İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÇOK BOYUTLU LİDERLİK TEORİSİNİN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif SAYIN

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

MAYIS 2015

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÇOK BOYUTLU LİDERLİK TEORİSİNİN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif SAYIN

(502131404)

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Elçin TAŞ

MAYIS 2015

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502131404 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Elif SAYIN,** ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "**ÇOK BOYUTLU LİDERLİK TEORİSİNİN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ**" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı :	**Doç. Dr. Elçin TAŞ** İstanbul Teknik Üniversitesi	……
Jüri Üyeleri :	**Doç. Dr. Ahmet Murat ÇIRACI** İstanbul Teknik Üniversitesi	……
	Doç. Dr. Esra BOSTANCIOĞLU İstanbul Kültür Üniversitesi	……

Teslim Tarihi: **4 Mayıs 2015**

Savunma Tarihi: **29 Mayıs 2015**

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince sağladığı katkı ve emeklerinden dolayı değerli hocam ve tez danışmanım sayın Doç. Dr. Elçin Taş'a teşekkür ederim.

Bilgilerini benden esirgemeyen sektör katılımcılarına ve çalışmam süresince bana yol gösteren sayın Vural Kurtuluş'a engin bilgi ve tecrübelerini benimle paylaştığı için teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca tüm kararlarıma saygı duyan, beni her zaman destekleyen ve motive eden sevgili aileme gönülden teşekkür ederim.

Mayıs 2015 Elif Sayın

(Mimar)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
KISALTMALAR ..... **ix**
TABLO LİSTESİ ..... **xi**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xiii**
ÖZET ..... **xv**
SUMMARY ..... **xix**
1. GİRİŞ **1**
1.1 Tezin Amacı, Kapsamı ve Yöntemi 2
1.2 Literatür Özeti 4
2. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ **5**
2.1 Liderlik Kavramı 5
2.2 Liderlik Teorileri 8
2.2.1 Özellikler teorisi 9
2.2.2 Davranışsallık teorileri 11
2.2.2.1 Kurt Lewin'in liderlik çalışmaları 12
2.2.2.2 Ohio State Üniversitesi çalışmaları 13
2.2.2.3 Michigan Üniversitesi çalışmaları 14
2.2.2.4 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi 15
2.2.2.5 McGregor'un X ve Y teorisi 16
2.2.2.6 Likert'in Sistem-4 teorisi 17
2.2.3 Durumsallık teorileri 19
2.2.3.1 Fiedler'in durumsallık teorisi 20
2.2.3.2 House ve Evans'ın yol-amaç teorisi 22
2.2.3.3 Vroom ve Yetton'un karar ağacı teorisi 22
2.2.3.4 Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi 24
2.2.4 Durumsallık sonrası teoriler 25
2.2.4.1 Etkleşimci liderlik 26
2.2.4.2 Dönüşümcü liderlik 27
2.2.4.3 Karizmatik liderlik 29
2.2.4.4 Hizmetkar liderlik 30
3. ÇOK BOYUTLU LİDERLİK TEORİSİ **35**
3.1 Çok Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Gelişimi 38
3.2 Çok Boyutlu Liderlik Teorisi ile İlgili Temel Kavramlar 40
3.2.1 Liderlik stili 40
3.2.2 Takipçinin gelişim düzeyi 43
3.3 Çok Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Uygulanması 46
3.3.1 Hedefi belirlemek 47
3.3.2 Takipçinin gelişim düzeyini belirlemek 48
3.3.3 Etkin liderlik stilini belirlemek 51
3.3.4 Performans için ortaklık 55

3.4 Çok Boyutlu Liderlik Teorisi Kapsamında Geliştirilen Ölçme Araçları 56
3.5 Çok Boyutlu Liderlik Konusu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar 58
3.5.1 Yurt dışı kaynaklı çalışmalar 59
3.5.1.1 Eslami, Kraljevic ve Tunjber'in çalışması 59
3.5.1.2 Mwai'nin çalışması 61
3.5.1.3 Wimmer'in çalışması 62
3.5.1.4 Fuchs'un çalışması 64
3.5.2 Türkiye kaynaklı çalışmalar 65
3.5.2.1 Alikişioğlu'nun çalışması 65
4. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE LİDERLİK 69
4.1 İnşaat Sektöründe Liderlik Konusu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar 74
4.1.1 Yurt dışı kaynaklı çalışmalar 75
4.1.1.1 Xiong'un çalışması 76
4.1.1.2 Pendleton'un çalışması 77
4.1.1.3 Hagberg'in çalışması 78
4.1.1.4 Skipper ve Bell'in çalışması 81
4.1.1.5 Ofori ve Toor'un çalışması 83
4.1.1.6 Santoso ve Tali'nin çalışması 84
4.1.2 Türkiye kaynaklı çalışmalar 85
4.1.2.1 Giritli ve Topçu Oraz'ın çalışması 86
4.1.2.2 Giritli, Topçu Oraz, Öney ve Acar'ın çalışması 88
4.1.2.3 Yenipazarlı'nın çalışması 90
4.1.2.4 Tarım'ın çalışması 91
4.2 Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin İnşaat Sektöründe Uygulanması 94
4.2.1 Çok boyutlu liderlik teorisini inşaat sektöründe uygulamanın avantajları 94
4.2.2 Çok boyutlu liderlik teorisini inşaat sektöründe uygulamanın önündeki engeller 96
5. ÇOK BOYUTLU LİDERLİK TEORİSİNİN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ 101
5.1 Araştırmanın Amacı 101
5.1.1 Araştırma soruları ve hipotezler 102
5.1.2 Araştırmanın kapsamı ve yöntemi 104
5.1.3 Ölçüm aracı ve özellikleri 105
5.2 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi 110
5.2.1 Hipotez-1 112
5.2.2 Hipotez-2 114
5.2.3 Diğer bulgular 116
5.2.4 Bulguların değerlendirilmesi 120
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 123
KAYNAKLAR 125
EKLER 130
ÖZGEÇMİŞ 143

KISALTMALAR

CIOB : The Chartered Institute of Building
ÇBL : Çok Boyutlu Liderlik
G1 : Takipçi gelişim düzeyi-1
G2 : Takipçi gelişim düzeyi-2
G3 : Takipçi gelişim düzeyi-3
G4 : Takipçi gelişim düzeyi-4
KOBİ : Küçük – orta boy işletme
LBA : Leadership Behavior Analisys
LEAD : Leadership Effectiveness and Adaptability Description
LPC : Least Preferred Co-worker
MLQ : Multifactor Leadership Questionnaire
OCAI : Organizational Culture Assessment Instrument
SL : Situational Leadership
S1 : Liderlik stili-1
S2 : Liderlik stili-2
S3 : Liderlik stili-3
S4 : Liderlik stili-4
TOKİ : Toplu Konut İdaresi
VSM : Value Survey Module

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1 : Özellikler teorisine göre liderlik özellikleri 10
Tablo 2.2 : Sistem-4 teorisine göre liderlik türleri ve özellikleri 18
Tablo 2.3 : Fiedler'in durumsal liderlik modeli 21
Tablo 2.4 : Etkileşimci ve dönüşümcüliderlik karşılaştırma tablosu 28
Tablo 2.5 : Hizmetkar lider-geleneksel lider özellikleri karşılaştırması 31
Tablo 2.6 : Liderlik teorileri özet tablosu 33
Tablo 3.1 : Araştırmadaki ölçüm araçlarının uygulama tablosu 63
Tablo 3.2 : Satış liderinin kendini değerlendirme tablosu 66
Tablo 5.1 : Liderin, inşaat projesi süresince takipçileri görevlendirmesi gereken durumlar 106
Tablo 5.2 : Ankette yer alan liderlik davranış stilleri 107
Tablo 5.3 : Ankette yer alan davranış stili özellikleri 107
Tablo 5.4 : Liderlik davranış stillerinin karşılaştırılması 109
Tablo 5.5 : Liderin inşaat süreçlerinde takipçiyi görevlendirdiği durumların proje yönetimi açısından taşıdığı önem düzeyleri 111
Tablo 5.6 : Ankette yer alan durumların önem sırası 112
Tablo 5.7 : Katılımcıların 1. ve 2. Davranış stillerini uygulama oranları 113
Tablo 5.8 : Katılımcıların 1. ve 2. Davranış stillerini doğru bulma oranları 114
Tablo 5.9 : Anket katılımcılarının uygulamakta olduğu ve uygulanmayı doğru bulduğu liderlik stillerinin karşılaştırması 115
Tablo 5.10 : Katılımcıların davranış stillerini belirlerken dikkate aldıkları kriterlerin analiz tablosu 117
Tablo 5.11 : Davranış stilini seçme kriterleri sıralaması (stil-1) 118
Tablo 5.12 : Davranış stilini seçme kriterleri sıralaması (stil-2) 119

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Liderlik ve takipçinin performansı arasındaki ilişki..... 7
Şekil 2.2 : Blake ve Mouton'un yönetim matrisi..... 15
Şekil 2.3 : Karar ağacı modeli 24
Şekil 3.1 : Liderlik stilleri grafiği 42
Şekil 3.2 : Takipçinin gelişim düzeyi şeması 46
Şekil 3.3 : Takipçinin gelişim düzeyi teşhis grafiği 51
Şekil 3.4 : Liderlik stili - takipçi gelişim düzeyi grafiği..... 53
Şekil 3.5 : Takipçinin gelişim düzeyi grafiği..... 54
Şekil 4.1 : İnşaat projesi yapımı temel organizasyon şeması 70
Şekil 4.2 : İnşaat projesi yapımı organizasyonunda farklı kademelerdeki liderler.... 70
Şekil 4.3 : İşletmenin verimliliği sürecinde liderlik modeli 74
Şekil 4.4 : Tipik inşaat organizasyon şeması..... 79

ÇOK BOYUTLU LİDERLİK TEORİSİNİN TÜRLK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

ÖZET

İnşaat sektöründe gerçekleşen büyümenin bir sonucu olarak, işletmelerin rakiplerinin önüne geçme arzusu artmakta ve yönetsel yetkinlikler önem kazanmaktadır. Buna bağlı olarak etkin liderlik günümüz işletmelerinin en önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir. İnşaat sektöründe liderlik konusunun önemine karşın, konu ile ilgili yapılmış araştırmaların azlığı liderlik konusuna gereken önemin verilmediği ve dolayısıyla önemli bir potansiyelin kaybedildiğine işaret etmektedir.

Bu çalışmanın amacı;

- İnşaat projelerinin yönetiminde liderliğin önemine dikkat çekmek
- İnşaat projesi yönetimi süreçlerine liderlik edenlere, daha etkin liderlik stilleri geliştirmeleri için yöntem sunmak
- Çok Boyutlu Liderlik (ÇBL) modelinin Türk inşaat sektörüne uygulanabilirliğini incelemek ve olumlu sonuç alınması halinde daha kapsamlı bir çalışmaya kaynak sağlamaktır.

Genel anlamda çalışmanın ilk bölümünde; giriş ve tezin amacı, kapsamı, yöntemi ile literatür özetine yer verilmektedir. İkinci bölümde; liderlik kavramının tanımı ve liderlik teorilerinden bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde; tezin temelini oluşturan liderlik teorisi olarak ÇBL teorisinin detaylı bir tanıtımı yapılmakta ve konu ile ilgili yapılmış araştırmalara yer verilmektedir. Dördüncü bölümde; inşaat sektörünün özelliklerine, Türk inşaat sektöründe liderliğin önemine değinilmekte ve ÇBL teorisinin Türk inşaat sektöründe uygulanması halinde ortaya çıkacak olan durumlar değerlendirilmektedir. Beşinci bölümde ise; Türk inşaat sektöründe ÇBL teorisinin uygulanabilirliğini ölçmek amaçlı yapılan araştırma anlatılmaktadır. Sonuç olarak; inşaat sektöründe liderliğin önemine dikkat çekilmekte, Türk inşaat sektöründe ne tür bir liderlik stilinin benimsendiği ortaya koyulmakta ve ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanmasının ne gibi avantajlar getireceğine değinilmektedir.

Liderlik, sınırları tam olarak belirgin olmayan, karmaşık bir konudur ve bu nedenle pek çok farklı yönden ele alınması gerekir. Araştırmacılar, liderlik kavramının farklı boyutlarını ele aldığı için; literatürde çok sayıda farklı liderlik tanımı mevcuttur. Ancak, liderlik tanımlarının ortak noktası; bir hedef, hedef doğrultusunda yol gösteren ve yönlendiren lider ile aynı hedefe varmak üzere çalışan takipçilerden söz etmesidir.

Hedefe varmaya yönelik başarıda liderin rolü önemli olduğu için liderlik konusu merak uyandırmış ve bu konuyu açıklığa kavuşturmaya yönelik teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler temelde 4 grupta toplanır;

Özellikler Teorisi; lider olmak için gereken özellikleri incelemiş, takipçilerin veya koşulların özelliklerini dikkate almamıştır.

Davranışsallık Teorileri; lider davranışlarını analiz etmiş, farklı liderlik stilleri ortaya koymuştur.

Durumsallık Teorileri; lider ve izleyicilerin yanı sıra, liderliğin meydana geldiği ortam koşullarını, ağırlıklı belirleyici faktör olarak kabul eden teorilerdir.

Durumsallık Sonrası Liderlik Teorileri; lider-takipçi ilişkisini ve etkileşimlerini ele alan teorilerdir.

ÇBL teorisi ise; "liderlik stili" ve "takipçinin gelişim düzeyi" değişkenlerini temel alan bir durumsallık teorisidir. ÇBL'ye göre durumu belirleyen faktörler; takipçinin hedefe yönelik bilgi ve becerileri ile duygusal durumudur. Lider bu faktörlere göre uygulayacağı liderlik stilini yani takipçileri yönlendirmede kullanacağı davranış biçimini belirler. Eğer liderin uyguladığı liderlik stili ile takipçinin ihtiyaç duyduğu liderlik stili uyumlu olursa, etkin liderlik elde edilmiş olur. Böylece takipçilerin motivasyonu yükselir, hedefe ve işletmeye olan bağlılığı artar ve buna bağlı olarak performansı yükselir.

Rekabet ortamındaki işletmelerin verimliliği artırmaya yönelik yeni arayışları, kuşak farklılığı, liderlerin etkin yönetim için metodolojik bir modele ihtiyaç duyması gibi nedenlerle liderlik önem kazanmış ve yeni liderlik yaklaşımlarına duyulan ihtiyaç artmıştır. Bu tezde, söz konusu ihtiyacı karşılamak üzere önerilen bir liderlik yaklaşımı olarak ÇBL teorisi ele alınmıştır.

ÇBL teorisinin 4 temel uygulama adımı bulunur. Bunlar; hedefi/görevi iyi tanımlamak, takipçinin gelişim düzeyini belirlemek, etkin liderlik stilini belirlemek ve performans için ortaklık yapmaktır. ÇBL modelinin Türk inşaat sektöründe uygulanabilirliği, ÇBL teorisinin savunduğu temel kavramlar ve uygulama adımları kapsamında incelenmiştir.

İnşaat sektörü; proje bazlı çalışma dolayısıyla farklı uzmanlık alanlarından gelen takipçilerin bir arada olmasını ve bunların arasında koordinasyonun etkin şekilde sağlanmasını gerektirir. Bu bağlamda inşaat sektöründe liderlik çok önemlidir. Bu tez kapsamında, inşaat sektöründe etkin liderlik için ÇBL modelinin liderlere önerilmesinin nedenleri şöyle özetlenir;

Hedefin veya görevin iyi tanımlanmamış olması; süre, maliyet ve kalite açısından olumsuz durumlar meydana getirir. Bu olumsuzluklar, görevin amacı, süresi, çıktıları gibi unsurların açık şekilde ortaya koyulmasıyla giderilebilir. İnşaat projelerinin içerdiği farklı süreçlerin (tasarım, keşif, yapım, kabul vb.) her biri için bu görev tanımlama aşaması tekrarlanmalıdır. Çünkü her bir süreç, farklı özellikler ve çıktılar gerektirir. Bunun için lider, görev bazlı değerlendirme yapmalıdır.

Proje bazlı üretim yapılması nedeniyle, inşaat sektöründe iş gücü faktörü üretim sektörlerine göre daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu durum, proje verimliliğini büyük ölçüde takipçi performansı ile koşullandırır. ÇBL teorisi, etkin liderlik stilini, takipçinin ihtiyacı olduğu kadar direktif ve destek vermek olarak tanımlar. Böylece takipçinin ihtiyaçları karşılanır ve performansı artar.

İnşaat projelerinde; proje özellikleri, sözleşmesel özellikler, proje yaşam döngüsü ve çevresel faktörler gibi etkenler nedeniyle farklılaşan koşullar; liderin de bu koşullara uyum sağlamasını gerektirir. Proje bazlı çalışmanın sonuçlarından biri olarak lider farklı koşullara uygun liderlik davranışını geliştirebilmeli ve bu davranışı esnek şekilde değiştirebilmelidir. Ayrıca farklılaşan koşullar nedeniyle sıkça beklenmeyen

durumlarla karşılaşılmaktadır. Böyle durumlarda liderin kısıtlı zamanda karar alması, esnek davranması gerekir ve hata yapma olasılığı yüksektir. Bu nedenle liderler, görevleri başarıya taşımak için metodolojik liderlik yöntemlerine ihtiyaç duyar.

İnşaat projelerinin bu özellikleri sebebiyle, ÇBL teorisinde yer alan; iyi görev tanımı, takipçilerin gelişim düzeyini görev bazlı değerlendirme, etkin liderlik stilini belirleme, esnek liderlik uygulama gibi ilkelerin uygulanması, saktörde verimlilik artışını sağlayacaktır.

ÇBL modelinin inşaat sektöründe uygulanması halinde sağlanan avantajların yanı sıra, modelin uygulanmasında bazı engeller de ön görülmektedir. İnşaat sektöründe geleneksel yönetim anlayışı hakimdir. Buna göre, hiyerarşik düzen içerisinde, liderlerin kararları tek başına aldığı ve takipçilerin neredeyse koşulsuz itaat ettiği ve birlikte çalışanların bilgi paylaşımından kaçındığı çalışma ortamları mevcuttur. Bunun yanı sıra Türk kültürürnün ve sektörel kültürün gereği yeniliğe olan talep düşük, direnç yüksektir. Bu durumda ÇBL modeli gibi yenilikçi liderlik yaklaşımlarının uygulanması da zor olacaktır.

Türk inşaat sektöründe liderlik konusu ve özellikle ÇBL modelinin inşaat sektöründe uygulanması konusu, konu ile ilgili araştırmaların sayıca az olması bakımından gelişime açık bulunmuştur. Bu nedenle, Türk inşaat sektöründe liderlik ÇBL teorisi çerçevesinde ele alınarak, amacına uygun şekilde metodolojik olarak işlenmiştir. Literatür incelemeleri ve ÇBL uygulamalarının avantajları ile önündeki engeller göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın bu alanda araştırma yapan akademisyenler ve inşaat projelerine liderlik edenler için yol gösterici olması umulmaktadır.

IMPLEMENTATION OF THE SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY IN THE TURKISH CONSTRUCTION INDUSTRY

SUMMARY

As a consequence of the growth in the construction indstry, managerial competencies become crucial. Therefore, effective leadership has become one of the most important issues for an organization. Despite the importance of leadership consept in construction industry, insufficiency of the leadership studies shows that the required importance is not given to the subject.

The aim of this research is to;

- Put an emphasis on the importance of leadership consept in construction projects
- Present methods for developing more effective leadership styles to whom lead the construction project phases.
- Analyze the implementation of the Situational Leadership (SL) theory in the construction industry and in case of getting positive results, resource for an extensive research.

The first part presented; introduction, the purpose, scope and method of the study and literature review. The second part presented; the concept of leadership and leadership theories. Since it is the underlying leadership theory of this research, the third part presented SL theory elaborately. Also the previous reseach is presented. The fourth part presented; the characteristics of construction industry and the consequences of implementation of the SL theory in Turkish construction industry. The fifth part presented; the survey, the design and results of it. As a consequence, the reseach puts emphasis on the importance of leadership in construction industry, analyzes the common leadership styles in Turkish construction industry and indicates both the positive and negative circumstances on the implementation of the SL theory in Turkish construction industry.

Different viewpoints of the researchers, present a lot of different leadership definitions. However, these leadership definitions in the literature commanly underline 3 factors; a goal, followers who shared the goal and a leader who effects the followers to achieve the goal.

The role of the leader towards the achievement is crucial. For this reason, the concept of leadership has always aroused curiosity and a large number of different leadership theories has been developed. Leadership theories are gathered in 4 main groups;

Trait theory; focus on the personel characteristics which is required to lead, does not consider the followers' or the situations' characteristics.

Behavioural theories; analize the behaviour of the leaders, develop different leadership styles.

Contingency theories; focus on situational conditions, besides the leader and the follower.

Post-contingency theories; focus on the leader-follower relationship and the interaction between them.

SL theory is a contingency theory which focus on "leadership style" and "level of follower development". According to the SL theory the main factors which determine the situational variable are; competence and commitment of the follower. Leader develops the appropriate leadership style based on these factors. Providing that the required leadership style by follower and the applied leadership style of the leader are balanced, the leadership effectiveness will be achieved. Thereby, the follower's motivation, follower's commitment to the goal and the organization and the total performance are increased.

The demand for new leadership approaches increases becuse of; quest for higher productivity in competitive environment, generation gap in organizations, the need of a methodological leadership model for leaders to increse leadership effectiveness. This research, focuses on SL theory in purpose of meeting these requirements.

SL theory has 4 basic practical steps; setting objectives well, determining the follower's development level, using the appropriate leadership style and partnership for performance. The implementation of the SL theory is examined within these 4 main steps.

Due to the project based structure, the construction industry requires different followers from different professions working together. Also the coordination between them must be ensured effectively. Therefore leasdership consept is crucial to the construction industry.

The advantages of implementing SL theory in the construction industry are mentioned below;

Due to the inadequacy while setting the objectives; time delays occure, cost of the project increases and the quality of the product is negatively affected. To avoid these effects, one must determine the aim, the timing and the outputs of the task clearly.

The different phases (design, build etc.) of the construction projects; has different characteristics and different outcomes. Therefore, follower development level must be determined based on the task.

Due to the project nature of construction industry, the labour force has an important place with respect to manifacturing industry. For this reason, the effectiveness of the organisation is more affected by the employee satisfaction. The effective leadership style in SL theory is an important factor which provides the follower with optimum directive and supportive behaviours, which is a key consept for the effectiveness.

In construction projects; the project characteristics, contructual arrangements, the life-cycle of the project and environmental factors create different situational factors. And the leader must adjust his/her style quickly based on the situations which is described as leadership flexibility in SL theory.

Due to these characteristics of the construction projects, main principles of the SL theory provide effectiveness in construction industry.

Besides the benefits of using the SL theory, there are some obstacles as well. In consrtuction industry, leaders mostly use traditional leadership behaviours. Accordingly, leaders decide without asking followers' ideas and followers obey the rules in the hierarchial system of the organization. This prevents cooperativeness, information sharing and thereby usage of SL theory. In addition to this, the demand for innovative ideas is low and the resistance for change is high because of the sectoral culture of construction industry and national culture of Turkey. Under these circumstances, the acceptance of new leadership approaches like SL theory have some difficulties in practical terms.

In this study, the consequences of using SL model in general and specifically in the construction projects are emphasized. Also the implementation of the fundamentals of SL theory in Turkish construction industry is analized. Considering the advantages and the obstacles of the implementation, the consept of this study appears to be helpful for the academicians in this field and the practitioners who lead the construction projects. The consept of leadership, especially the SL theory, in Turkish construction industry is an original subject which needs further research. With this aspect, the aim of the study is attained due to the metodological approach to the subject of leadership in the construction industry framework, which is open to improvement.

1. GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi, istihdamın artması ve inşaat sektörünün küreselleşmesi gibi sebeplerle inşaat sektöründe büyüme gerçekleşmekte ve rekabet artmaktadır. Böylece organizasyonların rakiplerinin önüne geçme arzusu; yönetsel yetkinliklerin önem kazanmasına sebep olmuştur. Buna bağlı olarak etkin liderlik günümüz organizasyonlarının en önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir.

Projelerin büyüklüğü, iş gücü niteliği, organizasyonel yapılar değiştikçe, buna bağlı olarak inşaat sektörü de önemli değişimlere uğramaktadır. İnşaat sektöründeki yeniliklerle ilgili pek çok araştırma yapılmaktadır. Ancak bu araştırmaların çoğu yeni teknolojilerin sektör üzerindeki etkileriyle ilgilidir ve aslında teknoloji kadar önemli olan bir başka konu göz ardı edilmektedir, inşaat sektöründe yönetim ve liderlik alanında yapılmış çalışmalar oldukça azınlıktadır.

Tüm bu sebeplerle, inşaat sektöründe liderlik konusunun, tezin kavramsal çerçevesini oluşturmasına karar verilmiştir. Literatüre bakıldığında, örgütsel davranış ve liderlik konulu çalışmaların çoğunun aynı kavram, yani etkin liderlik üzerinde durduğu görülmüştür. Bu konuda etkin liderliğin yollarını arayan pek çok teoriye rastlanmaktadır. Ancak bu tez çalışması kapsamında, literatürde sıkça atıfta bulunulan ve teorinin yanı sıra uygulamada da kabul gören Hersey & Blanchard'ın Çok Boyutlu Liderlik (ÇBL) teorisi esas alınacaktır.

İnşaat sektörü, geleneksel yönetim anlayışının yaygın olduğu bir alandır. Ancak değişen toplumsal ve bireysel yapılar nedeniyle yönetim anlayışları, özellikle de yeni kuşakların yönetilmesi konusu değişim göstermektedir. Teknolojik ve toplumsal gelişmeler ışığında, X ve Y kuşakları arasında oluşan nesil farkı bu değişimi zorunlu kılmıştır. Hofstede'nin (Hofstede, G. 1980) ulusal kültür çalışmasına göre 1980 yılında Türk toplumunun bireyselci özelliği %37 olarak ölçülmüşken, 2004 yılında aynı ölçekle yapılan araştırmada (Akın, İ. 2004) bireyselci özellik %58 olarak ölçülmüştür. Bu durum; toplumun toplulukçu yapıdan, bireyselci yapıya doğru değişim geçirdiğinin göstergesidir. Günümüzde takipçiler; bireyselliklerini ilk sıraya koymakta, kişisel mesleki gelişimlerini önemsemekte ve yenilikleri takip etmektedir. Bu nedenle liderin takipçilerinden sürekli beklenti içinde olduğu ve sürekli direktifler verdiği geleneksel liderlik modelinden çok; takipçilerine karşı sorumlulukları olan, onların ihtiyaçlarına cevap verebilen liderlik modeli öne çıkmaktadır. Aksi takdirde

yetenekli çalışanları işletmelerin bünyesinde tutmak ve yeteneklerini geliştirmesini sağlamak mümkün değildir. Weber (1995)'in şu sözleri, günümüz şartlarında yeni liderlik anlayışlarının benimsenmesinin kaçınılmazlığını vurgulamaktadır; "geleceğe baktığımda, emir-komuta ilişkisini temel alan işletmelerdeki geleneksel patron kavramının, mentorluk ve rehberlik eden liderlerle değiştirilmesinin gerekeceğini görmekteyim" (Bass, B. M. 2008). Liderin bu yeni rolü nedeniyle liderlik olgusunu, takipçi faktörünü göz ardı etmeyen bir model üzerinden incelemek gerekmektedir. Bu nedenle ÇBL teorisi araştırmanın kapsamında belirleyici rol oynamaktadır. ÇBL teorisi; lider-takipçi iş birliğini ve takipçi gelişimini ön planda tutan metodolojik bir liderlik modeli sunması bakımından günümüzün liderlik anlayışı ile örtüşmektedir. Ayrıca inşaat sektörünün bazı kendine has özellikleri ile ÇBL teorisinin uygulama adımlarının örtüştüğü noktalar belirlenmiştir. Bu nedenle tez çalışmasında, ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanması incelenmektedir. Yapılan araştırmada; inşaat sektöründeki liderlerin ÇBL modelini benimseme durumlarını ve ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanabilirliğini nedenleriyle birlikte incelemek hedeflenmiştir.

1.1 Tezin Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

İşletmelerde verimliliğin artırılabilmesi için gereken en önemli koşul, takipçilerin performanslarının artırılmasıdır. Bu bağlamda takipçi memnuniyetini sağlamak için, etkin bir liderlik uygulaması gereklidir. Fuchs'un Araştırmasına göre, liderin etkin liderlik skoru yükseldikçe takipçilerin iş tatmini yükselmekte, işe devamsızlık azalmakta ve iş stresi azalmaktadır (Fuchs, T. C. 2007). Wimmer'ın bulgusularına göre ise, lider tarafından etkin liderlik uygulanan takipçilerin çalışma hevesi yüksek olarak saptanmıştır (Wimmer, G. A. 2012). Görüldüğü gibi liderlik kavramı, takipçi memnuniyeti ve motivasyonu açısından büyük önem taşır. Buna rağmen liderlik kavramına gereken önem verilmemektedir. The Chartered Institute of Building (CIOB)'in raporuna göre; inşaat firmalarında yönetici pozisyonunda çalışan profesyonel inşaat yöneticileri ile yürütülen anket sonucunda, katılımcıların %18'i çalıştıkları işletmede liderler yetiştirilmediğini, %14'ü işletmelerinde lider bulunmadığını, %56'sı ise işletmelerinin herhangi bir liderlik stratejisi yürütmediğini belirtmiştir (Url-5). Sonuçlar, dünya genelinde liderlik konusuna gereken önemin verilmediği ve dolayısıyla önemli bir potansiyelin kaybedildiğine işaret etmektedir. Tez çalışmasının amaçlarından biri; inşaat sektöründe liderlik konusuna dikkat çekmek ve farkındalık yaratmaktır. Çalışmanın bir diğer önemli hedefi ise etkin liderliğin sağlanması için önerilen ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanabilirliğini incelemektir.

Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin İnşaat Sektöründe Uygulanabilirliği adlı bu araştırma; Türkiye'de, inşaat sektöründe görev yapan liderlerin uyguladıkları ve uygulamayı doğru buldukları liderlik stilleri ile ilgilidir. Liderlerin liderlik stilleri; ÇBL teorisi çerçevesinde incelenmiştir. Bu çerçevede yapılan anket çalışması için, Türkiye'deki inşaat firmalarında çalışan ve farklı kademelerdeki yönetici pozisyonlarında görev yapan kişilerle görüşülmüştür.

Çalışmanın sonucunda hedeflenenler aşağıdaki gibidir;

- İnşaat projelerinin yönetiminde liderliğin önemine dikkat çekmek
- İnşaat projesi yönetimi süreçlerine liderlik edenlere, daha etkin liderlik stilleri geliştirmeleri için yöntem sunmak
- ÇBL modelinin Türk inşaat sektörüne uygulanabilirliğini incelemek ve olumlu sonuç alınması halinde daha kapsamlı bir çalışmaya kaynak sağlamak

ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanabilirliğinin incelendiği bu tez çalışmasında ilk olarak konuya giriş bölümü ile araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve konuyla ilgili literatür özetine yer verilmiştir.

2. bölümde; liderlik kavramı incelenmiş, literatürde yer alan liderlik teorileri ele alınmıştır. Liderlik teorileri özelliklerine göre gruplandırılmış, her grubun içerisinde literatürde en çok adı geçen yaklaşımlara yer verilmiştir.

3. bölümde; tez kapsamında esas alınan liderlik teorisi olan; ÇBL Teorisi detaylı olarak incelenmiş; teorinin temel kavramları ve ÇBL modelinin uygulama adımları ele alınmıştır. Daha sonra konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalardan bazıları yol gösterici olması bakımından kısaca anlatılmıştır.

4. bölümde; liderlik kavramı özellikle inşaat sektörü kapsamında ele alınmış, inşaat sektöründe liderliğin neden önemli olduğu olgusu incelenmiştir. İnşaat sektörünün özelliklerinden hareketle, ÇBL teorisini inşaat sektöründe uygulamanın avantajları ve uygulamaya engel teşkil eden faktörler incelenmiştir. Yine bu bölümde inşaat sektöründe liderlik ile ilgili yapılmış olan çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir. 3. ve 4. bölümlerde yapılan literatür çalışması anketin oluşturulma aşamasında yol gösterici olmuştur.

5. bölüm; anket çalışmasından oluşmaktadır. Özellikle tezin 3. ve 4. bölümlerinde incelenen ve literatürden edinilen bilgiler ışığında, inşaat sektöründe görev yapan liderlere uygulamak üzere bir anket formu düzenlenmiştir. Bu anketin soruları literatür çalışması kapsamında belirlenen; inşaat sektörünün özelliklerinden ve ÇBL teorisinin içerik bilgilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Hazırlanan anketler yüzyüze görüşmeyi kabul eden katılımcılara yüz yüze görüşme şeklinde, diğerlerine

e-posta yoluyla uygulanmıştır. Bu yolla inşaat sektöründeki liderlerin ÇBL modelini uygulama durumları ve bunların nedenleri araştırılmıştır. Anket verilerinden elde edilen bulgular; yine bu bölümde paylaşılmıştır.

Araştırmanın 6. Bölümü yani sonuç bölümünde bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanmasına yer verilerek, inşaat sektöründe ÇBL modelinin uygulamasına yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

1.2 Literatür Özeti

Tez çalışması kapsamında; liderlik kavramı, inşaat sektöründe liderliğin önemi ve ÇBL teorisi konularında literatür araştırması yapılmıştır. Literatür çalışması ile edinilen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket ise alan çalışması olarak uygulamaya koyulmuştur. Anket aracılığıyla edinilen veriler yine literatür ışığında yorumlanmıştır.

İnşaat sektöründe liderlik ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, bu alanda yurt dışında yapılmış çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır ancak Türkiye'de yapılmış çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Langford'a göre bu alandaki çalışmaların azlığının sebebi, inşaat sektörü gibi teknik bilgi ağırlıklı bir sektör ile sosyal bilimler kapsamında yer alan liderlik konusunun, farklı alanlarda olması ve her iki alandakilerin de birbiri hakkında az bilgi sahibi olmasıdır (Langford, D. vd. 1995). Bu iki konuyu birlikte incelemek üzere yapılan bu tez çalışmasında, literatürde yer alan sınırlı sayıdaki çalışmalardan yararlanılmıştır.

ÇBL teorisi ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde ise, genelde sektörel anlanda ayrıma gidilmediği dikkat çekmektedir. Özellikle teorinin inşaat proje yönetimi alanındaki uygulamaları oldukça sınırlıdır. Çalışma konusu bu bakımdan gelişime açık bulunmuş, bu durum araştırma konusunun belirlenmesinde önemli bir etken olmuştur.

ÇBL teorisinin tanıtılması ile ilgili olarak, literatürde yer alan yayın, tez ve makale gibi kaynaklarla birlikte, liderlik eğitim programlarının kaynaklarından da yararlanılmıştır. En güncel bilgilere ulaşmak amacıyla ÇBL II eğitimlerine katılım sağlanmıştır. Buradan edinilen bilgiler ışığında, internet sitelerinden ve katılımcı el kitaplarından da yararlanılarak, literatürden sağlanan bilgiler yorumlanmıştır.

Yapılan literatür çalışması tezin temelini şekillendirmiştir. ÇBL teorisinin inşaat sektörü ile ilişkilendirilmesi konusundaki çalışmalar sınırlı olmakla birlikte, diğer bilim dalları ve alanlarda yapılmış olan çalışmalar mevcuttur ve tezde bunlardan yararlanılmaktadır.

2. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

Bu bölümde öncelikle liderlik kavramı incelenmekte ve literatürdeki farklı liderlik tanımları ile ilgili bilgi verilmektedir. Ardından literatürde yer alan liderlik teorilerine kronolojik sıraya uygun olarak ve 4 ana başlık altında gruplandırılarak yer verilmektedir. Bu grupların karşılaştırılması yapılmakta ve teorilerin ayırt edici yönlerine vurgu yapılmaktadır.

2.1 Liderlik Kavramı

Lider kelimesinin kökeni, Anglosakson etimolojisinde "laed" kelimesinden gelir ve yol, yön anlamını taşır. Kelimenin fiil hali olan "laeden" ise yolculuk etmek anlamındadır. Bu nedenle lider; yolculuğa yön veren, yolculuk esnasında diğer yolculara yol gösteren kişi olarak tanımlanabilir (Kets de Vries M. F. 2001).

Liderlik kavramının daha somut bir tanımını paylaşmak gerekirse, "Liderlik; organizasyonların amaçları doğrultusunda, diğerlerinin hareketlerini yönetmek için farklı yetki düzeylerinde sorumluluk alma ayrıcalığıdır. Lider, başarılı veya başarısız ayrımı gözetmeksizin tüm girişimlerin mesuliyetini alabilmeli, her koşulda diğerlerinin hareketlerini etkilemeli, onlara yol göstermelidir (Roberts, W. 1988). Görüldüğü gibi liderlik kavramı, lider sıfatını taşıyan kişiye önemli sorumluluklar yüklemektedir. Çünkü lider, yönetsel alanda ve organizasyonları başarıya taşımada önemli bir yere sahiptir. Organizasyonların çok uluslu hale gelmesi, gelişen teknoloji ve yenilikler gibi sebeplerle, yönetsel becerilerin geliştirilmesi gündeme gelmektedir. Bu nedenle liderlik kavramı pek çok araştırmaya konu olmuş ve araştırmacılar tarafından tekrar tekrar tanımlanmıştır. Stogdill'e göre, neredeyse liderlik konseptini tanımlayan kişi sayısı kadar farklı liderlik tanımı mevcuttur (Stogdill, R. M. 1974).

Yukl'a göre literatürde çok sayıda farklı liderlik tanımının ortaya çıkma sebebi, araştırmacıların liderlik kavramını kendi önem verdikleri farklı yönleriyle ele almalarıdır (Yukl G. A. 2010). Liderlik kavramının araştırmacılara pek çok farklı anlam çağrıştırması, liderliğin bilimsel araştırmalara uygun olup olmadığı konusunu gündeme getirir. Ancak günümüzde işletme etkinliğinin, liderlik etkinlğiyle doğrudan ilişkili olarak kabul görmesi, liderlik kavramının araştırılmasını gerektirir.

Bu bağlamda Yukl, literatürde yer alan liderlik tanımlarının bir kısmını derlemiş ve aşağıdaki gibi listelemiştir. Buna göre liderlik (Yukl G. A. 2010);

1. “bireyin, grup tarafından ortak bir hedef doğrultusunda gerçekleştirilen eylemleri yönetmesidir.” (Hemphill & Coons. 1957)

2. “organizasyon bünyesinde yükselen bir etkidir ve rutin talimatlar vasıtasıyla gerçekleştirilen mekanik bir uyumdan fazlasıdır.” (Katz & Kahn. 1978)

3. “kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakların kullanıma açarak, izleyicileri harekete geçirme, onları aynı amaç uğruna bütünleştirme ve amaç doğrultusunda ihtiyaçlarını karşılama pratiğidir.” (Burns. 1978)

4. “Liderlik, bir veya birkaç bireyin, diğerlerinin gerçekliğini tanımlamayı ve çerçevelemeyi başardığı süreçte gerçekleşir.” (Smircich & Morgan. 1982)

5. “hedefe varmak için birlikte çalışan bir grubun hareketlerini yönlendirme sürecidir.” (Rauch & Behling. 1984)

6. “başarmak için vizyonu açıkça ortaya koymak, değerleri somutlaştırmak ve gerekli şartları sağlamaktır” (Richards & Engle. 1986)

7. “amaca ulaşmak için ortaklaşa gerçekleşen uğraşlara anlam kazandırma, yön verme ve istekliliği artırma sürecidir.” (Jacobs & Jaques. 1990)

8. “daha uyumlu bir evrimsel değişim sürecini başlatmak için kültürün dışına çıkabilme yetisi.” (Schein. 1992)

9. “insanların bağlılığını kazanmak için onların birlikte yaptıkları şeye anlam kazandırma sürecidir.” (Drath & Palus. 1994)

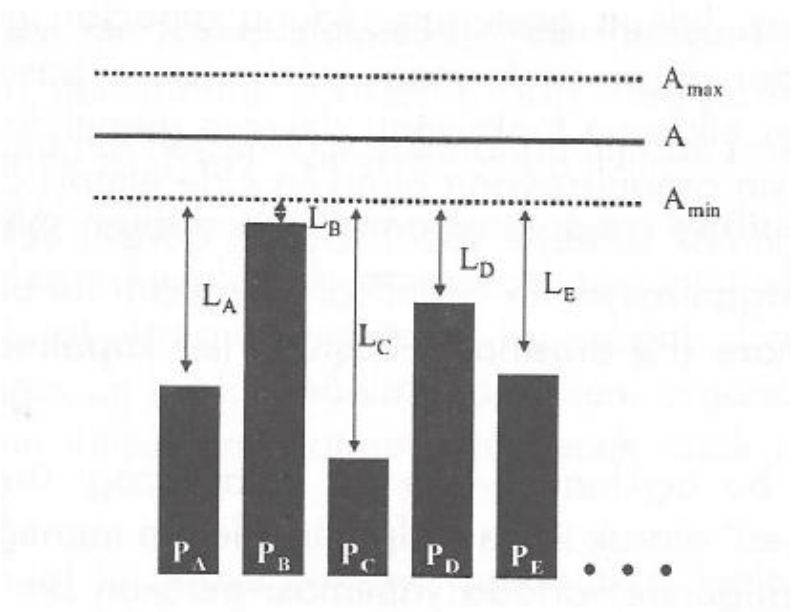
10. “bireyin; etkileme , motive etme ve organizasyonun başarısı için diğerlerinin çalışma verimliliğini ve etkinliğini sağlama yetisidir” (House vd. 1999).

Görüldüğü üzere pek çok farklı tanım yapılmıştır. Ancak çoğunun ortak noktası; liderlikte diğerlerini yönlendiren, etkileyen, hedefi yapılandıran bilinçli bir hareketin var olduğudur. Bu durum göstermektedir ki; liderlik salt yönetme işi değildir. Yöneticilik ve liderlik, yaygın olarak birbirinin yerine kullanılan kavramlar olmasına rağmen, belli noktalarda birbirinden ayrılır. Genel tanımıyla yöneticilik; belirli işleri belirli talimatlara uygun olarak başarıyla yapma işidir. Liderlik ise; takipçileri yönlendirerek yeni işler, yeni vizyonlar oluşturmayı içerir. Yönetici daha çok oragnizasyonun kural ve prosedürleri dahilinde görevleri tamamlamaya odaklanır, yani iç değişkenleri baz alır. Lider ise yöneticilik vasıflarını taşımakla beraber, yenilikçi bakış açıları yakalamak, kendini adamak ve başkalarını da ikna ederek inandırmak konularına odaklanır ve iç değişkenlerle ilgilenirken dış değişkenleri de takip eder. Sonuçta liderlik ve yöneticilik; iç içe geçmiş ve birbirini tamamlayan kavramlardır, çünkü bazen liderler yönetir, bazen de yöneticiler liderlik eder (Bass, 1990, Kotter, 2006; Toor, S. R. 2011). Bu nedenle, kurumsal hedeflere ulaşmanın

yolu; liderlik ve yöneticilik vasıflarının; bireylerin ve işletmelerin bünyesinde birlikte bulunmalarını sağlamaktan geçer.

Liderlik konusunda vurgulanması gereken bir diğer kavram ise; takipçi kavramıdır. Takipçi (follower); lideri izleyen, takip eden kişi anlamındadır. Takipçi olmaksızın liderlik eylemi gerçekleştirilemez. Çünkü lider tarafından etkilenen, yönlendirilen ve liderin oluşturduğu vizyon için çalışan kişilerin varlığı olmadan liderlikten söz edilemez.

Liderlik kavramını daha iyi anlamaya çalışan araştırmaların sonucunda, pek çok tanım yapılmıştır ancak sözel tanımların liderlik kavramını açıklamakta yetersiz kaldığı noktalarda bazı fonksiyonel tanımlar ve liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bons'un liderlik tanımı bunlardan biridir (Bons, P. 1981). Bons, organizasyonların performans seviyesini (A); takipçinin performans düzeyine (P) ve liderin takipçiyi etkileme seviyesine (L) bağlı olarak tanımlamıştır. Şekil 2.1'de görüldüğü gibi P değerleri değişiklik gösterir. Buna bağlı olarak L değeri de farklılık gösterir. P düşük ise, takipçiyi gereken performans seviyesine (A'ya) getirmek için L yüksek olmalıdır.



Şekil 2.1 : Liderlik ve takipçinin performansı arasındaki ilişki (Zel, U. 2012).

Bu yaklaşıma göre, takipçinin performansı; yetenekleri ve motivasyon seviyesinin toplamının bir fonksiyonudur ve aşağıdaki formülle ifade edilir;

Takipçinin performansı = f (yetenekleri + motivasyonu)

"Eğer birey liderin göstermiş olduğu amaçları gerçekleştiremeyecek kadar düşük performans gösteriyorsa, başarıya ulaşmak için liderin etkileme fonksiyonu devreye girer. Lider bu etkiyi, bireyin organizasyona girerken elde etmeyi düşündüğü

ihtiyaçları kullanmak suretiyle gerçekleştirir. Kısaca liderin görevi takipçinin performansı (P) ile organizasyon amaçları (A) arasındaki boşluğu (L) kapatmaktır." (Zel, U. 2012'de atıfta bulunduğu gibi).

Bu tanımlamadan da anlaşıldığı gibi liderlik bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için kaçınılmaz bir öğedir. Liderin organizasyon amaçlarına giden itici güç konumunda olması, araştırmacıların ilgisini 1950'lerden başlayan süreçte liderlik kavramına çekmiştir. Liderin nasıl ortaya çıktığı, özellikleri, eğitim-öğretim durumları, takipçilerin liderliğin oluşumundaki rolü, lider-takipçi arasındaki ilişkinin niteliği gibi konu başlıkları, araştırmacılar tarafından merak konusu olmuştur. Bu konu başlıklarını daha da çoğaltmak mümkündür. Ancak liderlik araştırmaları sürecinde teorilerin gelişimini izlemek, liderlik konusunda sorulan soruları daha sistematik biçimde takip etmemizi sağlayacaktır. Bu nedenle liderlik teorileri tez içerisinde bir başlık olarak ele alınmış, teoriler kronolojik sıraya uygun olarak incelenmiştir.

2.2 Liderlik Teorileri

Liderlik konusu ile ilgili çalışmalarda, etkin bir liderin, organizasyonun başarısı için faydalı olacağından çokça bahsedilmiştir. Ancak liderlik konusunun, son derece geniş ve karmaşık bir kapsamda yer alması; "Etkin lider nasıl olur? Nasıl bir liderlik uygulanmalı? Liderlik bilinçli bir davranış mı yoksa doğal olarak oluşan bir süreç mi? Etkileme süreci olarak liderlik, göreve mi yoksa takipçilerin duygularına mı odaklanmalıdır? gibi soruları gündeme getirmiştir. Bu nedenle liderlik kavramını netleştirmek ve detaylı şekilde tanımlamak üzere pek çok teori geliştirilmiştir.

Yukl'a göre tüm liderlik teorileri, liderlik olayını meydana getiren değişkenlerden bir veya birkaçına odaklanmış, çalışmaları bu değişkenler üzerinden yürütmüştür. Bu değişkenler temelde 3 adet kategori altında gruplandırılabilir. Bunlar; lidere bağlı özellikler, takipçiye bağlı özellikler ve duruma bağlı özelliklerdir (Yukl, G. A. 2010).

Lidere bağlı özellikler:

- Kişisel özellikler (eğilimler, kişilik, değerler vb.)
- Güven ve iyimserlik
- Yetenekler ve uzmanlık seviyesi
- Davranışlar
- Dürüstlük ve tutarlılık

- Etkili olma
- Takipçilere karşı yaklaşım

Takipçiye bağlı özellikler:

- Kişisel özellikler (ihtiyaçlari değerler vb.)
- Güven ve iyimserlik
- Yetenekler ve uzmanlık seviyesi
- Lidere karşı yaklaşım
- Lidere duyulan güven
- Göreve bağlılık ve efor
- İş tatmini

Duruma bağlı özellikler:

- Organizasyonel yapı
- Yapının büyüklüğü
- Liderin pozisyonu, güç ve otoritesi
- Görevin zorluk derecesi
- Görevin bağımlılığı
- Kurumsal kültür
- Çevresel belirsizlikler
- İçsel özellikler
- Yerel kültürel özellikler

Literatürde liderlik teorileri çok çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada daha anlaşılır olması bakımından liderlik teorileri kronolojik sırada; Özellikler Teorisi, Davranışsallık Teorileri, Durumsallık Teorileri ve Durumsallık Sonrası Liderlik Teorileri olarak başlıklandırılmıştır. Elbette ki literatürdeki tüm liderlik teorilerine yer vermek mümkün değildir. Bu nedenle literatürde en sık rastlanan liderlik teorileri incelenmiştir.

2.2.1 Özellikler teorisi

Liderlik kavramını açıklamak ve detaylandırmak üzere geliştirilen ilk terilerden olan Özellikler Teorisi, “lider olunmaz, doğulur” görüşünden yola çıkar. Buna göre, kişinin liderlik sergileyebilmesi için doğuştan sahip olduğu bir takım fiziksel ve kişilik özellikleri bulunmalıdır.

Liderlik araştırmalarının başlangıcı sayılan "Muhteşem Adam" yaklaşımına göre; kişinin görünen özellikleri (oturmuş karakter, doğuştan gelen özellikler) lider ile lider olmayanı ayırır. Böylece liderlik araştırmaları, liderlikle bağlantılı kişisel özellikler üzerine odaklanmıştır (Türkeli, S. 2006). Buna göre liderin diğer bireyleri yönlendirebilmesinin sebebi sahip olduğu özelliklerdir. Dolayısıyla liderlik vasfını açıklamanın tek yolu liderlerin sahip olduğu bu özellikleri ölçmektir.

Eğer kişileri belirli lider özellikleri (yaş, boy, zeka, bilgi, özgüven, kararlılık vb.) bakımından karşılaştırabilirsek ideal lideri bulmamız mümkün olacaktır. Hatta bu özelliklere sahip olan kişileri personel olarak seçebilir veya lider olarak yetiştirmek istediğimiz kişilere bu özellikleri kazandırarak başarıya ulaşabiliriz (Koçel, T. 2014). Bu kuramda üzerinde durulan liderlik özellikleri Tablo 2.1'de görülmektedir.

Tablo 2.1 : Özellikler teorisine göre liderlik özellikleri

● Yaş	● Zeka	● Samimiyet
● Boy	● Bilgi	● Doğruluk
● Irk	● İlişki kurma yeteneği	● Açık Sözlülük
● Cinsiyet	● İnisiyatif sahibi olma	● Kendine güven
● Yakışıklılık/Güzellik	● Hissel olgunluk	● Kararlılık
● Başkalarına güven verme	● Dürüstlük	● İş başarma yeteneği
● Güzel konuşma yeteneği		

Liderliğin bağlı olduğu bireysel nitelikler; fiziksel, zihinsel, kişilikle ilgili ve sosyo-ekonomik nitelikler olarak gruplandırılabilir. Bu nitelikler bir liderin taşıması gereken asgari nitelikleri özetlemek açısından önem arz etmektedir, ancak bu özelliklere sahip olunması liderlik için yeterli değildir. Örneğin dış görünüşün başlangıçta olumlu etki yarattığı bilinse de, gerçekte çirkin ve fiziksel kusurlu kimselerin de liderlik yaptığı görülmektedir, veya prestij sahibi olmak, öğrenim hayatında başarılı olmak gibi sosyo-ekonomik unsurların liderlik yapmak için zemin hazırlaması olasıdır ancak yeter şart değildir (Koçel, T. 2014). Görüldüğü gibi özellikler teorisi tüm liderlerin sahip olduğu bir grup özellik bulamamıştır. Bunun sebebi kişilerin sınırsız sayıda farklı özellik sergilemesidir. Bazı durumlarda ise, özellikler teorisinin saydığı kişisel özelliklerden daha fazlasını barındırdığı halde

liderlik yapmayan ve grubun bir üyesi olarak kalan bireyler mevcuttur. Bu durum liderlik için kişisel özellikler dışında farklı gerekliliklerin olduğunu gösterir.

Naoum, özellikler teorisi ile ilgili eleştirisini şöyle dile getirmiştir; "Seligman'ın duygusal olgunluk düzeyi ve duygusal zeka konseptinin, empati ve dolayısıyla liderlik yeteneği ile doğru orantılı olduğunu söylediği çalışması hariç, başarılı bir lider ile kişisel özellikler arasında belirgin bir bilimsel bağlantı bulunmamaktadır" (Naoum, S. 2001). Ayrıca, liderlik özelliklerini ölçülebilir şekilde tanımlamanın zor olması, dolayısıyla belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılabilir olması nedeniyle yaklaşımda bir takım zayıf yönler ortaya çıkmaktadır.

Özellikler teorisi, takipçilerin özelliklerini veya liderin takipçileri yönettiği andaki koşulları dikkate almamaktadır. Yani, farklı organizasyon yapıları ve farklı takipçi özellikleri önemsenmemiştir. Proje düzeyinde bakarsak, projenin türü, karmaşıklığı ve uygulamaların kendine has özellikleri göz ardı edilmiştir.

Kısaca özellikler teorisi, süreci sadece lider değişkeni üzerinden incelemiş, izleyiciler ve koşullar göz ardı edilmiştir. Bass'a göre özellikler yaklaşımının geçerliliğini kaybetme sebepleri şöyledir;

- Liderleri davranışlarına göre ayırt etme girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmıştır.
- Liderden beklenen özellikler durumsal olarak değişmektedir
- Özellikler yaklaşımı lider-grup etkileşimini göz ardı eder

Bu sebeplerden ötürü liderlik çalışmaları alanında ilgi; liderlik özelliklerinden, liderlik davranışlarına doğru yön değiştirmiştir (Bass, B. M. 2008). Böylece, özellikler teorilerisinin ardından davranışsallık teorileri gündeme gelmiştir. Aşağıda, liderlik davranışlarına odaklanan davranışsallık teorileri ele alınmaktadır.

2.2.2 Davranışsallık teorileri

Özellikler teorisinin lider özelliklerini saptamada yetersiz kalması 1. ve 2. Dünya savaşından sonra özellikle Amerika'da yeni liderlik araştırmaları yapılması ihtiyacını doğurmuştur. Bu araştırmalar sonucunda davranışsal teoriler ortaya atılmıştır. Davranışsal kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, görev yönelimli ve ilişki yönelimli olmak üzere iki davranış boyutu üzerinde durmuştur (Tarım, N. 2010). Özellikler teorisinin ardından gelişen ve bu teorinin eksik yönlerini eleştiren davranışsal teoriler literatürde önemli bir yer edinmiştir. "Liderlik araştırmalarındaki bir diğer büyük trend; lider davranışlarına odaklanmıştır. Burada odak noktası; Lider kimdir? (özellikler yaklaşımı) sorusundan, Lider ne yapar? (davaranışsal yaklaşım) sorusuna doğru değişim göstermiştir. Bu teoriye göre liderlik etkinliği, liderlik stiline

bağlıdır ve öğrenilebilir niteliktedir. Bu sebeple doğru liderlik stili bulunmalı ve bu doğrultuda liderler yetiştirilmelidir (Hartog, D. N. Koopman, P. L. 2001).

Özellikler teorisinin liderliği tanımlamada yetersizliği fark edildiğinde, araştırmacılar liderin davranışlarına yönelmiştir. Güney'e göre bu teorinin benimsenmesindeki bir diğer sebep ise davranışların daha anlaşılır ve araştırılmaya daha uygun olmasıdır. "Bu kuramın savunuclarının lider kişilik özelliklerinden ziyade onların davranışlarının üzerinde durmalarının nedeni; davranışların kişilik özelliklerine göre daha kolay gözlemlenebilir ve tanımlanabilir olmasıdır" (Güney, S. 22012).

Bu çalışmalar iki alt kategori altında toplanabilir. Bunlardan ilki liderin sürekli aktiviteleri üzerine, diğeri ise etkin liderlik davranışı üzerine yoğunlaşır. Dolayısıyla ilk grup doğrudan liderin davranış kalıplarını, ikinci grup ise bir bütün olarak lideri ve liderlik uygulanan grubu dikkate alır. Bu teori kapsamında gerçekleştirilen çalışmalardan bazıları aşağıda incelenmiştir.

2.2.2.1 Kurt Lewin'in liderlik çalışmaları

Liderlik davranışları ile ilgili gerçekleştirilen ilk çalışmalardan biri Kurt Lewin ve arkadaşlarının (R. Lippitt, R.K. White) Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirdikleri kuramdır (Yenipazarlı, G. 2006). Bu yaklaşıma göre liderler sergiledikleri davranışlara göre 3 gruba ayrılır. Bunlar; otokratik, demokratik ve liberal (laissez-faire) liderliktir. "Bu konudaki araştırmalar, Liderlik ve Grup Yaşamı adı altında Lewin gözetiminde 1938 yılında başlamış , Lippit ve White tarafından 1975 yılına kadar sürdürülmüştür" (Güney, S. 2012). Araştırmalar, benzer özellik taşıyan bir grup çocuk ile maske yapma vb. işler kapsamında onlara liderlik eden yetişkinler eşliğinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sırasında ortaya konan 3 adet liderlik çeşidi, daha sonra yapılan pek çok liderlik çalışmasının temelini oluşturmuştur.

<u>Otokratik liderlik:</u>

Lider, tüm kararları tek başına alır, takipçilerin fikrini sormaz ve takım çalışmasına yer vermez. Otokratik lider, takipçilere ne yapacağını söyler, onları sürekli yönlendirir ve denetler. Bunun sonucu olarak da kararlarının tartışılmasını değil koşulsuz uygulanmasını ister. Bu tür bir liderlik davranışı, acil müdahale gerektiren durumlarda işe yaramakla birlikte uzun vadede takipçilerin motivasyonunu düşüreceğinden dolayı verimliliği olumsuz etkiler.

<u>Demokratik liderlik:</u>

Lider karar alırken takipçilerin fikrini alma, onlara söz hakkı verme ve yetkisini devretme eğilimi gösterir. Başarıları takdir eder ve takım çalışmasını destekler. Bu davranışların sonucu olarak takipçiler daha yaratıcı ve üretken olma eğilimindedirler.

Demokratik lider, katılımı destekler ancak sorumluluğun kendisinde olduğunun farkındadır. Gerektiğinde takipçilere yol gösterir, koçluk eder. Bu liderlik davranışı sonucu; takipçi memnuniyeti, yaratıcılık ile sonuç ürününde yüksek kalite olarak belirlenmiştir.

Liberal liderlik:

Lideral liderlikte (laissez-faire), lider denetimi en alt düzeydedir. Takipçiler hedefleri ve görev tanımları dahil olmak üzere tüm kararları kendileri alırlar ve lider yalnızca talep edildiğinde fikir verir. Bu davranışın sonucu olarak takipçiler son derece yaratıcı olabilirler ancak kısıtlı zamanda sonuç alınması gerektiğinde durum başarısızlıkla sonuçlanabilir. Sonuç olarak bu tarz liderliğin, yetenekli ve tecrübeli takipçilerle çalışılırken başarılı olacağı belirlenmiştir.

Çalışma bulgularına göre; takipçiler demokratik liderlik tarzını tercih etmişlerdir. Otokratik liderlikten demokratik liderlik tarzına doğru gidildikçe takipçilerin karar alanı artmakta, buna bağlı olarak takipçiler arasındaki çatışmalar düşükmekte, verimlilik yükselmektedir. Bu nedenle demokratik liderlik tarzı desteklenmiştir.

2.2.2.2 Ohio State Üniversitesi çalışmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmalarıdır. Çalışma kapsamında yaklaşık 1.800 adet liderlik tanımı yapılmış ve geliştirilen liderlik tanımları arasından seçilen 150 ifade, Lider Davranış Tanımlama Anketi'ni (Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ) meydana getirmiştir (Bass, B. M. 2008). Anketin uygulanmasının ardından elde edilen verilerin değerlendirme sonuçlarına göre; liderlik stilini belirlemede iki faktör ön plana çıkmaktadır. Bunlar; kişileri dikkate alma ve inisiyatiftir.

Kişileri dikkate alma; liderin takipçilere ağırlık vermesi ve onların ihtiyaçlarını önemsemesi ile gerçekleşir. Buna göre lider ile takipçiler arasında iyi ilişkiler gelişir, açık iletişim kurulur ve ortama dostluk hakimdir.

İnisiyatif ise; görevi dikkate alma yani liderin işi zamanında ve eksiksiz olarak bitirmeye odaklanmasıdır. Buna göre lider; amaçları belirler, takipçileri organize eder, direktif verir ve kontrol eder.

Çalışmalar sonucunda şu 2 temel bulgu ortaya çıkmıştır;

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve personel devamsızlığı azalmaktadır,
- Liderin insiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır. (Koçel, T. 2014)

Ohio araştırmaları bu 2 temel bulgunun yanı sıra, 3 önemli faktörü de ortaya koymuştur;

- Grubun Sürdürülmesi: İşgücünün kabul edebileceği bir liderlik davranışı
- Hedefe Ulaşılması: Hedefleri belirlemek, faaliyetleri düzenlemek, hedeflere yönelmek ve grubun başarılarını öteki gruplar önünde temsil etmek
- Grup Etkileşimi: Üretici bir atmosfer doğuran, rahat bir çalışma ortamı oluşturan ve takipçiler arasındaki anlaşmazlıkları en aza indiren bir davranış (Yenipazarlı, G. 2006'da atıfta bulunduğu gibi).

Görüldüğü gibi, kişileri dikkate alma davranışı ile takipçi tatmini doğru orantılı, personel devir hızı ters orantılı olarak saptanmıştır. İnisiyatif ağırlıklı liderlik davranışı ise takipçi performansı ile doğru orantılı olarak saptanmıştır. Sonuçta takipçilerin başarısını sağlamak için lider, bu iki davranışı de dengeli bir şekilde sergilemelidir.

2.2.2.3 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Bir diğer önemli çalışma Rennis Likert'in yönettiği Michigan Üniversitesi araştırmalarıdır. Çalışmalar kapsamında farklı endüstri gruplarında liderlik davranışları incelenmiştir. Ohio State Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi, bu çalışmada da iki tür liderlik davranışı üzerinde durulmuştur. Bunlar; görev merkezli liderlik ve ilişki merkezli liderliktir.

İlişki merkezli liderlik davranışı; takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını önemseyen, kişiler arası ilişkileri ve yetkilendirmeyi ön plana çıkaran davranış biçimidir. Buna göre lider, takipçilerin verimliliğini artırmak üzerine yoğunlaşır.

Görev merkezli liderlik ise; görevin teknik yönlerini önemseyen, takipçileri sıkı denetim ve katı uygulamalara maruz bırakan otoriter liderliktir. Buna göre lider; takipçilerin verimliliğinden çok genel olarak üretimi artırmak için çaba harcar.

Çalışmada bu iki liderlik davranışının takipçiler üzerine etkileri incelenmiştir. İncelemede kullanılan temel kriterler; personel devir hızı, devamsızlık, motivasyon, iş tatmini ve verimlilik kavramlarıdır.

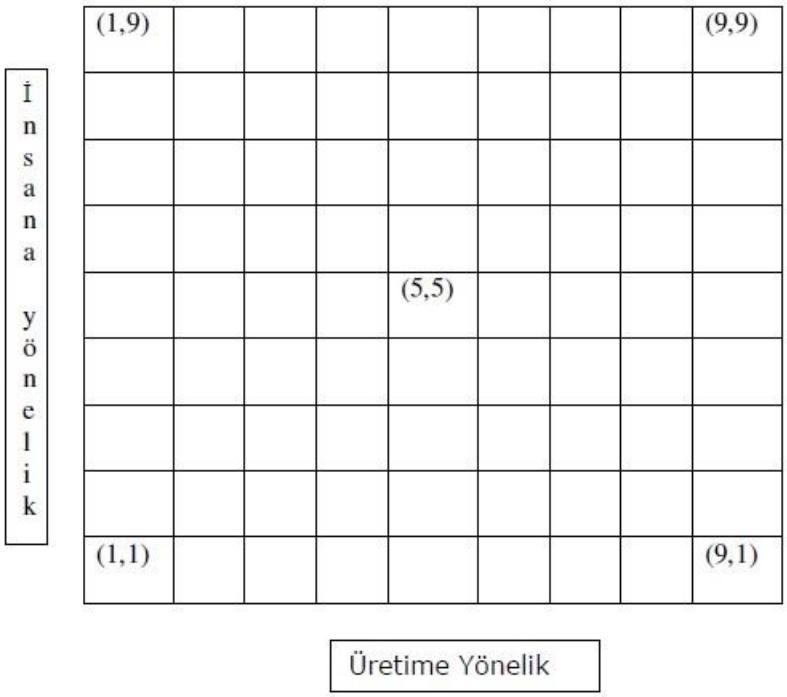
Araştırma sonuçlarına göre; takipçileri ön plana koyan liderlerin daha etkin olacağı ortaya çıkmıştır. "Kendileriyle daha kolay temas kurabilen ve konuşabilen, işle ilgili sorunları takipçilerine açıklayan liderler, böyle açıklamalarda bulunmayan ve kendileriyle temas kurulması zor olan liderlere kıyasla daha yüksek moral gruplarına sahiptir. Yüksek başarı düzeyinde faaliyette bulunan gruplarda, personelin çoğu liderlerini grubun sözcüsü olarak vasıflandırırlar. Yani liderin kendi davranış biçimi bir ölçüde başarı oranına etkili olmaktır" (Zel, U. 2011).

2.2.2.4 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Bu yaklaşıma göre, liderlik tarzları temelde 2'ye ayrılır. Bunlar; kişiler arası ilişkiye önem veren liderlik ve kişilerin yerine getirdiği görevlere önem veren liderliktir. Kişiler arası ilişkiye önem veren lider; işin teknik yönünden çok, takipçilerin motivasyonunu ön planda tutar. Lider takipçi memnuniyetine verimlilikten daha fazla önem verir. Huzurlu bir iş ortamı yaratmak için minimum müdahale ve denetim uygular.

Göreve önem veren lider ise; üretilen mal ve hizmeti ön planda tutar. İnsana verilen önem, kısmen daha düşüktür. İnsan bir üretim aracı olarak kabul edildiği için, üretime katkı sağladığı ölçüde önemlidir. Lider yoğun talimat ve sıkı denetim uygular.

Bu iki liderlik davranışı 1 ile 9 arasında derecelendirilmiştir. Sonuç olarak bu iki davranışın iki boyutunu oluşturduğu bir matris ortaya çıkar (Şekil 2.2).



Şekil 2.2 : Blake ve Mouton'un yönetim matrisi

Şekil 2.2'de görüldüğü gibi iki temel liderlik davranışı olan göreve (üretime) yönelik olma ile kişiler arası ilişkiye (insana) yönelik olma; yönetim matrisinin iki boyutunu oluşturur. Bu iki liderlik davranışının oranına göre liderler kendi liderlik stillerini kolaylıkla belirleyebilmektedir. Matris içerisinde 5 adet lider çeşidi belirlenmiştir. Bunlar;

(1,1) Başarısız yönetim; lider insanlara da göreve de az ilgi duyar. Takipçileri kendi haline bırakır, dolayısıyla ortamda çatışma baş gösterir ve üretkenlik düşer.

(9,1) Otorite-itaat yönetimi; lider sadece görevi önemser, işin zamanında ve eksiksiz bitmesini ister. Ancak insan faktörüne önem vermez ve takipçi memnuniyetini dikkate almaz. Lider, kararları almak ve uygulatmakla yükümlüdür, bu nedenle görevleri çok iyi tanımlar ve detaylı bilgi verir. Bu noktada takipçinin itaat etmekten başka şansı yoktur, soru sormasına ve fikir yürütmesine gerek kalmaz.

(1,9) Kulüp yönetimi; liderin insan ilişkileri boyutu skoru yüksekken, görev boyutu skoru düşüktür. Yani lider görevin gerektirdiklerini pek az önemser, takipçilerin ihtiyaçlarını ise ön planda tutar. Takipçiler mutludur, güven ortamı hakimdir ancak üretkenlik düşüktür.

(5,5) Orta yol yönetimi; lider üretim alanında da, insan ilişkileri alanında da ortalama bir tutum sergiler, üst düzeye çıkmaz. İş yapma yöntemleri standartlara bağlıdır ve kabul edilebilir düzeyde üretkenlik sergilenir. Takipçi memnuniyeti de göz önünde bulundurulur ve aralarında çatışma çıkmaz. Liderin tavrı mevcut durumu muhafaza etmeye yöneliktir, daa fazlası için çaba harcamaz.

(9,9) Takım yönetimi; lider üst düzey üretimi hedefler, aynı zamanda takipçilerin durumuyla da ilgilenir. Ancak burada önem verilen kişiler değil takımın ihtiyaçlarıdır. Sorumluluk herkese eşit dağıtılır ve güven, bağlılık ortamı hakimdir.

Blake ve mouton tarafından yapılan araştırmada; katılımcı liderlerden kendilerini değerlendirmeleri ve verilen seminerin ardından bir kez daha aynı ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. Seminer öncesinde; katılımcı liderlerin %68'i kendilerini (9,9), %10'u (9,1), %19'u (5,5), %3'ü (1,9) olarak değerlendirmiştir. Seminer sonrasında ise oranlar; %41 (5,5), %36 (9,1), %16 (9,9) olarak değişmiştir. Araştırmacılar bu çalışmayla kavramların doğru algılanmasının önemini vurgulamıştır. Eğer doğru algı oluşturulmaz ve geri bildirim sağlanmazsa katılımcıların kendilerini aldatma eğiliminde olacağı belirtilmiştir (Blake. Mouton. 1981; Bass, B. M. 2008).

Yönetim Matrisi yaklaşımına göre, (9,9) yönetimi en ideal liderlik biçimi olarak kabul edilir. Bir lider, yönetim matrisi yardımıyla kendi tarzını belirler, eksik yönlerini tamamlayarak (9,9)'a ulaşmayı hedefler. Çünkü bu liderlik tarzı, organizasyonda yüksek takipçi performansı ve tatmini, düşük devir oranı ve devamsızlık unsurlarını meydan getirir.

2.2.2.5 McGregor'un X ve Y teorisi

Bu teoriye göre liderlerin davranışını; onların takipçilerine yönelik sahip oldukları varsayımlar oluşturur. Bu varsayımlar X ve Y olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır.

X Kuramına göre; insanlar çalışmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınan, her daim yönetilmeyi ve güvence altında olmayı tercih eden varlıklardır. Bunun sonucu olarak da insanları çalışmaya zorlayan, kontrol eden ve cezalandıran otokratik bir lider gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Y Kuramına göre ise; insanlar kötü tecrübeleri nedeniyle tembelleşmiş olabilir ancak çalışmak için gereken potransiyele sahiptir. Çalışmak onlar için doğaldır ve onlar belirli amaçlar doğrultusunda kendilerini yönetebilecek kapasiteye sahiptirler. Bu görüşün sonucu ise bizi takipçilerin içindeki gizli potansiyeli ortaya çıkaracak koşulları sağlayan, demokratik lider modeline götürür.

Bu çalışmada, X ve Y olarak adlandırılan iki farklı kuram birbirinin antitezi olarak ortaya koyulmuştur. McGregor'ın bu iki yaklaşımı, liderlik davranışlarını açıklamak için kullanılır ve buradan hareketle iki tip lider modeline ulaşılır. Bunlar; X kuramını temel alan otoriter lider ve Y kuramını temel alan demokratik liderdir.

2.2.2.6 Likert'in Sistem-4 teorisi

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre liderlik davranışları 4 grup (Sistem-1, Sistem-2, Sistem-3, Sistem-4) altında toplanır (Zel, U. 2011'de atıfta bulunduğu gibi). Bu liderlik türlerinin özellikleri aşağıdaki gibidir;

Sistem-1 tipi lider: Kararları kendisi alma eğiliminde, takipçilerden koşulsuz itaat bekleyen lider konumundadır.

Sistem-2 tipi lider: Takipçilere az miktarda serbesti sağlar, Sistem-1 modelinde olduğu gibi kararların hızla alınmasını sağlayacaktır ancak sert tutumu takipçilerde motivasyon düşüşüne neden olabilir.

Sistem-3 tipi lider: Takipçilerim fikrini alır ancak son karar yine liderin kendisine aittir.

Sistem-4 tipi lider: Takipçilere kendilerini yönetme sürecinde destek olmakla yükümlüdür. Takipçiler kendilerini eğitebilir ve liderin takipçilerine duyduğu güven yüksektir.

Tablo 2.2 : Sistem-4 teorisine göre liderlik türleri ve özellikleri

Sistem-1 Sömürücü- Otokratik (Otoriter)	● Takipçilere güvenmez ● Takipçilerle iş konusunda tartışmayı tercih etmez ● Takipçilerin iş konusunda fikirlerine baş vurmaz
Sistem-2 Yardımsever- Otokratik (Otoriter)	● Lider ile takipçiler arasında Pozisyona bağlı bir güven ortamı vardır ●Takipçiler özerk hissetmezler ● Takipçilerin iş konusunda fikirlerine nadiren baş vurulur
Sistem-3 Katılımcı	● Lider ile takipçilere kısmen güvenir ancak kontrolü elinde tutmak ister ● Takipçiler oldukça özerk hissederler ● Takipçilerin iş konusunda fikirlerini çoğunlukla alır ve bunları kullanır
Sistem-4 Demokratik	● Lider ile takipçilere tam anlamıyla güvenir ● Takipçiler tamamen özerk hissederler ● Takipçilerin iş konusunda fikirlerini daima alır ve bunları kullanır

Tablo 2.2'de görüldüğü gibi; Sistem 1 ve 2 görevi ön planda tutan liderlik davranışını yansıtır. Sistem 3 ve 4 ise; kişiler arasındaki ilişkileri ön planda tutan liderlik davranışlarını yansıtır. Bu bağlamda; sistem 1'den 4'e doğru gidildikçe, insan faktörü önem kazanmakta ve bu durum takipçilerin verimliliğini artırmaktadır.

Sonuç olarak Likert'e göre, demokratik liderlik stili her daim diğer stillere göre üstündür (Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004). Araştırma sonuçları göstermektedir ki; verirmliliği yüksek gruplar Sistem 3 ve 4 tipi yönetim altında, verimliliği düşük gruplar ise Sistem 1 ve 2 tipi yönetim altında olmalıdır. Bu model, Sistem 4 uygulamasının her daim en ideal yönetim olduğunu savunması yönüyle eleştiri konusu olmuştur (Koçel, T. 2014).

Görüldüğü gibi sözü edilen çalışmalar temelde Lewin'in çalışmaları ile Ohio ve Michigan Üniversiteleri'nin çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Liderleri bir

ucunda Görev Odaklı Lider, diğer ucunda İlişki Odaklı Lider bulunan bir skalada sınıflandırma prensibiyle çalışan bu modellerde, liderlik davranışları çeşitlendirilerek en uygun davranışın belirlenmesi hedeflenmektedir. Özellikler teorisinde olduğu gibi burada da koşullar göz ardı edilmiş ve teori eksik kalmıştır. Bunun sebebi, dış ve iç faktörlerin, uygulanacak olan liderlik davranışını doğrudan etkileyecek olmasıdır. Böylece araştırmalar bir başka yaklaşım olan durumsallık teorileri üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır. Aşağıda, farklı koşulların liderlik üzerindeki etkilerine yoğunlaşan durumsallık teorileri ele alınmaktadır.

2.2.3 Durumsallık teorileri

Gerek özellikler teorisi, gerekse davranışsal teorilerdeki eksik yönler, araştırmacıları diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin özellikleri ile durumun gerektirdiklerini de dikkate alan bir yaklaşım geliştirmeye yöneltmiştir. Durumsallık teorileri, lider ve izleyicilerin yanı sıra, koşullar değişkenini ağırlıklı belirleyici faktör olarak ele alan teorilerdir. Bu teorilere göre liderlik davranışına yön vermesi gereken unsur; liderlik olayının meydana geldiği ortam koşullarıdır. Durumsal koşullar olarak adlandırılan bu koşulların farklılığı dolayısıyla, tüm liderler için geçerli tek bir stil olamayacağı gibi, tüm durumlarda geçerli olabilecek bir tek etkin liderlik stilinden de söz edilemez.

Koçel durumsallık teorisini şöyle açıklamıştır; liderlik; lider, takipçi ve koşul faktörleri arasındaki ilişkilere bağlı karmaşık bir süreçtir. Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teorilerden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal Teori, liderlerin görev odaklı veya kişi odaklı davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi koşullarda kişiye yönelik, hangi koşullarda işe yönelik liderlik uygulamanın etkin olacağını söylememiştir (Koçel, T. 2014). Koçel burada durumsallık teorisinin liderlik kavramını; davranışsal teorilere göre daha kapsamlı ele aldığını belirtmiştir.

Bazı teoriler, göreve yönelik liderlik davranışı yerine kişiye yönelik liderlik davranışlarının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracağını varsaymıştır. Oysa Durumsallık Teorisi'ne göre her iki davranış stili de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir. Fisher ve Edwards'a göre, bu noktada bir diğer konu ön plana çıkmaktadır, o da hangi stilin hangi durum karşısında uygulanacağıdır. "Tüm durumlara uygun tek bir liderlik stili olmadığı ve farklı durumlarda farklı stillerin kullanılmasının daha etkin olacağı kabul edilmektedir ancak burada önemli olan; duruma uygun liderlik stili nasıl belirlenir sorusudur" (Fisher, B. M. Edwards, J. E. 1988). Durumsallık teorileri bu önemli soruya detaylı bir açıklama getirmeyi amaçlamaktadır.

Günümüzde örgütler ve görevler arasındaki farklılıklar yoğun rekabet gereği giderek azaldığından; kültür, çevre ve kişiler arasındaki farklılıklar liderlik tarzını baskın olarak etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Modern anlayışa göre, sadece resmi yapıyı, insan davranışlarını ve özelliklerini incelemek; örgütleri tanımak için yeterli değildir. Onu bir sistem içerisinde, sistematik olarak incelemek gerekmektedir. Örgütleri bir sistem olarak incelerken, liderlerin ve takipçilerin hiyerarşik yapı içerisindeki rollerini, statülerini, ilişkide bulundukları çevreyi, çalıştıkları kurumun fiziki ortamını da dikkatlice ele almak gerekmektedir. Bu durumda liderlerin kişilik özellikleri ve davranışları, farklı durumlara göre şekil alacaktır (Zel, U. 2001). Zel burada durumsal faktörlerin önemine dikkat çekmiştir.

Durumsallık Teorisi kapsamında; Fiedler'ın Durumsallık Teorisi, House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi, Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Teorisi, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi incelenmiştir.

2.2.3.1 Fiedler'ın durumsallık teorisi

Fiedler'ın 1950'lerde psikologların terapi uyguladığı hastalarına karşı tutumu ve başarısı konusuyla başlayan çalışmaları, sonraları liderlik ve grup etkinliği konusuna doğru yön değiştirmiştir (Bass, B. M. 2008). Bu yaklaşımı, durumsallık yaklaşımları arasında en eski olanlardandır ve durumsal faktörlere dikkat çekmesi bakımından literatüre önemli bir katkıda bulunmuştur.

Fiedler'ın liderlik teorisinin temelinde, grup performansının; liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir sonucu olduğu fikri mevcuttur. Yani her duruma uygun tek bir liderlik stili arayışı bırakılarak, duruma bağlı değişken liderlik kavramı gündeme gelmiştir.

Fiedler durumsallık yaklaşımı kapsamında En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Least Preferred Co-worker -LPC) ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçekte ikili sıfatların bulunduğu 18 adet ifade yer alır. Katılımcıdan, şimdiye kadar birlikte çalıştıkları tüm insanları göz önünde bulundurarak, aralarından birlikte çalışırken en çok zorlandıkları kişinin özelliklerini bu ifadeler arasından seçmeleri ve 1 ile 8 arasında puanlamaları istenir. Skor yüksek ise, kişi en az tercih edilen çalışma arkadaşını nispeten olumlu tanımlamış olur. Skor düşükse, kişi en az tercih edilen çalışma arkadaşını olumsuz değerlendirmiş demektir. Buradan hareketle, yüksek LPC skoru (73 ve üstü) elde eden kişilerin ilişki odaklı olduğu, düşük skor (64 ve altı) elde edenlerin ise görev odaklı olduğu kabul edilir. Ayrıca Fiedler, ilişki ve görev odaklının arasında bir skora (65-72) sahip olanları; sosyal-bağımsız (socio-independent) lider olarak tanımlamıştır. Bu liderler, diğerlerinin ne düşündüğünü

önemsemeyen ancak çevredeki uyaranlara karşı açık, esnek ve tecrübelerinden ders çıkarabilen liderler olarak tanımlanır.

Bunun yanı sıra Fiedler, liderlik davranışını doğrudan etkileyen 3 farklı durum tanımlamıştır. Bunlar;

Lider-takipçi ilişkisi: Bu değişken; takipçilerin sadakati ve lider-takipçi ilişkisinin dostça ve iş birlikçi olmasına bağlı olarak ölçülür.

Görevin özellikleri: Bu değişken; görevin standart prosedürlere göre yapılması, görev çıktılarının iyi tanımlanmış olması ve görevin başarısının belirli ölçütlerle değerlendirilebiliyor olmasına göre ölçülür.

Liderin makam gücü: Bu değişken; liderin takipçi performansını etkileme gücü ile ödül-ceza sistemine bağlı olarak ölçülür (Yukl, G. A. 2010).

Bu 3 değişkenin farklı kombinasyonlarından 8 adet durum ortaya çıkar. Her bir durum için en etkin liderlik stili belirlenmiş, buna göre liderin davranış stilinin her durum için farklı olacağı vurgulanmıştır.

Tablo 2.3 : Fiedler'in durumsal liderlik modeli (Zel, U. 2011).

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-TAKİPÇİ İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

Tablo 2.3'te görüldüğü gibi durumun özelliğine göre lider farklı liderlik davranışları geliştirir. Buna göre en elverişli durum olan 1. durum karşısında lider görev davranışı sergiler yani direktifler verir. Çünkü bu durumda takipçiler hazırdır ve liderin ne yapılacağını söylemesini beklerler. En elverişsiz olan 8. durumda ise lider yine görev davranışı sergilemelidir. Çünkü lider ilişki odaklı davranır yani anlayışlı bir tavırla yaklaşırsa bu şekilde görevin yapılmasını sağlayamaz (Koçel, T. 2014). Orta seviyedeki durumarda ise liderin ilişki odaklı olması uygundur. Modeli uygulamanın bir sonucu olarak lider, pratik kazanır ve seçimini kolaylıkla yapar hale gelir. "Sınıflandırma, liderin gerekli yetkinliği eğitim veya tecrübe yoluyla kazandığı varsayımından yola çıkarak yapılmaktadır" (Fiedler, F. 1972). Fiedler burada, eğitim ve tecrübenin, liderin işle ilgili gelişimine ve takipçilerle ilişkilerini iyileştirmeye yönelik yol gösterici olma özelliğine vurgu yapmıştır.

2.2.3.2 House ve Evans'ın yol-amaç teorisi

Evans (1970), House (1971), House ve Dessler (1974) ve son olarak da House ve Mitchel (1974) tarafından çalışılan yol-amaç teorisi, liderin takipçilerinin amaçlara ulaşmak için nasıl motive edileceğiyle ilgilidir. Lider takipçiler için bir amaç belirlemeli ve bu amacı gerçekleştirebilecekleri yolu bulmalarını sağlamalıdır. Ayrıca bu yolda takipçileri motive etmeli ve engelleri ortadan kaldırmalıdır (Yıldız, M. L. 2013).

Bu bağlamda 4 tip liderlik stili ortaya koyulmuştur. Teoriye göre lider, durumsal değişkenlere bağlı olarak hangi stili uygulayacağına karar verir. Bu liderlik stilleri şöyledir;

Yönlendirici lider: takipçilere ne yapmaları gerektiğini söyler, kurallar, prosedürler, zamanlama gibi faktörlerin açık ve net olarak belirtildiği bir ortam hakimdir.

Destekleyici lider: Takipçilerin ihtiyaçlarına özen gösterir ve onlarla dostane ilişkiler geliştirir.

Katılımcı lider: Takipçilerin fikrini alır ve onları karara katar.

Başarıya yönelik lider: Takipçileri daha iyi performans sergilemeleri için teşvik eder, onları geliştirecek hedefler koyar ve takipçilerin başaracağına olan inancı tamdır (Yukl, G. A. 2010).

Lider bu davranışlardan hangisinin uygun olduğuna aşağıdaki faktörlerden yola çıkarak karar verir;

- Takipçilerin özellikleri
- İşin özellikleri
- Zaman ve çevre baskısı

Teori, adı geçen liderlik stillerinin birbirinden tamamen bağımsız olarak ele alınması nedeniyle elştirilere uğramıştır. Liderlik davranışları ve durumsal değişkenler arasındaki etkileşim göz ardı edilmemelidir. Yine de, Yol-Amaç Teorisi liderlerin dikkate alması gereken yeni durumsal faktörler ortaya koyması bakımından literatüre önemli katkıda bulunmuştur.

2.2.3.3 Vroom ve Yetton'un karar ağacı teorisi

Bu teoriye göre, liderlikte en önemli unsur karar vermektir. Ancak lider kararı tek başına vermez, takipçileri de karara katar. Karara katmak, liderin takipçiler üzerindeki etkinliğini artırır ve takipçilerin hedeflere ulaşmasını kolaylaştırır.

Bu noktada takipçilerin ne zaman ve nerede karara katılımı sağlanmalıdır sorusu ortaya çıkar, yani durumsallık faktörü ön plandadır. Liderin karar vermede uygulayacağı davranışlar göz önünde bulundurularak, 7 adet durum belirlenmiştir. Bunlar;

Otokratik-1(AI): Lider kararı tek başına verir

Otokratik-2 (AII): Lider takipçilerden edindiği bilgiler ışığında kararı kendisi verir

Danışmacı-1(CI): Lider konuları takipçilerle bireysel olarak paylaşır, fikirlerini alır ve kararı kendisi verir

Danışmacı-2 (CII): Lider konuları takipçilerle toplu halde paylaşır ve fikir üretmelerini ister. Kararı kendisi verir

Grup-1(GI): Lider takipçilerin yanında bir grup üyesi gibi davranır, grup üyeleriyle bireysel olarak tartışır ve ortak karar alınır

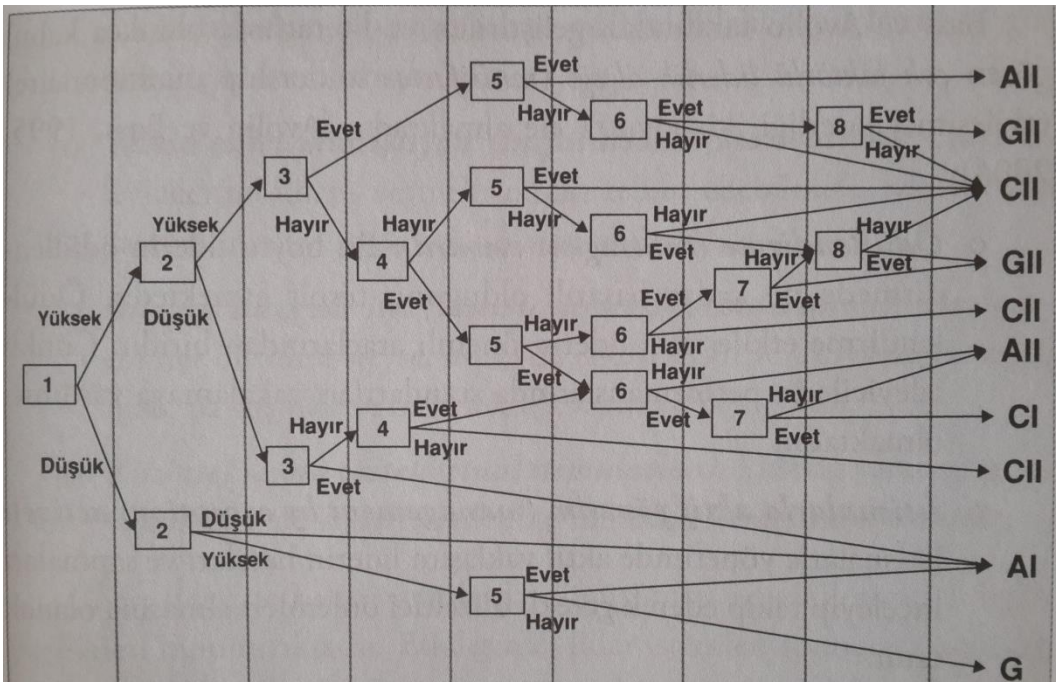
Grup-2 (GII): Lider tüm takipçilerin bir arada olduğu tartışma ortamlarında demokratik bir biçimde kararın alınmasını sağlar

Yetki devreden (DI): Lider konuların çözümünü takipçilere bırakır, yalnızca sonucun bildirilmesini ister (Güney, S. 2012).

Yukarıdaki durumlardan hangisinin uygulanacağını belirlemek için, lider bazı sorular sorar. Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, model içerisinde lideri sonuca götürecek bir karar ağacı tasarlanmıştır. Bu sorular şöyledir;

1. Kararın teknik kalitesi ne kadar önemli?
2. Takipçilerin karara bağlılığı ne kadar önemli?
3. Lider yüksek teknik kalitede bir kararı, tek başına verebilecek bilgiye sahip mi?
4. Sorunun yapısı açık ve anlaşılır nitelikte mi?
5. Eğer lider kararı tek başına alırsa, takipçiler bu kararı kabul eder mi?
6. Takipçiler sorun çözümünde ortak amaçları paylaşır mı?
7. Takipçiler alınan kararla ilgili çatışma yaşar mı?
8. Takipçiler yüksek teknik kalitede bir kararı verebilecek bilgiye sahip mi?

Belirlenen 8 adet soru karar ağacı modeline yerleştirilir. Sorulara verilen cevaplar 2 seçenekli de evet-hayır tipinde olmalıdır. Böylece sorulara verilen yanıtlar takip edilerek oluşturulan karar ağacında ilerlenir ve uygun liderlik stiline ulaşılır.



Şekil 2.3 : Karar ağacı modeli (Yıldız, M. L. 2013).

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi modelde yer alan 8 adet soru, liderin karar verme stilini belirleyen unsurlar olarak karşımıza çıkar. Sorular cevaplanırken, durumsal değişkenler de analiz edilmiş olur ve karar ağacı lideri uygulanacak stile ulaştırır. Modelin temel amacı takipçilerin karar verme sürecine katılımlarını sağlamak ve bunu metodolojik bir biçimde gerçekleştirmektir.

2.2.3.4 Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi

W. J. Reddin geliştirdiği liderlik teorisine göre, liderin yapması gereken, görevde başarı sağlamaktır. Burada liderin başarılı olması, etkinlik kavramıyla ifade edilmiştir. Yani Reddin, görev odaklı olma ve ilişki odaklı olma faktörlerine, etkinlik kavramını dahil etmiş ve 3 boyutlu bir kuram elde etmiştir.

Reddin 4 adet liderlik stili ortaya koymuştur. Bunlar;

İlgili lider: Lider yüksek insan ilişkisi, düşük görev boyutunda yer alır

Bütünleşmiş lider: Lider yüksek insan ilişkisi, yüksek görev boyutundadır

Kopuk lider: Lider düşük insan ilişkisi, düşük görev boyutundadır

Kendini adamış lider: Lider düşük insan ilişkis, yüksek görev boyutundadır

Lider durumsal olarak bu 4 liderlik stilinden uygun olanını uygularsa; 3. boyut olan etkinlik şartını sağlamış olur (Url-4).

Liderlik stillerinin hiç biri genel anlamda bir diğerinden daha etkin değildir. Etkinlik durumsal olarak kendini gösteren bir kavramdır. Yani tanımlanan 4 adet liderlik stili,

duruma bağlı olarak ve gerektiğinde uygulanmalıdır. Bunun için, lider esnek bir yaklaşıma sahip olmalıdır. Ayrıca lider uygun liderlik davranışı geliştirebilmek için durumu doğru tahlil etmelidir.

Liderin yüksek esneklik sağlaması doğru şekilde uygulanır ve onu artan yönetimsel etkinliğe taşırsa; "stil esnekliği" terimi kullanılır. Eğer esneklik doğru uygulanmaz ve verimsizliğe sebep olursa "stil sapması" terimi kullanılır" (Reddin W. J. 1972).

Görüldüğü gibi Reddin lider esnekliği kavramının temellerini bu teoriyle atmıştır. Reddin'e göre esneklik kavramı, aşağıdaki 4 faktörün bir sonucudur;

- Yüksek belirsizlik karşısında toleranslı olmak
- Makam gücü odaklı olmamak
- Yeni düşünce biçimlerine açık olmak
- Diğer kişileri önemsemek

Durumsallık teorileri kendilerinden önceki liderlik yaklaşımlarının aksine durumsal değişkenleri yani liderlik eyleminin geliştiği ortamın koşullarını dikkate almaktadır. Durumsal yaklaşımların ortak özelliği olarak; koşullara bağlı gelişen bağımlı değişkenler ortaya koyulmakta ve bu değişkenler arasındaki etkileşimlerden yola çıkarak liderlik modelleri oluşturulmaktadır. Yaklaşımların ortak noktası, koşulların sürekli değişkenlik göstermesi dolayısıyla dinamik bir yapı ortaya koymalarıdır. Yaklaşımların arasındaki en önemli fark ise, koşullara bağlı olarak ortaya çıkan bu değişkenlerden hangilerinin ağırlıklı olarak dikkate alınacağıdır. Bu bağlamda durumsal liderlik yaklaşımları, süreçlerin kısa süreli olarak gerçekleştiği ve hızla değişim gösterdiği inşaat sektöründe uygulanabilir nitelikte bulunmuştur.

2.2.4 Durumsallık sonrası liderlik teorileri

Bu başlık kapsamında yer alan liderlik yaklaşımları birbiriyle çokça etkileşim içinde bulunan ve çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Bu nedenle bu bölümde yer alan liderlik teorilerinin özellikleriyle birlikte, yaklaşımların karşılaştırılmasına ağırlık verilmiştir.

Aşağıda, Durumsallık Teorileri sonrasında ortaya çıkan liderlik yaklaşımları kapsamında; Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik yaklaşımları incelenmektedir.

2.2.4.1 Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik, liderin takipçileri belli amaçlar doğrultusunda ödül-ceza sistemine dayalı olarak motive ettiği bir yaklaşımdır. Yani lider, takipçileri amaçlar doğrultusunda harekete geçirir, takipçiler de liderin yönlendirmelerine uyarlar çünkü ihtiyaçlarının karşılanması buna bağlıdır. Ayrıca, lider amaç doğrultusunda ne beklediğini ve sonuçta ne kazanımlar olduğunu açıklar, böylece takipçiler için arzuya dayalı bir güdülenme yaratır. Dolayısıyla lider ve takipçi karşılıklı bir ilişki içine girerler.

Bass (1996), etkileşimci liderliği; verdikleri hizmetler karşılığında takipçilerle yapılan ödül değiş tokuşu olarak tanımlamıştır (Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004). Wofford vd'ye göre; "Bu değiş-tokuşun (alış-verişin) konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilir ve her iki taraf birbirlerine bağımlıdır. Ancak iş bittiğinde, her iki taraf ta amaçlarını elde ettikten sonra herkes kendi yoluna gidecektir. Burada bir liderlik sürecinden söz edilebilir ancak bu süreç, lideri ve takipçileri karşılıklı olarak daha üst seviyelere taşıyan cinsten bir liderlik süreci değildir" (Özkara, Z. U. 2011).

Etkileşimci liderlerin ortak özellikleri olarak, lider kontrole önem verir, yasal güç ve ödül gücü kullanarak isteklerini yaptırmaya çalışır ve temelde takipçinin verilen görevi yerine getirmesini sağlamak için performansını artırmayı hedefler. Bu bağlamda etkileşimci liderin kullanabileceği bazı davranış türleri belirlenmiştir.

Bass ve Avolio Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) adlı bir anket geliştirmiştir. Bu ölçek ile yapılan araştırma sonuçlarına göre, etkileşimci liderlerin uyguladığı 4 tip davranış boyutu belirlenmiştir. Bunlar;

Şartlı ödül: İşin zamanında bitirilmesi gibi koşullara bağlı olarak ödüllendirme davranışıdır.

İstisnalarla yönetim (pasif): Lider standart normlardan sapıldığı zaman müdahale edip sorunu çözer.

İstisnalarla yönetim (aktif): lider aktif şekilde takipçileri izler ve standartlardan sapılması durumunda, sorunu kendi tespit ederek çözer (Güney, S. 2012).

Tam serbesti tanıyan yönetim: Lider takipçileri kendi haline bırakır, karar almak konusunda sorumluluktan kaçınır ve yetki kullanma hakkını tamamen takipçilere devreder. Bunun bir sonucu olarak grup içinde anarşi ortaya çıkabilir. Görüldüğü gibi bu boyut etkileşimci liderliğin boyutlarından biri olarak ele alınsa da, aslında pasif yönetimin en uç noktalarında liderliğin neredeyse hiç olmamasını ifade eder. Bu bakımdan ayrı bir liderlik türü olarak ele alınması uygundur (Özkara, Z. U. 2011).

Buna göre etkileşimci lider; hedefe yönelik olarak yukarıda verilen 4 davranış boyutundan hangisini uygulayacağına karar verir. Sonuç olarak lider; doğru davranış boyutunu kullanarak söz konusu görevin takipçiler tarafından etkin şekilde tamamlanmasını hedefler.

Etkileşimci liderlik yaklaşımı ile ilgili yeterli bilgi sahibi olabilmek için, oldukça benzer olan dönüşümcü liderlik yaklaşımının incelenmesi bütünsellik açısından önem taşımaktadır.

2.2.4.2 Dönüşümcü liderlik

1978 yılı itibariyle yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel liderlik davranış biçimleri yanında, James McGregor, J. M. Burns ve B. M. Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrım yapılmasının zorunluluğuna işaret etmiştir. Bu ayrım değişime ve reforma yöneliktir ve dönüşümcü liderlik tarzı ile ortaya çıkar (Özkalp, E. 2004).

Dönüşümcü liderlik, liderlik tanımlarının çoğuda yer alan bir kavrama, vizyon oluşturmaya dayalıdır. Yukl (1989), dönüşümcü liderliği takipçileri güçlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlar (Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004). Bu tür lider takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını ulaşılması gereken amaç doğrultusunda dönüştürebilen kişidir. Buna göre lider, ilham verir, vizyon oluşturur ve bu doğrultuda yönlendirerek organizasyonda köklü değişimler yaratabilir. Baskı, rekabet, ceza gibi kavramlar devrede değildir, bunun aksine özgürlük, eişitlik, insancıllık duyguları ön planda tutulur ve lider takipçilerine karşı empati geliştirir. Dönüşüm, örgütün tüm kademelerinde gerçekleştirilir. Bu tip liderler takipçilerin değer yargıları ve inançlarını değiştirebilen güvenilir ve yaratıcı kişilerdir.

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen MLQ ölçeği ile yapılan kapsamlı araştırmalarda (Bass, B. M. 1995) takipçilerden oluşan topluluklara 73 farklı ifade verilmiş ve tanıdıkları liderleri tanımlayan ifadeleri seçmeleri istenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, dönüşümcü liderlerin ağırlıklı olarak faydalandığı davranış boyutları şunlardır;

- Hedefleri idealleştirme: “benim için takip edebileceğim bir model sunar” tanımı en çok tercih edilen ifade olarak tespit edilmiştir.
- Bireyselleştirilmiş düşünce: “her takipçiye bireysel ilgi gösterir” ifadesi en çok tercih edilen ikinci tanımlamadır.
- İlham verme: “bizim için ilham kaynağıdır” ifadesi üçüncü sıradadır.
- Entelektüel uyarım: “eski sorunlarla ilgili yeni bakış açıları geliştirmemi sağlar” özelliği ile ifade edilmiştir.

- Karizmatik davranış: “liderime karşı tam sadakat hissederim” “ilham kaynağıdır” vb. ifadelerle yansıtılmıştır.

Görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ile benzer insan odaklı davranışları barındırır. Ancak etkileşimci lider takipçilere potansiyellerini ortaya çıkarmak için yalnızca destek sağlarken, dönüşümcü lider takipçileri amaçlara ulaşma doğrultusunda yönlendirir. Ayrıca etkileşimci lider mevcut örgüt kültürü içerisinde hareket ederken, dönüşümcü lider mevcut yapıyı belli amaçlar doğrultusunda tamamen değiştirir ve gerçek bir dönüşüm yaratır. Bu iki liderlik yaklaşımı benzerlikler taşımasına karşın belli noktalarda birbirinden ayrılır. Bu bakımdan dönüşümcü liderlik yaklaşımının daha iyi anlaşılması açısından etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının yapılmış olan detaylı bir karşılaştırması Tablo 2.4’te verilmiştir.

Tablo 2.4 : Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik karşılaştırma tablosu(Çelik, V. 2000 ; Tarım, N. 2010).

	Etkileşimci	**Dönüşümcü**
Zaman Yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm Mekanizması	Kurallar ve Yönergeler	Hedefler ve değer birliği
İletişim	Dikey, Yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri
Ödül Sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç Kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar Verme	Merkezileştirilmiş	Katılım sağlanmış
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir Kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme	Benimseme
Yönelendirm mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı Uyum	Özdenetim
Bakış Açısı	İçsel	Dışsal
Görev Tasarımı	Bölümlendirilmiş,bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik yaklaşımı, vizyon belirleme, bu doğrultuda takipçileri yönlendirme ve yolda tutma bakımından önemli nitelikler içerir. Ancak bu olumlu yönleriyle birlikte, dönüşümcü liderlik yaklaşımı yukarıda belirtilen 5

davranış boyutunun (hedefleri idealleştirme, bireyselleştirilmiş düşünce, ilham verme, entelektüel uyarım, karizmatik davranış) ölçülebilirlikten uzak olması bekımından ve liderliğe davranışsal yaklaşmak yerine bir özellik olarak yaklaşması bakımından eleştiriye açıktır. Bu durum, yaklaşımı belirsiz kılmakta ve uygulamada zorluk yaratmaktadır.

2.2.4.3 Karizmatik liderlik

"Dönüşümcü ve karizmatik liderlik birçok yazar tarafından birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ancak bu iki kavram, benzerliklerine rağmen önemli bazı farklılıklar barındırmaktadır" (Yukl, G. A. 2010). Görüldüğü gibi, Karizmatik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik'i aynı anlamda kullanan araştırmacılar da mevcuttur ancak, yaygın olarak bu iki yaklaşım ayrı ayrı ele alınmaktadır.

Yukl'a göre, akılcı süreçlere vurgu yapan geleneksel liderlik teorilerinin aksine Karizmatik Liderlik, duyguları ve değerleri ön planda tutar. Ayrıca bu teori, liderin olayları takipçiler için anlamlı kılmasının önemini vurgular (Yukl, G. A. 1999).

Karizma kelmesinin kökeni Yunanca'dan gelmekte ve ilahi güç tarafından verilen yetenek anlamı taşımaktadır. Yani karizma, kişiye yaratıcı tarafından verilmiş olağandışı güç, takipçileri kendisine çeken farklı bir maharet olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda karizmatik liderin gücü; otoriteye, eski kurallara veya çıkarlara değil; liderin örnek kişiliği, yaratıcı doğası, yenilikçi bakış açısı ve üstün iletişim kabiliyetleri gibi özelliklerine dayanır. Bu nedenle karizmatik liderler çoğunlukla resmi otoritenin etkisini yitirdiği kriz anlarında ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Bazı araştırmacılar bu durumu, takipçilerin olumsuz psikolojik durumlarının karizmatik liderlerin oluşması için ortam hazırlaması, şeklinde yorumlamaktadır. Bu yaklaşım karizma kavramına psikoanalitik yaklaşım olarak adlandırılır.

Karizmanın geçerliliği yalnızca liderin özelliklerine değil, takipçilere de bağlıdır. Takipçilerin algılamaları, liderlik karizmasının geçerli olabilmesi için önemlidir çünkü lider ve takipçinin belirlenen temel inançlara birlikte bağlılık geliştirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde gereken motivasyon ve performans elde edilemez.

Görüldüğü gibi, liderin karizması farklı sebeplerle oluşabilir, çünkü insanların beğenisini sağlayan pek çok farklı özellik mevcuttur. Dolayısıyla bu türün farklı bir liderlik türü olarak değil tüm liderlerin sahip olması gereken ortak özellik olarak değerlendirilmesi daha uygundur.

Karizmatik liderlik yaklaşımının geliştirilmesi esnasında pek çok farklı araştırmacı farklı kuramlar ortaya koymuştur. Bu araştırmacılardan bazıları; Conger ve Kanungo, Shamir, Meindl, House'tur. Kuramların ortak özelliği ise karizmatik liderlik

kavramını oluşturan unsurlara ve karizmatik liderliği uygulama yöntemlerine yönelik arayışlardır.

2.2.4.4 Hizmetkâr liderlik

Son dönemlerde ön planda olan bir başka yaklaşım ise hizmetkâr liderliktir. Burada liderin takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere hizmet etmesi ön plandadır. İlk bakışta liderlik ve hizmetkârlık arasında bir tezat görülebilir. Ancak, hizmetkâr liderin asıl amacı; hizmet edilenlerin, daha bilgili ve ahlâk sahibi olmaları, dayanışma sağlamaları, özgürlük kazanmaları ve sonunda hizmetkâr liderler haline gelmeleridir.

Hizmetkâr lider için her şeyden önce takipçilerinin ve dolayısıyla kurumun birincil ihtiyaçlarının karşılanması gelir. Hizmetkâr liderin en önemli özelliği; kurumun ve takipçilerin ihtiyaçlarını kişisel çıkarından önde tutmasıdır. Burada önemli nokta takipçilerin ihtiyaçlarını karşılarken örgütsel adaletin de sağlanmasıdır. "Örgütsel adalet kavramı; çalışanların kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının düzeyi olarak ifade edilir. Örgütsel adaletin sağlanması, çalışan seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş vasıtasıyla şekillenir" (Greenberg, 1987; Akyüz, B. 2014). Bu bakımdan örgütsel adalet, takipçilerin performansını doğrudan etkiler ve örgütün etkin şekilde işleyebilmesi açısından önemsenmiştir. Bunu sağlayabilecek lider adayları bencillikten uzak, alçak gönüllü ve insan sevgisiyle dolu olmalıdır.

Hizmetkâr liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından literatürdeki diğer liderlik yaklaşımları ile karşılaştırmaları çokça yapılmıştır.

Örneğin birbirine oldukça zıt özelliklere sahip olan hizmetkâr liderlik ile geleneksel liderlik arasındaki farklılıkları belirlemek, yaklaşımın anlaşılması açısından bir başlangıç niteliğindedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik ile geleneksel liderlik arasındaki farklılıklar Tablo 2.5'te maddeler halinde belirtilmiştir.

Tablo 2.5 : Hizmetkâr lider özellikleri – geleneksel lider özellikleri karşılaştırması (Özkalp, E. 2004).

Geleneksel (Emir Komuta) Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
Liderin amacı, insanların kendisine hizmet etmesidir.	Liderin amacı diğerlerine hizmet etmektir.
Örgütte var olan tüm grup üyelerini kendisinden daha aşağıda görür ve bu mantık çerçevesinde herkesten üstünmüş gibi davranışlar sergiler.	İnsanlardan oluşan örgüt yapısındaki her bir bireyi, öncelikle insan olarak görür. Paydaş ve takipçileri örgütün en önemli mekanizması olarak görür ve onlara saygı duyar.
Kendisine mecburi bağlılık atmosferi oluşturur.	Çalışanları teşvik eden ve sahip oldukları potansiyelle neler yapabileceklerini hissedebilecekleri bir atmosfer oluşturur.
Yapılan hataların temel nedeni çalışanlardır.	İnsan hata yapabilir. Hatalar insanlar içindir.
Eleştirilere açık değildir. Öte yandan, tüm başarının kaynağı da kendisidir.	Farklı düşüncelere ve eleştirilere açıktır, başarı birlikte elde edilmiştir.
Grup üyelerinin kişisel gelişimleriyle fazla ilgilenmez, bu konudaki faaliyetleri desteklemez.	Grup üyelerinin kişisel gelişim çabalarıyla yakından ilgilenir ve içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarabilmeleri için çaba harcar.
Kurallar ve kısıtlamalar liderin kendisi tarafından belirlenir ve belirleme aşamasında kişilerin fikri alınmaz.	Lider genellikle ikna etme gayreti içindedir ve karar verirken insanların fikrini alır.

Görüldüğü gibi, hizmetkâr liderlik pek çok bakımdan, geleneksel anlamda kabul gören liderlik anlayışının temelleriyle tezat içindedir. Hizmetkâr lider, geleneksel anlayışın aksine; açık iletişimi, liderin ikna kabiliyetini, katılımcı ve iş birlikçi bir yaklaşımı esas almaktadır. Bu açıdan hizmetkâr liderlik yaklaşımı ağırlıklı olarak adalet ve erdemlilik kavramlarını yüceltmektedir.

Hizmetkâr liderliği biraz daha benzer bir liderlik yaklaşımıyla karşılaştıracak olursak; Akyüz'e göre, dönüşümcü liderlik ile hizmetkâr liderlik benzer şekilde takipçilerin gelişimine odaklanmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlikte bu durum örgütsel başarı ile bağlantılı olmak zorundadır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlerle karşılaştırıldığında, hizmetkâr liderlik; takipçilerin mutluluğuna çok daha fazla odaklanır (Akyüz, B. 2014).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı diğer bazı önemli liderlik teorileriyle örtüşme gösterse de, takipçileri tüm diğer etkenlerin önüne koyması bakımından diğerlerinden oldukça farklıdır. Erdemlilik, etik ve adalet kavramlarını yücelten yaklaşımıyla hizmetkâr liderlik, ahlaki boyutu ağırlıklı olan bir liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Görüldüğü üzere durumsallık sonrası liderlik yaklaşımları açıklanırken, bu yaklaşımların çokça birbirleriyle karşılaştırıldığına rastlanmaktadır. Bunun en temel sebebi, bu liderlik yaklaşımlarının belirsiz sınırlara sahip olmasıdır. Sıklıkla yaklaşımların birbiri yerine kullanıldığına veya birbirine karıştırıldığına rastlanmaktadır. Dolayısıyla söz konusu yaklaşımlar için liderlik eylemi çerçevesinde metodolojik bir modelden söz edilemez. Bu çalışmada "durumsallık sonrası liderlik" şeklinde ifade edilen bu yaklaşımlar; temel liderlik yaklaşımları olmakla birlikte, inşaat sektörüne uyarlanabilecek şekilde metodolojik ve kısıtlı sürede sonuç verebilecek nitelikte bulunmamıştır.

Çalışmada incelenen temel liderlik teorilerini, konuyu özetlemek amacıyla bir araya getireren liste Tablo 2.6'daki gibidir. Çalışmanın konusu olan ÇBL teorisi durumsal liderlik teorileri kapsamında yer alır. Bu tabloda görüldüğü gibi, durumsallık teorileri koşulları dikkate alması bakımından, kendisinden önceki teorilerden ayrılır. Durumsallık teorilerinin farklı koşullarda farklı liderlik özellikleri öneren metodolojik yaklaşımı ise, kendisinden sonra gelen liderlik teorilerine göre daha belirgin sınırlar ortaya koymaktadır.

Tablo 2.6 : Liderlik teorileri özet tablosu (Toduk Akiş 2004; Yenipazarlı, G. 2006).

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI ÖZETİ			
Yaklaşım	**Dönem**	**Başlıca Varsayımlar**	**Başlıca Eleştiriler**
1-Kişisel Özellik	1907-1947	*Bir liderin olağanüstü yada bahşedilmiş nitelikleri vardır. *Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir. *Liderler, kendilerini takipçilerinden ayıran kişisel özelliklere sahiptirler.	*Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz. *Birçok kişisel özellik, ölçmek yada gözlemek için çok belirsiz ya da soyuttur. *Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle kati olarak ilişkilendirmemiştir. *Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak ihmal eder.
2-Davranışsal	1950'ler-1960'lar	*Liderliğin tek bir yolu vardır. *İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren liderler etkin olacaktır.	*Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur.
3-Durumsal	1950'ler-1980'lerin başı	*Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar. *Kimin lider olarak çıkacağını koşullar belirler. *Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.	*Birçok olumsallık(contingency) teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabilmesini güçleştirmektedir. *Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.
4-Modern Liderlik Teorileri			
Etki/Karizma	1920'lerin ortası, 1977 sonrası	*Liderlik bir etki yada sosyal mübadele sürecidir.	*Lider-takipçi etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.
İlişkisel (Dönüşümcü ve Etkileşimci) Liderlik, Hizmetkar Liderlik,Takipçilik	1978'den günümüze	*Liderlik ilişkisel bir süreçtir. *Liderlik paylaşılan bir süreçtir. *Takipçiliğe önem verilmesi gerekir.	*Araştırma eksikliği *Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlikleri ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekiyor. *İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.

Önceki kısımda belirtildiği gibi, durumsallık teorileri inşaat sektörünün proje bazlı ve dinamik yapısı ile örtüşmektedir. Bu fikirden yola çıkılarak, bir sonraki bölümde bir durumsal liderlik teorisi olan Çok Boyutlu Liderlik Teorisi'ne yer verilmektedir. 3. bölümde teorinin detaylı bir anlatımı yapıldıktan sonra konu ile ile ilgili yapılmış olan çalışmalara yer verilecektir.

3. ÇOK BOYUTLU LİDERLİK TEORİSİ

Liderlik kavramı, uzun yıllar araştırmacıların ilgisini çekmiş ve pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ancak literatürdeki liderlik tanımlarının farklılığı nedeniyle yazınların ortak kanısı; liderlik kavramının anlaşılması güç bir yapıda olduğudur. Literatürde liderliği tanımlamaya çalışan pek çok teori mevcuttur ancak, pratikte etkin bir liderliğin nasıl gerçekleştirileceğini söyleyebilen pek azdır.

Yukl'a göre "Çoğu yönetici durup, karşılaştığı bir olayı analiz edemeyecek kadar meşguldür. Ancak liderlik modelleri, liderlik gerekliliklerini tanımlamaları için yöneticilere yol göstermesi bakımından faydalıdır" (Yukl, G. A. 2010). Yukl burada liderlik modellerinin liderlik uygulama alanındaki katkısına vurgu yapmıştır. Bu bakımdan bir liderlik modelinin lidere sunması gereken temel kolaylık uygulanabilir olmasıdır. ÇBL modelinde yer alan konseptler, eylemler ve çıktılar pratik metodolojilere dayanır. Bu nedenle model, tekrar edilebilir niteliktedir ve liderlere uygulama kolaylığı sağlar.

Liderlik alanında önemli çalışmaların sahibi olan Yukl, ÇBL yaklaşımını şu şekilde tanımlamıştır; "ÇBL Yaklaşımı, liderin uygun liderlik stilini, takipçilerin farklı gelişim düzeylerine göre belirlemesine dayanan bir durumsallık teorisidir" (Yukl Gary, A. 2010).

Bu tanım kapsamında, ÇBL konseptinin daha iyi anlaşılabilmesi için; liderlik stili, takipçi gelişim düzeyi ve etkin liderlik kavramları açıklanmalıdır. Bu kavramlar kısaca şöyledir:

Liderlik Stili: Liderin takipçilerine uyguladığı davranışlar bütünüdür. Direktif verici ve destekleyici davranışlar olmak üzere iki boyutu vardır. Liderlik stilleri, bu davranış boyutlarının farklı miktardaki kombinasyonlarından oluşur.

Takipçinin Gelişim Düzeyi: Takipçinin söz konusu hedefe yönelik bilgi-beceri ve motivasyon düzeyidir. Yeterlilik ve bağlılık olmak üzere iki boyutu vardur. Gelişim düzeyi, bu boyutların farklı miktardaki kombinasyonlarından oluşur.

Etkin Liderlik: Liderin sağladığı liderlik stili ile takipçinin gelişim düzeyine bağlı olarak ihtiyaç duyduğu stilin uyumlu olmasıdır.

Durumsallık teorileri; liderin, durumsal değişkenlere bağlı olarak liderlik stilini ayarlaması ilkesine dayanır. Bu değişkenler göreve, kuruluşa veya lidere bağlı olabilir. "Durumsal değişkenler; lider, takipçi, patron, ortaklar, organizasyon yapısı, zaman gibi çevresel etkenlerdir" (Hersey, P. Blanchard, K. 1988). ÇBL ise, temelde bu durumsal değişkenlerden iki tanesi üzerinde yoğunlaşır. Bunlar; lider ve takipçi değişkenleridir.

Blank vd. ÇBL Teorisini diğer durumsal liderlik teorileriyle şu şekilde karşılaştırmıştır; ÇBL teorisi, Fiedler'ın Durumsallık teorisi, Yol-Amaç teorisi gibi yaklaşımların aksine tek bir durumsal değişken üzerine yoğunlaşır. Bu değişken; takipçilerin gelişim düzeyidir. Teoriye göre takipçinin gelişim düzeyi, lideri iki farklı liderlik davranışını (görev odaklı ve ilişki odaklı) ne oranda kullanacağı konusunda yönlendirir. (Blank, W. vd. 1990). Görüldüğü gibi Blank vd. ÇBL'yi takipçinin gelişim düzeyi ile temellendirmiştir. Bu yorum doğrudur, ancak eksiktir. ÇBL, liderin davranışını takipçinin gelişim düzeyine göre düzenlemesi konseptinden yola çıktığı için, lider ile takipçinin iş birliği esasına dayanır. Bu bakımdan lider ve takipçi kavramlarından herhangi biri daha önemlidir şeklinde yorumlanmamalıdır.

ÇBL teorisi, liderlik stili ve takipçinin gelişim düzeyi faktörlerini temel alması yönüyle kaynağını net şekilde ortaya koyar. ÇBL teorisini diğer birçok liderlik teorisinden üstün kılan unsur, teorinin kaynağının açık ve net olmasıdır. Örneğin karizmatik liderlik teorisinde bu tarz bir ayrım net şekilde verilmemiştir. Zel'e göre, karizmatik liderliğin, liderin kişilik özelliklerinden mi yoksa lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden mi kaynaklandığı çelişkisi henüz ortadan kalkmamıştır. (Zel, U. 2011).

"ÇBL; lideri takip eden kişilerin gelişim düzeylerine göre şekillenmektedir ve liderlik davranışlarını iki temel boyutta kategorize eder. Bunlar; Görev Davranışı ve İlişki Davranışıdır" (Naoum, S. 2001). Bu bağlamda modeli detaylandırırsak; lider, takipçinin gelişim düzeyine uygun liderlik davranışını bulmak için, takipçilerin görevdeki bilgi-beceri ve motivasyon düzeyini belirler ve uygulayacağı görev davranışı (direktif) ve ilişki davranışı (destek) miktarını buna bağlı olarak tayin eder. Yani ÇBL teorisinin temel amacı, liderin direktif ve destek davranışını uygun miktarda sağlaması, liderlik etkinliği seviyesini bu yolla artırmasıdır. Lider liderlik etkinliğini artırdıkça, takipçinin gelişim düzeyi de ilerler ve performansı artar. Aşağıda sunulan bazı araştırmalara göre; etkin liderliğin, takipçiler üzerinde pek çok olumlu etki yarattığı belirlenmiştir.

Stoner ve Zemel çalışmasında; takipçi tatmininin 7 boyutu ile liderlik etkinliği arasındaki ilişkiyi inceler. Sonuçta şu bulgulara ulaşır; liderlik etkinliği puanı ile takipçi performansı arasında pozitif korelasyon ($R=24$, $p<001$ $N=293$), liderlik

etkinliği ile üretkenlik arasında pozitif korelasyon (R=25, p<001 N=293), liderlik etkinliği ile takım etkinliği arasında pozitif korelasyon (R=25, p<001 N=293), liderlik etkinliği ile bağlılık arasında pozitif korelasyon (R=12, p<021 N=290), liderlik etkinliği ile takipçilerin hissettiği yetkilendirme miktarı arasında pozitif korelasyon (R=34, p<001 N=292) vardır. (Blanchard, K. vd. 1993'de atıfta bulunduğu gibi).

Bir diğer çalışmada; takipçileri tarafından belirlenen ekin liderlik skoru yüksek yöneticiler ile skoru düşük yöneticiler karşılaştırılmış. Etkin liderlik skoru yüksek olan yöneticilerin takipçilerinin, düşük skorlu yöneticilerin takipçilerine göre daha yüksek morale (F=4.29, p<036 N=552) sahip oldukları ve organizasyonda daha az gerginlik olduğu (F=6.89, p<001 N=552) sonucuna ulaşılmıştır. (Zigarmi, D. vd. 1993). Bu sonuçlar, liderin uygun miktarda direktif ve destek sağlamasının; takipçi motivasyon ve tatminine olumlu etkisi olduğunu gösterir.

Ancak belirtilmelidir ki, liderin etkin liderlik stilini bir kez belirlemesi yeterli değildir. Lider, liderlik süreci boyunca uygulayacağı direktif-destek dengesini sürekli yeniden ayarlar çünkü, takipçilerin bilgi ve motivasyon düzeyleri, her yeni görevle birlikte sürekli değişim gösterir. Bu yönüyle model, lidere büyük sorumluluk yükler. Ancak diğer bir çok liderlik teorisinden (karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik vb.) farklı olarak ÇBL, lidere uygulama kolaylığı sağlar. Çünkü, ÇBL modeli metodolojik olarak öğrenilebilir niteliktedir. Model uygulandıkça, lider esneklik kazanır ve farklı liderlik stillerini uygulamakta ustalaşır. Hersey ve Blanchard'a göre "Yöneticiler, onlara elle tutulur ölçütler sağlandığı takdirde, son derece karmaşık modelleri öğrenmeye heveslidirler" (Hersey, P. Blanchard, K. 1996). ÇBL modelinin pratikte tercih edilme oranları da bu görüşleri destekler niteliktedir: "Fortune Dergisinin ilk 500 listesinde yer alan 400'den fazla şirket liderlik eğitimi başlığında ÇBL modelinin eğitimlerini almıştır. Ayrıca her yıl, çok çeşitli alanlarda faaliyet gösteren firmalarda çalışan bir milyondan fazla yönetici, modelin temel eğitimlerini almaktadır" (Center of Leadership Studies. 2000'de atıfta bulunduğu gibi).

ÇBL modelinin uygulamada bu denli başarılı olmasının sebebi, teorinin günümüz gerekliliklerine uyum sağlayan niteliğini kaybetmemesidir. Modelin temel özelliklerinden bir tanesi lider-takipçi iş birliğidir. Hersey ve Blanchard'a göre, lider ÇBL modelini insanlara karşı, tek taraflı uygulamak yerine, onlarla birlikte uygulamalı, iş birliği içinde olmalıdır (Hersey, P. Blanchard, K. 1996). Modelin ana unsurlarından olan bu olgu, günümüz yönetim anlayışını desteklemektedir. Günümüzde Y kuşağı olarak anılan jenerasyon (1980-1999 doğumlu jenerasyon), çalışanların çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu kuşak bireyselliği ön plana koyması, özgürlüğüne düşkün olması gibi özellikleri sebebiyle kuşaklar arası farklılığın en çok

hissedildiği nesil olarak anılmaktadır. Y kuşağı, iş yaşamında da oldukça farklıdır, örneğin otoriteden çok, işe odaklanmayı tercih ederler; bu nedenle onları işin bir parçası haline getirmek oldukça önemlidir. Bir önceki nesle yani X kuşağına göre, Y kuşağının örgütsel bağlılığı da daha azdır çünkü Y kuşağı profesyonel gelişimini ön planda tutar. Bu özellikleri nedeniyle Y kuşağının bağlılığını artırmak için onları karara katmak, iş birliği içinde göreve hizmet ettiğini hissettirmek çok önemli. ÇBL metodunun yeni nesilleri yönetmek konusunda bu derece benimsenmesinin en önemli sebeplerinden biri budur. Bir diğer sebep, Y kuşağının işteki farklı durumlara daha çabuk ve kolay adapte olmalarıdır (Kaifi, B. A. vd. 2013). Özgüveni son derece yüksek olan Y kuşağı, ÇBL modelinin savunduğu esnek liderlik uygulamasını kolaylıkla benimseyebilmektedir. Y kuşağının ÇBL modelini uygulamadaki yatkınlığını ölçen çalışmalarında, Kaifi vd. (Kaifi, B. A. vd. 2013) Y kuşağının liderlik skorlarının X kuşağına göre daha yüksek olduğunu saptamıştır. Buna göre Y kuşağı ÇBL modelini uygulamada çok daha başarılıdır.

Sonuç olarak, ÇBL teorisinin tercih edilmesine sebep olan bazı avantajlar şunlardır;

- Etkin liderlik sağlayarak takipçilerin motivasyon ve tatminini artırır
- Uygulamada liderlere metodolojik kolaylık sağlar
- ÇBL modelinin kaynaklandığı temel faktörler açık ve anlaşılırdır
- Y kuşağı takipçilerin ihtiyaçlarını karşılar niteliktedir

3.1 Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin Gelişimi

ÇBL Teorisi, Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından geliştirilmiş bir durumsal liderlik yaklaşımıdır. ÇBL ilk olarak Mayıs 1969 tarihinde "Yaşam Dönemi Yaklaşımı" (Life Cycle Approach) adıyla, Training & Development Journal dergisindeki makale yayınında yer almıştır. Yaşam dönemi yaklaşımının konsepti ve ismi, ebeveynlerin çocukluk-ergenlik-yetişkinlik sürecinde gelişen çocuklara karşı, liderlik stilini değiştirmesi olgusundan esinlenilerek oluşturulmuştur. Yazarlar, takipçilerin yönetilmesi sürecinde de aynı mantığın kullanılabileceği anafikri ile yola çıkmıştır. Makalenin yayınlandığı dönemde her iki yazar da Ohio Üniversitesi'nde çalışmaktadır (Hersey, P. Blanchard, K. 1996), dolayısıyla Yaşam Dönemi yaklaşımı büyük ölçüde Ohio Üniversitesi liderlik çalışmalarından etkilenmişitir. Ayrıca Blake & Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid)'den de yararlanılmıştır (Paksoy, M. 1993).

1972 yılında Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından yayınlanan "Management and Organizational Behavior: Utilizing Human Resource" adlı kitapta ikili ilk kez, "Çok Boyutlu Liderlik Teorisi" (Situational Leadership Theory) adını kullanmaya

başlamıştır ve bu kitapta teorinin uygulamasına yönelik modeli detaylı bir şekilde işlemiştir. Takip eden yıllarda devam eden çalışmalar ve kitabın yeni baskılarıyla birlikte, liderlik modeli de güncellenmiş ve geliştirilmiştir. Bu süreçte modelin adı da dahil olmak üzere pek çok kavram yeniden isimlendirilmiştir. Graef (Graef, C.L. 1997) ÇBL Teorisinin Gelişimi (The Evolution of Situational Leadership Theory) adlı çalışmasında, ÇBL teorisinde gerçekleşen değişiklikleri detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır.

1979 yılı itibariyle Ken Blanchard ve Paul Hersey, konu ile ilgili fikir ayrılıklarına düşmeye başlamış ve çalışmalarını ayrı olarak sürdürme kararı almıştır (Hersey, P. Blanchard, K. 1996). Ayrı çalışmaları sırasında Hersey takipçilerin liderle olan bireysel etkileşimine yoğunlaşırken, Blanchard; grupların gelişim düzeyleri konusuna daha çok değinmiştir (Graeff, C. L. 1997).

Ken Blanchard ve ortaklarınca devam ettirilen çalışmalarda; liderlik davranışı isimleri ve liderlik stili isimleri gibi konularda değişiklikler yapılmış, değişiklikler sonucunda revize edilmiş olan model; Çok Boyutlu Liderlik II (ÇBL II) adıyla yayınlanmıştır (Blanchard, K. vd. 1993). Modelin ilk ve ikinci versiyonları arasındaki en büyük farklılık, takipçilerin gelişimini anlatan kavramların isimlerinin farklı kullanılmasıdır. ÇBL II ile birlikte değişen kavramlara örnek olarak "Takipçinin Olgunluk Düzeyi" kavramını verebiliriz. Bu kavram ÇBL II'de "Takipçinin Gelişim Düzeyi" (Blanchard, K. vd. 2014) olarak yeniden isimlendirilmiştir. Bunun sebebi değişen yönetim anlayışı ile birlikte bazı kavramların farklı algılanıyor olmasıdır. Blanchard'ın yaptığı açıklamalar da bu algı farklılığını destekler niteliktedir: "1960'lı yıllarda olgunluk kavramı gücendirici olarak algılanmıyordu ancak bugün durum farklı" (Hersey, P. Blanchard, K. 1996).

Benzer şekilde ÇBL modeli, ÇBL II adıyla güncellendiğinde; görev davranışı kavramı yerine "direktif verici davranış" , ilişki davranışı kavramı yerine ise "destekleyici davranış" kavramları kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü "görev odaklı ve ilişki odaklı lider" kavramları yanlış anlaşılmalara sebep olmaktadır. Örneğin görev davranışı sergileyen lider; sadece iş ile ilgileniyormuş izlenimi yaratır. Oysa "direktif verici ve destekleyici lider" kavramları daha anlaşılırdır. Liderin destekleyici davranış sergilemesi görevden bağımsız hareket ediyor izlenimini yaratmaz.

Her ne kadar Blanchard bu değişikliklerin sebebini ortaklarıyla birlikte çalışırken edinilen deneyimlere ve kullanıcılardan alınan geri bildirimlere bağlasa da (Blanchard, K. vd. 2014b), Graeff'e göre asıl neden; daha az öznel, daha nötr kavramlar kullanmak istemeleridir. "Sonuç olarak yapılan bu değişikliklerin ardında bir takım ticari çıkarlar yatıyor olabilir" (Graeff, C. L. 1997). Benzer şekilde Byrne

(Byrne, J.A. 1986), Blanchard'ı Bir Dakika Yöneticisi adlı kitabı sebebiyle trendi olarak nitelendirmiştir. Ancak ÇBL yaklaşımı; en çok bilinen (Sashkin, 1982; Vecchio, 1987) ve en çok kullanılan (Randolph, Blackburn, 1982) liderlik modellerinden biri olmasının yanı sıra (Graeff, C. L. 1997'de atıfta bulunduğu gibi), akademik yazınlarda önemli bir durumsal yaklaşım olarak yer almaktadır. Ayrıca konu ile ilgili yapılmış pek çok akademik çalışma, modelin işlerliğini ve farklı sektörlerde uygulama alanlarını incelemiştir. 1983 yılından bu yana konu ile ilgili yapılmış 50'den fazla bilimsel inceleme, tez çalışması ve akademik makale mevcuttur (Blanchard, K. vd. 1993). Bu sayı, bugün çok daha fazladır.

Sonuç olarak, ÇBL teorisi, 1969 yılında ilk kez yayınlanmasından bu yana pek çok revizyon geçirmiştir fakat genel anlamda temel varsayımları korunmuştur. ÇBL'nin, kendisinden sonra pek çok liderlik teorisi ortaya çıkmış olmasına rağmen, güncelliğini koruyabilmesi ve günümüzde hala yaygın bir kullanım alanı bulabiliyor olmasının sebebi de budur.

Bu çalışmada, ÇBL teorisi açıklanırken; revize edilmiş olan ÇBL II teorisi kapsamında ortaya koyulmuş olan kavramlar kullanılmıştır.

3.2 Çok Boyutlu Liderlik Teorisi ile İlgili Temel Kavramlar

ÇBL Teorisi üç temel kavramın etkileşimine dayanır. Bunlar;

- Liderin verdiği direktif miktarı (liderin sergilediği görev davranışı),
- Liderin sağladığı duygusal destek miktarı (liderin sergilediği ilişki davranışı),
- Takipçinin belirli bir göreve yönelik sahip olduğu gelişim düzeyidir (Hersey, P. Blanchard, K. 1988).

Liderin takipçiye verdiği direktif ve sağladığı destek miktarı; liderlik stilini oluşturur. Lider bu miktarı takipçinin ihtiyacı doğrultusunda belirler. Takipçinin direktif ve desteğe duyduğu ihtiyaç ise takipçinin gelişim düzeyini oluşturur. Bu çerçevede ÇBL modelinin en önemli durumsal değişkenlerinden biri "Liderlik Stili", liderlik stilini etkileyen bir diğer önemli değişken de "Takipçinin Gelişim Düzeyi" dir. Bu iki temel kavram, aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

3.2.1 Liderlik stili

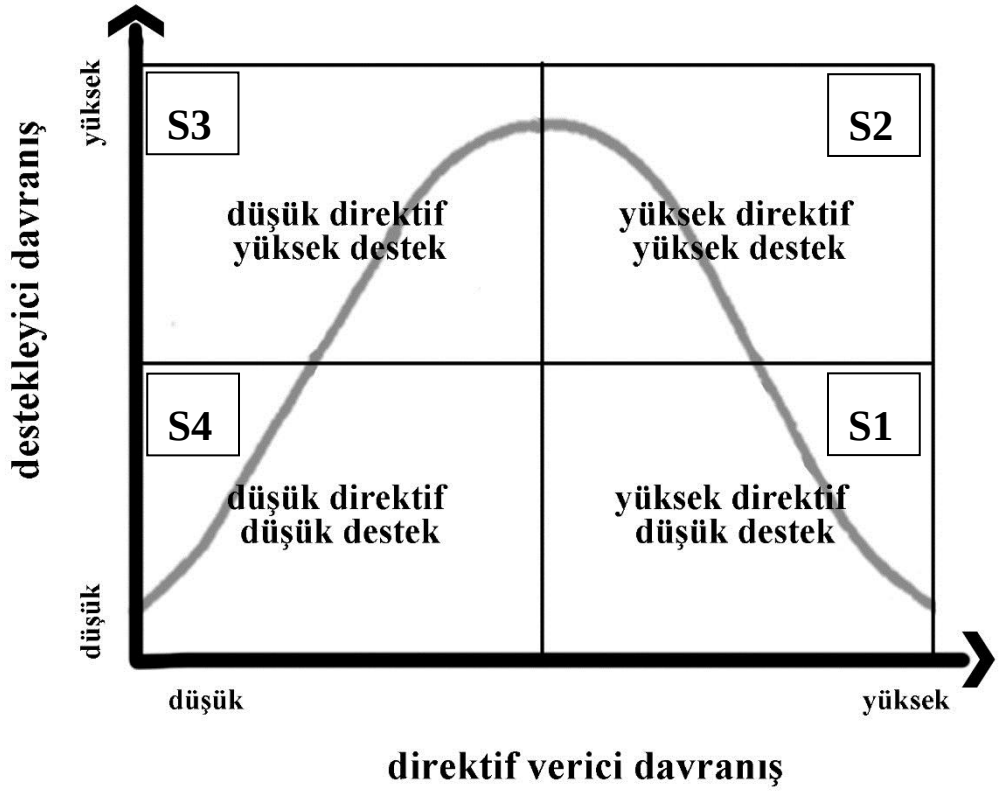
Liderlik alanındaki genel anlamıyla "stil" kavramı, liderin diğerlerini etkileme biçimidir (Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004). ÇBL modelinde ise, liderlik stili kavramı modelin temel değişkenlerinden olarak karşımıza çıkar. "ÇBL modelinin odağı, liderin davranışları üzerindedir ve bu davranışlar takipçiler tarafından algılanan

davranışlar olarak tanımlanır" (Paksoy, M. 1993). Paksoy'un da vurguladığı gibi liderlik stili; takipçilere yönelik kullanılan liderlik davranışlarının o kişiler tarafından algılanış biçimidir. Hersey ve Blanchard, Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi kitabında şu soruyu sorarlar: "Siz insana yönelik ve ılımlı bir yönetici olduğunuzu, bağlı çalışanlarınız ise sert ve göreve yönelik bir yönetici olduğunuzu düşünüyorlarsa, hanginizin düşüncesi geçerli olacaktır? Sizinki mi yoksa onlarınki mi?" (Blanchard, K. vd. 2012). Görüldüğü gibi ÇBL modelinde takipçinin algısı son derece önemli bir yere sahiptir. Bunun nedeni, ÇBL modelindeki "etkin liderlik" tanımından kaynaklanır. "Hersey ve Blanchard (1982), etkinlik kavramını iki temel faktör açısından ele alır. Bunlar; görevin başarılması ve takipçilerin eğilimleridir. Buna göre; (1) etkin liderlik, takipçi performansına etki ederek, takipçileri görevi başarmaları için etkiler ve (2) etkin liderlik, takipçi tatminine etki ederek, takipçilerin lidere saygı duyduğu, iş birliğine açık olduğu ve görevi değerli bulduğu bir ortam yaratır (Blank, W. vd. 1990). Yani lider, liderlik stilini takipçi gelişim düzeyine göre ayarlayarak, takipçilerin ihtiyaç duyduğu direktif ve desteği algılamasını sağlamalıdır ki, bunun sonucu olarak takipçi performansı ve tatmini yükselsin.

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının çoğunda olduğu gibi, ÇBL modelinde de iki tip liderlik davranışı üzerinde durulur. Liderin takipçi ile iletişim kurarken uyguladığı bu iki davranış biçimi: "direktif verici davranış" ve "destekleyici davranış"tır. Bu davranışların özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Direktif verici davranış: Görevleri ve sorumlulukları belirtmek, bunları kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını açıklamak, sonuçlar üzerinde geri bildirimde bulunmak ve değerlendirmek gibi davranışlardır. Bu davranış, lider tarafından takipçiye uygulanan tek taraflı bir iletişim biçimidir.
- Destekleyici davranış: Dinlemek, rahatlatmak, problem çözme sürecini kolaylaştırmak ve sosyo-duygusal destek vermek gibi davranışlardır. Bu davranış direktif verici davranışın aksine karşılıklı olarak gerçekleştirilen bir iletişim biçimidir (Hersey, P. Blanchard, K. 1988).

ÇBL modelinde lider, direktif ve destek davranışının farklı kombinasyonlarını kullanır. Modelde bu kombinasyonların oluşturduğu dört farklı liderlik stili mevcuttur. ÇBL modelinde Şekil 3.1'de görüldüğü gibi dört adet liderlik stilinin her biri, farklı oranlarda direktif verici ve destekleyici davranış içerir.



Şekil 3.1: Liderlik stilleri grafiği (Blanchard, K. vd. 2014).

- Liderlik Stili-1 (S1) : Lider, yüksek direktif, düşük destek uygular.
- Liderlik Stili-2 (S2) : Lider yüksek direktif, yüksek destek uygular.
- Liderlik Stili-3 (S3) : Lider düşük direktif, yüksek destek uygular.
- Liderlik Stili-4 (S4) : Lider düşük direktif, düşük destek uygular.

S1 liderlik stili "Direktif Verici" olarak adlandırılır. Lider açık ve belirgin direktifler verir ve takipçinin performansını yakından takip eder.

S2 liderlik stili "Koçluk Edici" olarak adlandırılır. Lider, göreve dair yönlendirmelerine devam eder, takipçinin başarılarını över ve motive eder.

S3 liderlik stili "Destekleyici" olarak adlandırılır. Lider, karar verme işini takipçiyle birlikte gerçekleştirir, onun fikrini alır, dinler ve cesaretlendirir.

S4 liderlik stili "Delege Edici" olarak adlandırılır. Lider, karar alma işini takipçiye bırakır, gerektiğinde kaynak sağlayarak takipçinin önündeki engelleri aşmasına yardımcı olur (Blanchard, K. vd. 2014).

Liderin takipçiye verdiği direktif miktarı S1 ve S2 stillerinde yüksek, S3 ve S4 stillerinde düşüktür. Liderin takipçiye sağladığı destek miktarı ise S1 ve S2 stillerinde düşük, S3 ve S4 stillerinde yüksektir. Başka bir deyişle, S1 ve S2

stillerinde kararı lider verir, S3 ve S4 stillerinde kararı takipçi verir. “Takipçi en yüksek gelişim düzeyinden uzaklaştıkça lidere daha çok ihtiyaç duymakta, en yüksek gelişim düzeyine yaklaştıkça lidere duyulan ihtiyaç azalmaktadır” (Güney, S. 2012).

Literatürde S1 liderlik stilini uygulayan bir liderin, takipçilerine destek vermemesi görüşü, bazı eleştirilere konu olmuştur. “Çok boyutlu liderlikte lider, gelişim düzeyi düşük bir takipçiye karşı düşük düzeyde bir ilişki davranışı ve yüksek düzeyde bir görev davranışı içinde olmalıdır. Böyle bir durumda niçin toplumsal davranışlar düşük düzeyde olmalıdır?” (Koca, A. 2011). Ancak bu durum, S1 stilinde liderin hiç destek vermediği şeklinde yorumlanmamalıdır. Şekil 3.1’deki liderlik stilleri grafiğinde görüldüğü gibi; liderin verdiği destek miktarı (eğrisel çizgi ile temsil edilmiştir) hiçbir zaman sıfır düzeyine inmez. Ancak G1 gelişim düzeyindeki takipçilerin yeterliliği düşük olduğundan direktife olan ihtiyaçları, destek ihityaçlarına göre daha fazladır. Bu nedenle lider bu takipçiyle çalışırken zamanının çoğunu sosyo-duygusal destek vererek değil, görevin nasıl, ne zaman, nerede yapılacağını anlatarak kullanır.

S3 ve S4 stillerine gelindiğinde ise direktifin azaltılması konusu, geleneksel lider imajına tezat gibi görünebilir. Ancak burada hedef tekipçilerin gelişerek kendilerine liderlik edebilecek seviyeye gelmesidir. Bu da ancak direktif dozunu azaltıp takipçilere sorumluluk yükleyerek gerçekleşir. James R. Barker (1993), kendi kendilerine liderlik eden ekiplerin özelliklerini inceleyen bir çalışma yapmıştır. Sonuçlar bu ekiplerin, sadece üstlerinin direktiflerini takip eden ekiplere göre daha üretken olduklarını belirtmektedir. Çünkü liderin direktif miktarında azalma olduğu takdirde; ekibin içindeki doğal liderler kendiliğinden ortaya çıkar (Pendleton, G. B. J. 2011).

3.2.2 Takipçinin gelişim düzeyi

ÇBL modeline göre; takipçiler göreve bağlı olarak farklı gelişim düzeylerinde bulunurlar. Bu düzey şu şekilde tanımlanır; “Takipçinin gelişim düzeyi; takipçinin belirli bir görevi başarmaya yönelik sahip olduğu kabiliyet ve istektir” (Hersey, P. Blanchard, K. 1988). Burada vurgulandığı gibi; gelişim düzeyi, takipçinin göreve özgü gelişimi ile ilgilidir. Bu nedenle takipçinin genel gelişim düzeyi olarak algılanmamalıdır. Takpçinin bir görevde yüksek gelişim düzeyine sahip olması her görevde aynı seviyede olacağı anlamına gelmez. Aynı şekilde, takipçinin bir görevde düşük gelişim düzeyine sahip olması o kişinin genel anlamda düşük seviyede bir takipçi olduğu anlamına gelmez. Bir başka deyişle bir görevde G4 seviyesinde olan takipçi, farklı bir görev söz konusu olduğunda G1 seviyesinden başlayabilir.

Takipçinin gelişim düzeyi; iki farklı kavramın kombinasyonundan meydana gelir. Bu kavramlar;

- Yeterlilik
- Bağlılıktır

Yeterlilik (Competence) : Takipçinin göreve yönelik önceden edinilmiş bilgi ve becerileri ve tecrübeleridir. Takipçi, aynı görevi daha önce bire bir yapmış ise, "Kanıtlanmış Beceri" sahibi olarak tanımlanır. Aynı görevi yapmamış fakat benzer görevler gerçekleştirmiş ise "Aktarılabilir Beceri" sahibi olarak tanımlanır. Bu durumda benzer tecrübelerin varlığı, göreve katkı sağlayacağı için takipçinin yeterlilik düzeyini yükseltmektedir.

Bağlılık (Commitment): Takipçinin belirli bir göreve yönelik sertgilediği istek ve özgüvenin ölçüsüdür. İsteklilik açısından örneklersek; takipçinin görevi gerçekleştirmeye yönelik ilgi ve motivasyon seviyesi düşükse, kişi isteksiz olarak nitelendirilir. Özgüven açısından ise; takipçi daha önce benzer bir görev gerçekleştirmemişse, işi başarabileceği konusunda kendine tam olarak güvenemez ve özgüveni düşük olarak nitelendirilir.

Yeterlilik ve bağlılık kavramları farklı olmasına rağmen, birbiriyle doğrudan ilişkili iki kavramdır. Örneğin takipçinin bağlılık (istek, motivasyon, özgüven) seviyesindeki bir azalma; kişinin sahip olduğu yeterliliği kullanmasını engeller. Benzer şekilde, takipçinin yeterlilik seviyesinin (bilgi, beceri) yüksek olması, kişiyi yüksek motivasyon ve isteklilik düzeyine taşır.

ÇBL modelinde, takipçinin sahip olduğu yeterlilik ve bağlılığın farklı kombinasyonlarına bağlı olarak dört farklı gelişim düzeyinden söz edilir. Bunlar :

- Gelişim Düzeyi-1 (G1) : Takipçinin yeterliliği düşük, bağlılığı yüksektir
- Gelişim Düzeyi-2 (G2) : Takipçinin yeterliliği düşük, bağlılığı düşüktür
- Gelişim Düzeyi-3 (G3) : Takipçinin yeterliliği orta-yüksek, bağlılığı değişkendir
- Gelişim Düzeyi-4 (G4) : Takipçinin yeterliliği yüksek, bağlılığı yüksektir

G1 düzeydeki takipçiler; "Şevkli, Deneyimsiz" olarak adlandırılır. Bu kişiler görevde yenidir ve neyi bilip bilmediğini kestiremediğinden işin zorluklarından haberdar değildir.

G2 düzeyindeki takipçiler; "Hayal Kırıklığına Uğramış Öğrenci" olarak adlandırılır. Takipçi süreç içerisinde görevin zorluklarıyla karşılaştıkça gerçeklerle yüzleşir ve şevki kırılır. Göreve yönelik bilgi seviyesi artmış ancak motivasyonu azalmıştır.

G3 düzeyindeki takipçiler; "Yetenekli ama Temkinli" olarak adlandırılır. Bu aşamaya gelmiş olan takipçi artık göreve yönelik bilgi ve becerilere sahiptir, kendi başına göreve katkıda bulunabilir ancak zaman zaman kendine olan güveni sarsılır, kararsızlık yaşar. Bunun sebebi, G3 düzeyindeki takipçinin karar verme yetkisine sahip olmasıdır. Takipçi G1 ve G2 düzeylerindeyken, karar alma işini lider üstlenir. Ancak G3 düzeyine gelen takipçi karar alma sorumluluğunu üstlenmeye başlar ve bu nedenle kaygı ve güvensizlik hisseder. Böyle durumlarda takipçi, liderinin desteğine ihtiyaç duyar.

G4 düzeyindeki takipçiler; "Kendine Yeterli, Başarılı" olarak adlandırılır. Bu aşamada takipçi görevi kimsenin direktifine ihtiyaç duymaksızın başarır ve önemli katkılarda bulunur. Takipçi kendinden emindir ve uzman seviyesindedir. Bu nedenle direktif ve desteğe ihtiyaç duymaz ancak başkalarına liderlik eder. Bu seviyedeki bir takipçinin lideri, zaman zaman göreve yeni zorluklar getirerek takipçinin bağlılığını kaybetmesini önlemelidir. (Blanchard, K. vd. 2014).

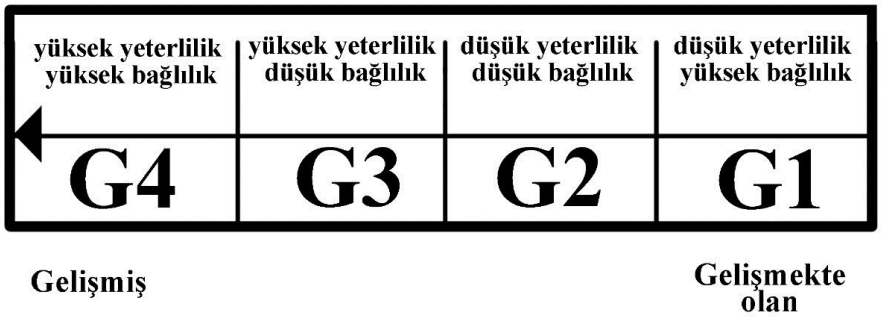
ÇBL modelinde yer alan takipçinin gelişim düzeyleri; Lacoursiere'nin Grup gelişim Evreleri (Stages of Group Development) modeliyle benzerlik göstermektedir.

Bu modelde; "üretkenlik" ve "moral" değişkenlerine bağlı olarak (ÇBL modelindeki yeterlilik ve bağlılık kavramlarına karşılık gelir), her grubun 4 farklı gelişim evresi tanımlanır. Bunlar;

- Alışma (Orientation): Takipçilerin olumlu beklentilere sahip olduğu ilk evredir.
- Hayal Kırıklığı (Dissatisfaction): Takipçilerin hayal kırıklığı ve öfke duygularının artış gösterdiği ikinci evredir.
- Üretme (Production): Takipçilerin neyin yapılabileceğine dair daha gerçekçi yaklaşım sergiledikleri evredir.
- Çözülme (Termination): Takipçilerin kendilerini değerlendirebildikleri evredir (Tuckman, B. W. Jensen, M. A. C. 2010'da atıfta bulunduğu gibi).

Lacoursiere'nin grup gelişim evreleri sırasıyla, ÇBL modelinde yer alan gelişim düzeylerinden G1, G2, G3, G4 ile paralellik göstermektedir.

Hersey ve Blanchard, bir gelişim düzeyi ölçeği belirlemiş ve bu ölçeği bir süreç üzerine yerleştirmişlerdir. ÇBL modeline göre, takipçi yeni bir görev üstlendiğinde süreç başlar. Sonra takipçi, tecrübesine, yeteneğine, öz değer duygularına ve liderden aldığı tepkilere bağlı olarak, gelişim düzeyi ölçeğinde ilerleme kaydeder (Koca, A. 2011).



Şekil 3.2: Takipçinin gelişim düzeyi şeması (Hersey, P. Blanchard, K. 1988).

Şekil 3.2'de görüldüğü gibi takipçi yeni bir göreve başladığında gelişmekte olan taraftan başlar ve gelişmiş tarafa doğru ilerler. ÇBL modelinin temel amacı, takipçilerin G1 gelişim düzeyinden G4 gelişim düzeyine doğru gelişerek, görevi bağımsız olarak başarabilecek seviyeye gelmelerini sağlamaktır.

Her yeni görev için takipçinin gelişim düzeyi tekrar tekrar teşhis edilmelidir. Çünkü yeni bir görev verildiğinde takipçi sürecin başından yani gelişmekte olan bölümünden başlar. Takipçinin gelişmekte olan taraftan gelişmiş tarafa doğru ilerlemesi, takipçi ve liderden gelen tepkilere bağlı olarak farklı hızlarda gerçekleşir.

3.3 Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin Uygulanması

ÇBL teorisi, liderin takipçisiyle iletişim kurarken kullanacağı liderlik davranışını, takipçinin göreve yönelik sahip olduğu gelişim düzeyine bağlı olarak ayarlaması temeline dayanır. ÇBL teorisinde bu olgunun adı "Etkin Liderlik" olarak karşımıza çıkar.

ÇBL yaklaşımına göre, etkin liderlik; liderin farklı gelişim düzeyindeki takipçilere yönelik olarak, uygun direktif ve destek miktarını kullanması sonucu meydana gelir (Hersey, P. Blanchard, K. 1988).

Etkin liderlik geliştirmek üzere lider, görev veya hedefi, açık ve belirsizliğe yer bırakmayacak şekilde ortaya koymalıdır. Çünkü takipçilerin gelişim düzeyi görev bazlıdır, dolayısıyla takipçinin gelişim düzeyini belirlemek ve ardından etkin liderlik stilini belirlemek için öncelikle görev/hedefi doğru şekilde tanımlamak gerekir.

Lider, takipçilerin (bireylerin ve takımların) değişken olan ihtiyaçlarını teşhis eder, ve buna uygun liderlik davranışlarını esnek şekilde kullanır. Yani lider, değişken takipçi ihtiyaçlarının oluşturduğu karmaşık yapıyı çözümleyerek , mevcut durumda uygulanabilecek en etkili liderlik davranışını belirler ve gerektiğinde bir davranış biçiminden diğerine doğru yön değiştirir. Liderin farklı liderlik davranışları arasında

geçiş yapması gerekmektedir çünkü ÇBL yaklaşımına göre her durumda uygulanabilecek tek bir ideal liderlik davranışı tanımlamak mümkün değildir.

Maddeler halinde sıralamak gerekirse, ÇBL modelinin uygulama aşamaları şunlardır:

- Hedefi Belirlemek: Lider, amaç veya görevi açık ve net şekilde ortaya koyar.
- Takipçinin Gelişim Düzeyini Belirlemek: Lider, görev doğrultusunda takipçinin gelişim düzeylerinden (G1-G2-G3-G4) hangisinde olduğunu teşhis eder. Böylelikle lider, takipçinin direktif ve desteğe ne ölçüde ihtiyaç duyduğunu belirlemiş olur.
- Etkin Liderlik Stilini Belirlemek: Lider, takipçinin görevdeki gelişim düzeyine uygun olan liderlik stilini (S1-S2-S3-S4) belirler. Gerektiğinde tüm stilleri kullanabilme yetisine sahiptir. Ayrıca gerektiği noktada stiller arası hızla geçiş yapabilme yetisine sahiptir yani, esnek davranış sergiler.
- Performans İçin Ortaklık: Tüm süreç boyunca, lider ile takipçi, belirlenen gelişim düzeyi ile liderlik stilinin göreve uygun olduğu konusunda karşılıklı anlaşmaya varılmalıdır. Göreve uygunluk ile kastedilen; seçilen liderlik stilinin, kişisel ve kuruluş amaçlarıyla örtüşmesidir. Bu konuda karşılıklı anlaşmaya varmak olgusu ÇBL modelinde, "performans için ortaklık kurmak" olarak adlandırılır.

ÇBL teorisine göre, bu aşamalar her durum için geçerli olan uygulama adımlarıdır. Ancak acil müdahale gerektiren durumlar istisna oluşturmaktadır. Örneğin hayati tehlike arz eden bir duruma müdahale ederken modelin uygulanması uygun olmayabilir.

3.3.1 Hedefi belirlemek

Görüldüğü gibi performansın ortaya konması için gereken ilk koşul, görevin/hedefin belirlenmesi ve takipçiye açık bir şekilde anlatılmasıdır. ÇBL teorisinde, iyi tanımlanmış görev; performansın ilk şartıdır. Bu bağlamda lider; göreve dair temel bilgileri açık ve anlaşılır biçimde ortaya koyar. Göreve dair bilgiler; görevin ne olduğu, sonucunda hangi çıktıların beklendiği, takipçinin görev tanımı içerisinde olup olmadığı, görevin gerçekçi olup olmadığı ve görevin zamanlaması gibi konuları içerir.

İyi tanımlanmış bir görevin/hedefin nasıl olması gerektiğini daha sistematik bir biçimde açıklamak için, ÇBL II (güncellenen ÇBL teorisi. bkz. 3.1.ÇBL Teorisinin Gelişimi) yaklaşımında "MAKET" hedef kavramından yararlanılmıştır.

MAKET Hedef çerçevesinde belirlenen hedeflerin şu nitelikleri taşıması gerekir.

- **M**otive edici
- **A**çık ve ölçülebilir
- **K**onuyla ilgili
- **E**rişilebilir
- **T**akip edilebilir

(Url-2. Alındığı tarih:01.03.2015)

MAKET hedefin ilk özelliği olarak, bir hedefi ulaşılabilir kılan en önemli etken "Motive Edici" olmasıdır. Liderin görevi, takipçiyi görevi gerçekleştirmesi için motive etmek, hedefleri bu doğrultuda yapılandırmaktır.

"Açık ve Ölçülebilir" olma özelliği; görevin sonucunda elde edilmek istenen çıktılar ile ilgilidir. Lider, takipçiden beklediği çıktıları somut olarak ortaya koyar. Ayrıca sonuçta varılmak istenen hedef, başlangıçta belirlenen parametrelerle ölçülebilir olmalıdır. Aksi takdirde, takipçi kendisinden beklenen sonucun ne olduğunu net olarak algılayamaz.

"Konuyla ilgili" olması, hedefin genel vizyonla tutarlılık göstermesi ve takipçinin görev tanımı içerisinde olmasıyla ilgilidir.

"Erişilebilirlik", görevin gerçekçi olup olmadığını yansıtır. Hedefin ölçülebilir olması, gerçekçilik kriterini destekler.

"Takip Edilebilir" görev ise, zamanlamanın planlanması açısından önemlidir. Başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirli olması, hangi zaman diliminde hangi eylemin yapılacağı konusundaki belirsizliklerin ortadan kalkmasını sağlar.

MAKET hedef yani, yukarıda sayılan tüm kriterleri taşıyan bir görev ÇBL'ye göre iyi tanımlanmış bir görevdir. İyi tanımlanmış bir görev ise, takipçinin görevi gerçekleştirebilmesi için gereken tüm verileri sağlar.

3.3.2 Takipçinin gelişim düzeyini belirlemek

Liderin görev veya hedefi belirledikten sonraki adımı teşhistir. ÇBL modeline göre teşhis; eldeki amaç ya da göreve en uygun liderlik stilinin hangisi olduğuna karar vermek için, duruma göz atıp insanların gelişim düzeyini değerlendirme istek ve yeteneğidir. (Blanchard, K. vd. 2014a).

Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi teşhisin temeli; takipçinin gelişim düzeyini belirlemektir.

Takipçinin ÇBL modelinde yer alan dört gelişim düzeyinden (G1-G2-G3-G4) hangisinde olduğunu bulmak için, gelişim düzeylerine göre gösterilen özellikler incelenmelidir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Blanchard, K. vd. 2014a):

Gelişim düzeyi-1 (G1)'in özellikleri

- Görevde yeni olduğundan, deneyimsizdir, edinilmiş beceriden yoksundur
- Neyi bilmediğinden habersiz olduğu için hata yapabilir
- Meraklıdır, öğrenmeye heveslidir, direktif almaya hazırdır
- Bu sebeple özgüven sahibidir ancak bu özgüveni gerçeğe dayalı değil, umut ve aktarılabilir becerilere (benzeri görevlerden edindiği tecrübeler) dayalıdır

Gelişim düzeyi-2 (G2)'nin özellikleri

- Bazı bilgi ve becerileri edinmiştir ama henüz yeterli değildir
- Bilgi sahibi oldukça kafası karışmıştır, bunalmış ve cesareti kırılmıştır
- Gelişmeye devam etmektedir, hataların gelişim yolunda araçlar olduğuna dair güven ve destek verilmesine ihtiyacı vardır
- Hayal kırıklığına uğramıştır, vazgeçmek üzere olabilir
- Bu nedenle güvenilmez ve istikrarsızdır

Gelişim düzeyi-3 (G3)'ün özellikleri

- Genel olarak kendini yönlendirecek beceriyi edinmiştir ve verimlidir ancak fikirlerinin onaylanmasına ihtiyacı vardır
- Temkinlidir, bazen karar vermekte zorlanır, emin değildir
- Bazen özgüvenli değildir, becerilerine nesnel olarak bakmak için yardıma ihtiyacı vardır
- Görevden sıkılabilir

Gelişim düzeyi-4 (G4)'ün özellikleri

- Konuda uzman olarak görülür
- Bağımsız olarak çalışabilir ve bu konuda özgüveni vardır
- Kendinden emindir
- Başkalarına ilham verir
- Öngörülüdür ve katkıları istikrarlıdır

ÇBL modeline göre takipçinin yukarıdaki gelişim düzeylerinden hangisinde (G1-G2-G3-G4) olduğunu belirlemek için, lider aşağıdaki beş soruyu sorar;

1. Amaç veya görev nedir?
2. Bu görev çerçevesinde takipçinin kanıtlanmış görev bilgisi ve becerisi ne düzeydedir? (Görev bilgi/becerileri)
3. Daha önce yapılmış benzer görevlerden edinilen ve bu göreve aktarılabilecek beceriler ne düzeydedir? (Aktarılabilir beceriler)
4. Takipçinin ilgi, istek ve motivasyonu nasıldır? (Motivasyon)
5. Takipçinin başarabileceğine dair inancı, kendine güveni ne düzeydedir? (Özgüven)

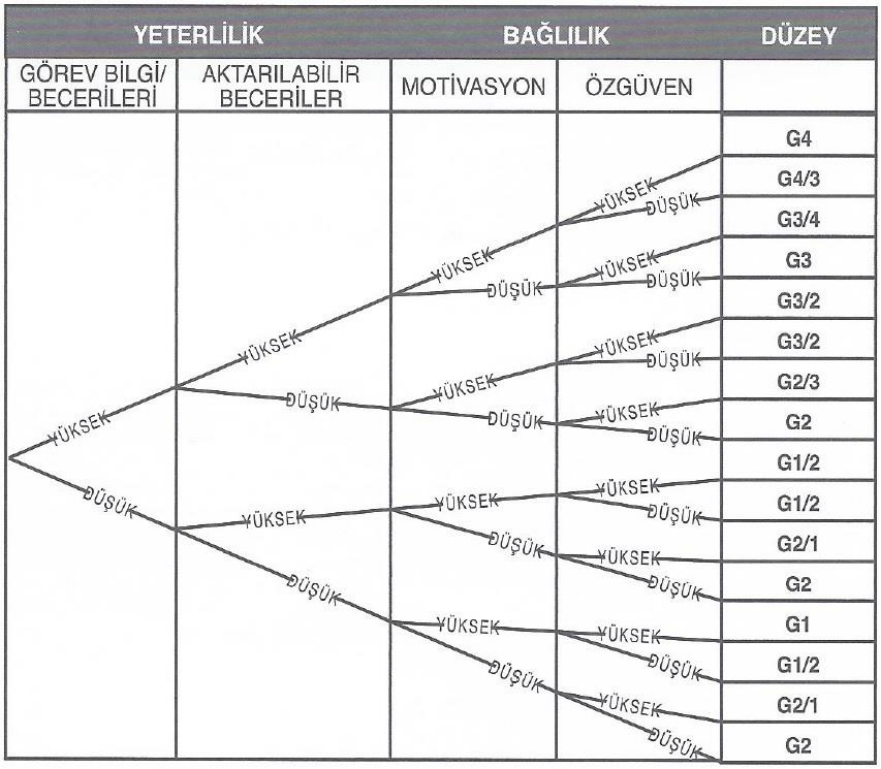
1. soru ÇBL modelinin temelini teşkil eder. Çünkü gelişim düzeyini (ve diğer tüm değişkenleri) ölçebilmek için, öncelikle hangi belirli görevin söz konusu olduğu sorgulanmalıdır.

2. soruda bahsedilen kanıtlanmış görev bilgi ve becerisi, takipçinin aynı işi daha önce yapıp yapmadığını sorgular. Eğer takipçi söz konusu görevin aynısını daha önce gerçekleştirmemiş ise; sürece gelişmekte olan tarafın en başından (G1) başlar (Şekil 3.2). Ancak daha önce yaptığı görevler, söz konusu göreve ne kadar benziyorsa takipçinin gelişmiş tarafa (G4) doğru ilerlemesi o kadar hızlı gerçekleşecektir. Bu da 3. sorunun önemini açıklar.

4. soru takipçinin görevi gerçekleştirmek için ne derece şevk, istek duyduğunu sorgular. Motivasyon kelimesi latince "movere" (yani hareket ettirme, hareketlendirme) kelimesinden türemiştir. Motivasyon kavramı belirlenen bir yol içerisinde insanları harekete geçirme süreci olarak tanımlanır (Giritli, H. Oraz, G. 2004). Tanımdan da anlaşıldığı gibi motivasyonun görevin başarılmasında önemli bir etkisi vardır. Dolayısıyla takipçinin gelişim düzeyi açısından, ne düzeyde motivasyon sahibi olduğu belirlenmelidir.

5. soruda ise takipçinin kendine güveni ölçülür. Kendine güven, takipçinin yardım almadan söz konusu görevi yerine getirebileceğini hissetmesidir (Blanchard, K. vd. 2014a).

ÇBL II kapsamında, teşhis aşamasındaki liderin, takipçinin gelişim düzeyini belirlemesini kolaylaştıracak bir grafik geliştirilmiştir. Şekil 3.3'teki takipçi gelişim düzeyi teşhis grafiği, ilk olarak yeterlilik düzeyinde kişinin bu görev için öğrenme aşamasında mı yoksa bildiğini uygulama aşamasında mı olduğunu inceler. Sonraki adımda ise bağlılık düzeyinde takipçinin görevi gerçekleştirmek için motivasyonunu ve özgüven durumunu inceler.



Şekil 3.3: Takipçi gelişim düzeyi teşhis grafiği (Blanchard K. vd. 2014a).

Teşhis tablosunun (Şekil 3.3) son sütununda varılan nokta lidere, takipçinin gelişim düzeyini belirtir. Şekil 3.3'te yer alan sonuçlardan bazıları, iki gelişim düzeyi arasında olmayı ifade eder. Örneğin G4/3 ifadesi takipçinin G4 ile G3 düzeylerinin arasında yer aldığını ancak G4 düzeyine daha yakın olduğunu anlatmaktadır. Bu durum ÇBL modeline göre dört gelişim düzeyinin içerisinde ara düzeylerin yer aldığına dikkat çeker. Lider bu ara düzeyleri gözden kaçırmamalı ve liderlik stilini belirlerken ara seviyeleri göz önünde bulundurmalıdır.

3.3.3 Etkin liderlik stilini belirlemek

ÇBL modelinin uygulanmasında, liderin takipçi gelişim düzeyini belirledikten sonraki adımı liderlik stilini belirlemektir. Liderin buradaki amacı, takipçinin gelişim düzeyiyle uyumlu olan liderlik stilini belirlemektir. Etkin liderlik stilinin hangisi olduğunu bulmak için, liderlik stillerine göre liderin göstereceği özellikler incelenmelidir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Blanchard, K. vd. 2014a):

<u>Liderlik stili-1 (S1)'in özellikleri</u>

- Neyin nasıl yapılacağını açık ve net şekilde tanımlar
- Amacı ve öncelikleri belirler
- İyi yapılmış bir işin nasıl olacağına dair örnekler verir

- Limit ve sınırları belirler
- Eylem planlamasını yapar
- Bilgi ve kaynakları paylaşır
- Kişinin performansını yakından takip eder ve geri bildirimde bulunur

Liderlik Stili-2 (S2)'nin özellikleri

- Nedenleri açıklar ve öneride bulunulmasını ister
- Kişiyi eylem planı aşamasına dahil eder ama son karar verici kendisidir
- Öğüt ve fikir verir, iyi yapılmış işlerden örnek verir
- Bilgi, kaynak ve koçluk sağlar
- Karar ve problem hakkında düşündürmeyi amaçlar
- Kaydedilen aşamayı över, cesaretlendirir
- Fikir, endişe ve hayal kırıklıklarını dinler
- Sık sık geri bildirim yapar

Liderlik Stili-3 (S3)'ün özellikleri

- Lider ve kişi kararları birlikte verir
- Kişiyi karar verme ve problem çözme konusunda idareyi ele almaya yöneltir
- İstendiğinde uzmanlığını paylaşır
- Neye ihtiyacın var diye sorar
- Soru sorar, endişe ve tereddütleri dinler
- Yeterliliği takdir eder, destek ve cesaret verir
- Özgüveni artırmak için geçmiş başarıları över
- Motivasyonu düşmüşse amacı daha ilginç ve zorlu kılacak görevler verir

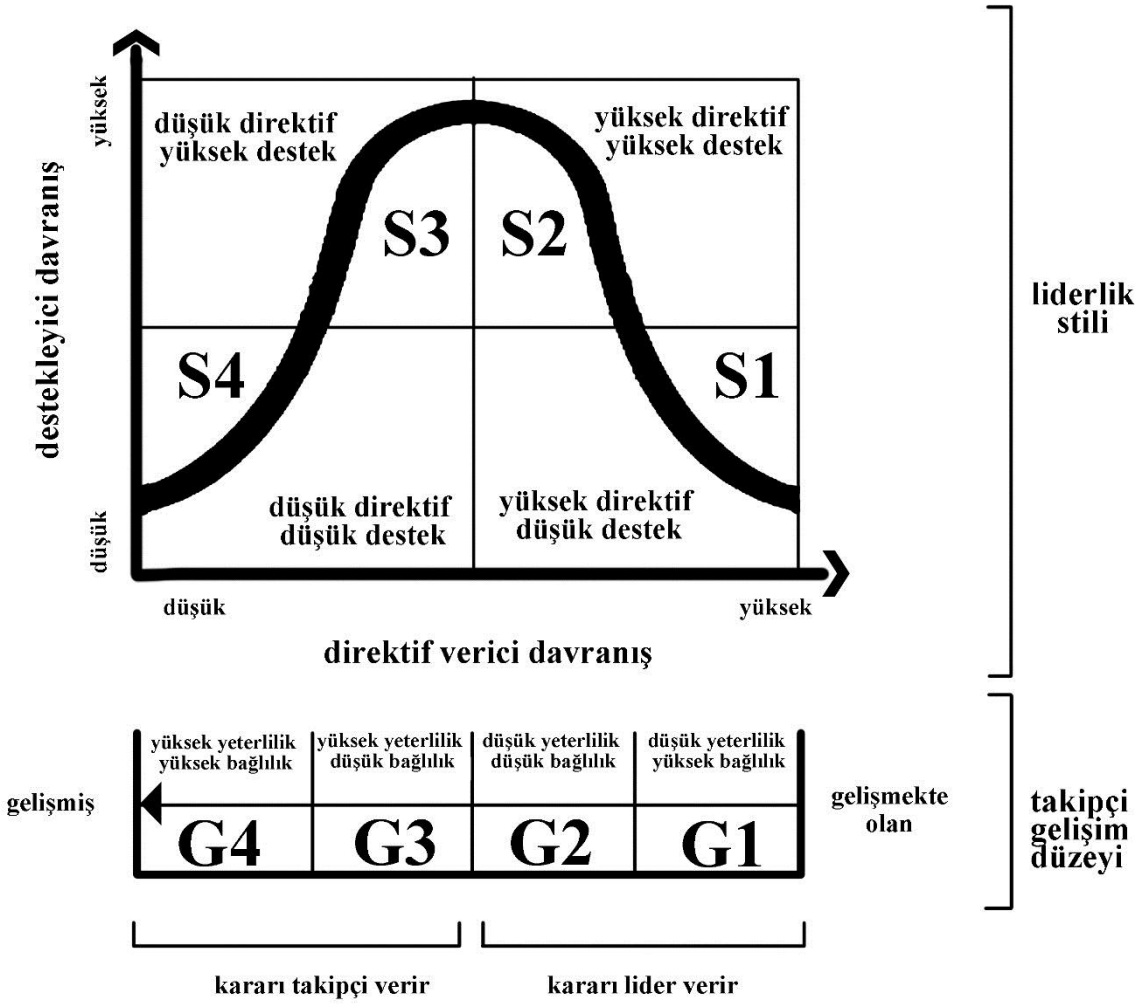
Liderlik Stili-4 (S4)'ün özellikleri

- Lider kişiye bağımsız hareket etme yetkisi verir
- Gerekli kaynakları sağlar
- Kişinin idareyi ele alması ve başkalarını yönlendirmesini bekler
- Kişiye güvenir
- Kişinin kendini değerlendirmesini ve yenilikler getirmesini bekler

- Performansını yükseltmek ve kendini aşması için teşvik eder
- Yüksek katkıları takdir eder ve ödüllendirir

Lider yukarıdaki dört farklı stilden (S1-S2-S3-S4) hangisini uygulayacağını belirlemek için; bu dört stili, takipçinin dört gelişim düzeyi (G1-G2-G3-G4) ile eşleştirir. Bu olguyu sembolize edersek; G1-S1, G2-S2, G3-S3, G4-S4 eşleştirmesini elde ederiz. Benzer şekilde bu eşleştirme grafik üzerinde de yapılabilir.

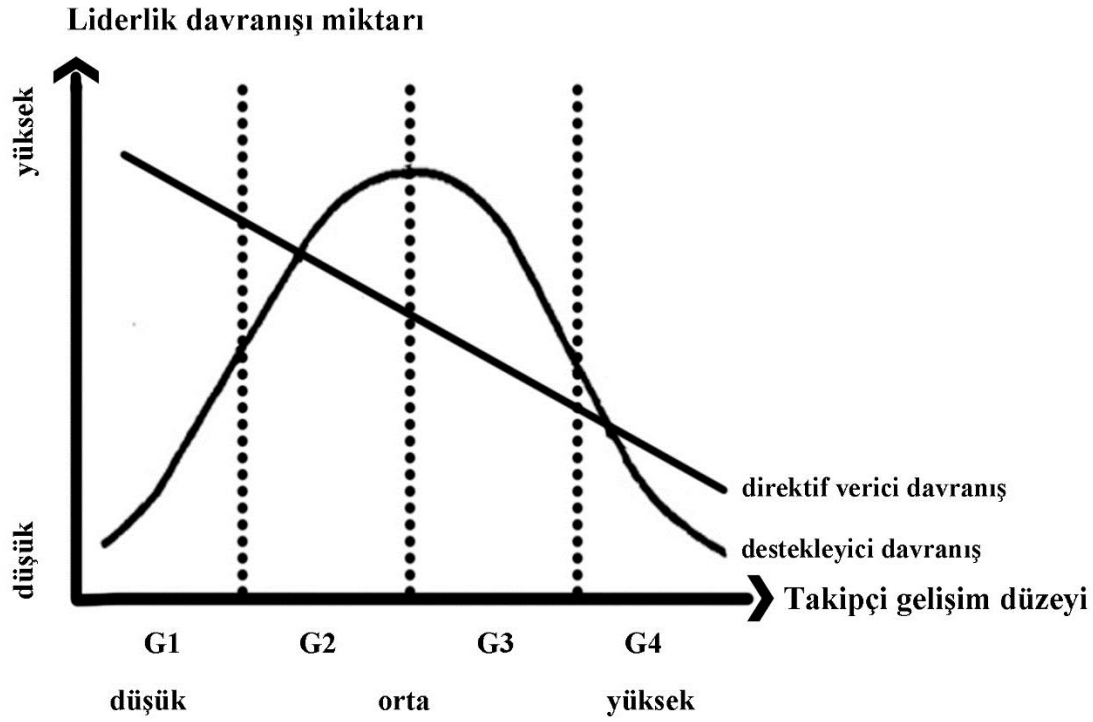
Liderlik stili - takipçi gelişim düzeyi grafiğinde (Şekil 3.4) takipçinin gelişim düzeyinden düşeyde dik bir hat çekilirse, uygulanması gereken liderlik stiline ulaşılır.



Şekil 3.4: Liderlik stili - takipçi gelişim düzeyi grafiği (Hersey, P. Blanchard, K. 1988).

ÇBL modeli, grafik olarak keskin sınırları olan dört boyutlu bir matriks ile temsil edilmesine rağmen (Şekil 3.4), sınırsız sayıda olasılık barındırır. Yeterlilik ve bağlılığı düşük olan takipçi düzeyinden, yeterlilik ve bağlılığı yüksek olan takipçi

düzeyi aralığında metodolojik olarak dört farklı gelişim düzeyi vardır ancak pratikte pek çok farklı kombinasyon oluşturmak mümkündür. Bu sebeple ara gelişim düzeyleri gözden kaçırılmamalı ve bunlara uygun olarak liderlik stilinde ara kademeler uygulanmalıdır.



Şekil 3.5: Takipçinin gelişim düzeyi grafiği (Blank, W. vd. 1990).

Takipçi gelişim düzeyi grafiği incelendiğinde gelişim düzeyi ile liderin direktif verici davranışı arasında lineer bir ilişki görülür (Şekil 3.5). Takipçinin gelişim düzeyi düşük ise; lider direktif oranını artırır, eğer takipçinin gelişim düzeyi yüksek ise; lider direktif oranını azaltır. Ancak takipçinin gelişim düzeyi ile liderin destekleyici davranışı arasındaki ilişki daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Takipçinin gelişim düzeyi grafiğinde (Şekil 3.5) bu ilişki eğrisel olarak gösterilmiştir. Eğer takipçinin gelişim seviyesi düşük veya yüksek ise; lider düşük destekleyici davranış sergiler. Eğer takipçinin gelişim seviyesi orta düzeydeyse; lider yüksek destekleyici davranış sergiler. Etkin liderlik bu şekilde sağlanmış olur (Blank, W. vd. 1990).

Sırasıyla G1-G2-G3-G4 gelişim düzeylerine yönelik olarak liderin; S1-S2-S3-S4 liderlik stillerini uygulaması ile, takipçinin görevi yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu direktif ve destek miktarı lider tarafından karşılanır. Bunun sonucu olarak da, etkin liderlik sağlanmış olur. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse; bir yönetici ve yönetime raporlama yapma ile görevli bir takipçi düşünelim. Yönetici, takipçinin görevindeki gelişim düzeyini G3 yani yeterliliği yüksek, bağlılığı değişken olarak

belirledi. Yani takipçinin yönetime raporlama yapma görevine yönelik bilgi ve tecrübesi var ancak zaman zaman sorumluluk alma konusunda isteksiz davranıyor ve özgüvenini kaybediyor. Bu durumda lider, S3 yani düşük direktif ve yüksek destek uygulaması gerektiğini belirler ve doğru eşleşme sağlanır.

Takipçiler; yeterlilik ve bağlılıklarını artırarak, gelişmekte olan taraftan, gelişmiş tarafa doğru ilerlerler (Şekil 3.2 ve Şekil 3.4). Ancak takipçilerin ilerlemesi her zaman bu hat üzerinde aynı yönde olmayabilir. "Takipçinin gelişim düzeyinden bağımsız olarak, değişiklikler gerçekleşebilir. Bir sebepten takipçinin performansında düşüş görülmeye başladığında veya motivasyonu düştüğünde, lider takipçinin gelişim düzeyini yeniden teşhis etmeli ve liderlik stili eğrisinde başa dönerek destek miktarını artırmalıdır" (Hersey, P. Blanchard, K. 1988). Lider, takipçinin gelişim düzeyi normal seyrinde devam ederken, dört farklı stil arasında rahatlıkla geçiş yapabilmenin yanı sıra, durumsal olarak gerçekleşen değişimlere göre liderlik stilinde değişiklik yapabilmeli, yani esnek olmalıdır. "Eğer liderlik etkinliğinde yüksek bir seviyeye ulaşmak isteniyor ve durumsal değişkenler de bunu gerektiriyorsa, liderlik stili esnekliği bir zorunluluk olarak karşımıza çıkar" (Silverthorne, C. Wang, T. 2001).

ABD'deki yöneticilerin ne kadar esnek olduklarını belirlemek üzere yapılan ankette, yöneticilerin kullanabildikleri liderlik stiline göre oranları aşağıdaki gibidir. Buna göre yöneticilerin;

%54'ü tek bir liderlik stili

%34'ü iki liderlik stili

%11'i üç liderlik stili

%1'i dört liderlik stilini kullanabilmektedir (Blanchard, K. vd. 2014b).

Görüldüğü gibi birden fazla liderlik stilini kullanabilen yöneticiler azınlıktadır. Bunun sebebi esnek liderlik sergilemenin zorluğu olabileceği gibi, liderlerin tercihinin bu yönde olması da olabilir. Çünkü bir liderin duruma göre kullandığı liderlik stilini değiştirmesi, tutarsızlık olarak algılanabilir. Ancak aksine liderin, belirli durumlarda nasıl davranacağı formülize edilmiş olduğundan, model son derece tutarlı bir sistem ortaya koymaktadır.

3.3.4 Performans için ortaklık

Performans için ortaklık; lider ile takipçinin, ihtiyaçları üzerinde görüş birliğine varmasıdır. Bu noktada lider takipçiye aynı amaç doğrultusunda çaba gösterdiklerini ve birlik içinde olmaları gerektiğini açıklamalıdır. Ayrıca bu kapsamda, takipçi ile lider, görevlerde gelinen seviyeyi takip etmek için nasıl ve ne sıklıkta irtibatta

olacaklarını belirler. Bu görüşmelerde lider, takipçinin gelişim düzeyindeki gelişim seviyesni takip eder ve gereken yerlerde takipçiyi takdir etmeye özen gösterir.

Lider ve takipçinin fikir birliğine varması, hatta liderin takipçiye fikrini sorması, eski dönemlerde olağan dışı bir durum olarak karşılanırdı. Ancak günümüzün gerektirdiği liderlik anlayışı, lider ve takipçi arası eşitliği ve işbirliğini olağan kılmaktadır. Bu sebeple performans için ortaklık adımı önem kazanmaktadır. Hersey ve Blanchard performans için ortaklık adımının gelişimini şu şekilde açıklamıştır; "1969 yılında ÇBL modelini tanıtan ilk makale yayınlandığında; hiyerarşik yönetim, emir-komuta gibi yaklaşımlar gündemdeydi ve yöneticiler tüm kontrolü ellerinde tutmak istiyorlardı. O dönemde, takipçilerin kendi gelişim düzeylerine lider ile birlikte karar vermesi fikri pek yaygın değildi. Şimdi ise, yöneticiler değişimi liderlik sürecinin değişmez bir parçası olarak görüyorlar. Liderlik; insanlara karşı uygulanan değil, insanlarla birlikte uygulanan bir olgu olarak kabul görüyor" (Hersey, P. Blanchard, K. 1996).

Geleneksel bakış açısına sahip lider, bir işin yapılmasını istediğinde, karşısındakinin işi kendi kendine öğrenmesini bekler. Ancak bir takipçiye nasıl yapıldığını bilmediği bir işin nasıl yapılacağını sormak zaman kaybı anlamına gelir. Böyle bir durumda takipçi görevi yapmak için yardım isterken sızlanan, yetersiz eleman konumuna düşer ve yardım istemekten vaz geçer. Ancak hedefe ulaşmak için takipçi, ihtiyacı olan destek ve direktifi liderden talep etmek mecburiyetindedir ve performans için ortaklık adımı, takipçinin ihtiyaçlarını sistemli şekilde ortaya koyabilmesi açısından önemlidir. Böylece takipçi ihtiyacı olan destek ve direktifi alabilecek kadar inisiyatif sahibi, etken bir kişi haline gelir (Url-3).

Görüldüğü gibi, lider ve takipçi arasında bilgi paylaşımı yapılmasının önemine vurgu yapılmıştır. Çünkü bu paylaşım, takipçilerin lidere karşı itaatkarlık yerine, göreve karşı bağlılık geliştirmesini sağlar. Böylece takipçiler sadece lider direktif verdiği zaman çalışmak yerine, görevin gerektirdiklerini yapmak için kendi iradeleri dahilinde çalışırlar.

3.4 Çok Boyutlu Liderlik Teorisi Kapsamında Geliştirilen Ölçme Araçları

Hersey ve Blanchard, ÇBL modelinin tutarlılığı ve geçerliliği konularında denemeler yapmak amacıyla bir takım enstrümanlar geliştirmiştir. Bunlar LEAD ve LBA olarak adlandırılan liderlik ölçekleridir. "Hersey ve Blanchard çok üzerinde durdukları, liderlik stili esnekliği ve etkinliği konseptlerini ölçen bir araç olarak; Lider Etkinliği ve Esnekliği Anketini (Leadership Effectiveness and Adaptability Description Questionnaire-LEAD) geliştirmiştir. Bu anketin; liderin kendisi, takipçileri ve liderin birlikte çalıştığı diğer yöneticiler tarafından cevaplanan farklı versiyonları mevcuttur.

Bu şekilde liderin kendisini nasıl gördüğü ve başkaları tarafından nasıl algılandığı ortaya koyulmaktadır" (Yenipazarlı, G. 2006'de atıfta bulunduğu gib).

Bu ölçekler; durumlar ve her bir durum için olası aksiyonlardan meydana gelir. Katılımcıdan, verilen durum karşısında hangi aksiyonu uygulayacağını belirlemesi istenir. Aşağıda LEAD ölçeği sorularından bir örnek verilmiştir.

Durum 1

Ekibinizdeki çalışanlar görevlerini yapmakta ciddi sorunlar yaşıyor. Ekibin performansı hızla düşmekte. Dostça yaklaşımınıza veya onların durumu ile ilgili endişelerinizi belirten ifadelerinize de tepki vermiyorlar.

a. Uyulması gereken prosedürleri ve görevin başarısı için onlardan beklentilerinizi yeniden düzenlersiniz

b. Ekip üyeleriyle görüşmek ve fikir paylaşımı için hazır olduğunuzu bilmelerini sağlarsınız fakat onların üzerinde baskı kurmazsınız

c. Ekip üyeleriyle konuşur ve performans hedefleri belirlersiniz

d. Bekleyip ne olacağını görürsünüz

(Vecchio, R. P. 1995 ; Santoso, W. K. Tal, R. C. 2004).

Blanchard, Hambleton, Zigarmi vd. 1982 yılında, 12 durumluk LEAD ölçeğini geliştirerek, 20 adet durumun bulunduğu yeni bir ölçek ortaya koymuştur. Bu yeniliğin nedeni, araştırmacıların direktif verici ve destekleyici davranışların birbirinden bağımsız olmadığını fark etmeleridir (Bass, B. M. 2008). Bu yeni ölçek; liderlik stili, esneklik ve etkinlik kavramlarını ölçen bir enstrüman olarak Leadership Behavior Analysis (LBA) adıyla yayınlanmıştır. Katılımcıdan, ölçekte yer alan durumlar karşısında hangi davranışı sergileyeceğini seçmesi beklenir. Ardından LBA'daki 20 durum karşısında verilen cevapların, ÇBL modeline uyup uymadığı analiz edilir. Sonuç olarak; katılımcının modelde yer alan liderlik stillerinden (S1-S2-S3-S4) hangilerini ağırlıklı olarak kullandığı ve bu liderlik stilleri arasında geçiş yapma durumu yani liderlik esnekliği ölçülmüş olur. ÇBL modeline göre lider, esnekliği oranında etkin liderlik uygulayabilir.

Yukarıda adı geçen ölçekler aracılığıyla yapılan bazı çalışmalar ve bulguları aşağıdaki gibidir;

Wilkinson (1990), bir resmi kurum ile yürüttüğü araştırmasında LBA ölçeğini 116 adet lider üzerinde uygulamış; etkin liderlik skoru ile şu değişkenler arasında pozitif korelasyon saptamıştır: takipçi-şef arası ilişkide takipçi tatmini ($t=3.18$, $p<001$), idare ve şirket politikaları konusunda takipçi tatmini ($t=2.09$, $p<019$), toplam takipçi

tatmini (t=1.78, p<039). (Bass, B.M. 2008). Bulgular, liderin uygun miktarda direktif ve destek sağlamasının; takipçi tatminine olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

Blanchard vd. (Blanchard, K. vd. 1993) araştırmasında; etkin liderlik skoru ile şu değişkenler arasında pozitif korelasyon saptamıştır; lider olarak takipçilerini işe dahil etme(F=4.30, p<039), iş arkadaşlarını yetenekli bulma (F=4.14, p<04), organizasyonda büyüme fırsatları görme (F=7.54, p<006), organizasyon adına çalışmaktan zevk duyma (moral) (F=3.80, p<05), organizasyona bağlı hissetme (F=4.57, p<033).

Jacobsen (1984) yönetim alanında uzmanlaşma ve lider etkinliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, yönetim uzmanlık katsayısı ile lider etkinliği skorları arasında pozitif korelasyon tesbit edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; liderlik stili ile takipçilerin gelişim düzeyini uygun şekilde eşleştirebilen yani, etkin liderlik uygulayan liderlerin; kurumsal pozisyonlarında daha hızlı yükseldikleri belirlenmişitir (Blanchard, K. vd. 1993).

Price (1993) araştırmasında LBA ölçeğine göre etkin liderlik skoru ile pek çok yönetsel yeterlilik arasında pozitif korelasyon saptamıştır. (Bass, B.M. 2008).

Heller, Clay, & Perkins'in (1993) LEAD ölçeği aracılığıyla eğitim alanında yaptığı çalışmaya göre; müdürlerin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri şöyledir; Müdürler, en çok S2 yani koçluk edici (n=121) liderlik stilini uygulamaktadır. Bunu S3-destekleyici (n=83), S1-direktif verici (n=52) ve S4-delege edici (n=48) liderlik stilleri takip eder. Bunun yanı sıra anketi yanıtlayan öğretmenlerin takipçi tatmini düşük olarak belirlenmiştir (2,73/7). Buradan hareketle, takipçi tatmini ile liderlik stili arasında bağlantı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu çalışmada liderlerin algılanan liderlik stilleri üzerinde durulmuş ve takipçi gelişim düzeyi dikkate alınmamıştır. Bu nedenle çalışmanın ÇBL teorisini tam olarak test ettiğini söyleyemeyiz (Wimmer, G. A. 2012).

Görüldüğü gibi genel olarak LEAD ve LBA gibi ölçekler aracılığıyla ulaşılan bulgular, liderlik etkinliği ve esnek liderlik sağlanmasının; takipçiler ve organizasyon üzerinde olumlu etkileri olduğuna işaret etmektedir.

3.5 Çok Boyutlu Liderlik Konusu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Literatürde yer alan ÇBL teorisi konulu çalışmalar arasında; konuyu sektörel çerçevede inceleyen ve konuyu genel olarak ele alarak karma bir örneklem içerisinde inceyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu tez kapsamında, ÇBL teorisinin inşaat sektörü çerçevesinde incelendiği çalışmaların yanı sıra, teorinin farklı sektörlerde uygulanması üzerine yapılmış olan çalışmalara da yer verilmiştir. Bunun sebebi;

ÇBL teorisi hakkında genel bir bakış edinmek istenmesi ve ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanması üzerine yapılmış çalışmaların sayıca az olmasıdır.

Literatür incelemesi sonucunda, yapılmış olan çalışmaların; ÇBL teorisinin liderlik modeli olarak bütünüyle uygulanabilirliğini ölçmekten çok, teori kapsamının belli bir kısmından yararlandığı tespit edilmiştir. Bu veri, araştırmanın tasarımına yön veren önemli bir etken olarak karşımıza çıkar. Böylece, tezin özgün kısmında bu eksikliği gidermek üzere bir araştırma yapılması hedeflenmiştir.

Aşağıda, ÇBL teorisi konusunu ele alan araştırmalar incelenmektedir. ÇBL teorisini genel olarak ele alan çalışmlar sayıca az ve genellikle tez düzeyinde çalışmalardır. Konuyu inşaat sektörü kapsamında ele alan çalışmalar ise sayıca çok az olduğundan, ağırlıklı olarak ÇBL teorisini genel anlamda ele alan çalışmalar incelenmiştir. Güncellik açısından son 10 yılı kapsayan çalışmalara yer verilmektedir.

3.5.1 Yurt dışı kaynaklı çalışmalar

ÇBL teorisi ile ilgili yurt dışı kaynaklı çalışmaların bir kısmı kantitatif araştırma yöntemlerini tercih etmiş, Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği ölçme araçlarını (LAED, LBA) kullanmıştır. Bir kısım araştırmacı ise, liderlik konusu kişilerin algılama biçimiyle ilişkili olduğu için, kalitatif araştırma yöntemlerinin bunu daha başarılı yansıtacağını düşünmüştür. Aşağıda ÇBL teorisi ile ilgili yapılmış yurt dışı kaynaklı çalışmalara yer vermiştir. Çalışmalardan bazıları eğitim, ziraat, askeriye gibi belli alanlarda inceleme yaparken, bazıları alan ayrımı yapmaksızın ÇBL modelini karma bir örneklem içerisinde incelemiştir.

Aşağıda ÇBL konusunda, yurt dışı kaynaklı olarak son 10 yıl içerisinde yayınlanmış olan çalışmalar incelenmektedir. ÇBL teorisinin inşaat sektörüyle ilişkilendirilmesi ve konu ile ilgili çalışmalar ise, 4. Bölüm (İnşaat Sektöründe Liderlik) kapsamında incelendiğinden, bu bölümde yer almamaktadır.

3.5.1.1 Eslami, Kraljevic ve Tunbjer'in çalışması

Çok Boyutlu Liderlik Perspektifinden Proje Yönetimi adlı çalışmanın amacı; proje yönetimi kavramını ÇBL modeli kullanarak, ÇBL perspektifinden incelemektir (Eslami, A. vd. 2005).

Araştırmacılar lider ve takipçinin davranış ve algılarını ve bunların arasındaki etkileşimi daha iyi yansıtacağı için, kalitatif yöntemi seçmiştir. Yüz yüze görüşme yöntemiyle bireyin algısını ortaya koymayı hedefleyen araştırmacılar; yapılandırılmamış görüşme (unstructured interview) tekniği uygulamıştır.

Görüşme için, ÇBL modeli kapsamında liderlere yöneltilmek üzere 12 adet soru, proje ekibi üyelerine yöneltilmek üzere ise 16 adet soru hazırlanmıştır. Ayrıca, bazı spontane soru ve diyalogların gelişmesine de izin verilmiştir. Bu bağlamda, İsveç'te yer alan ve farklı sektörlerde çalışan dört adet firmanın temsilcileriyle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşmeler her firmadan bir lider ve bir veya iki proje ekibi üyesi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada incelenen konular aşağıdaki gibidir;

- Takipçinin gelişim düzeyi nedir?
- Liderin uyguladığı direktif miktarı ne karadır?
- Liderin sağladığı destek miktarı ne karadır?
- Liderin uyguladığı liderlik stili (takipçinin gözünden) takipçinin gelişim düzeyine uygun mudur?
- Takipçinin arzu ettiği liderlik stili hangisidir?
- Takipçinin arzu ettiği liderlik stili ile liderin gerçekte uyguladığı liderlik stili benzer midir?

Yapılan görüşmelerde; takipçinin gelişim seviyesi (yeterlilik ve bağlılık düzeyinde) ve liderin liderlik stili (direktif ve destek düzeyinde) incelenmiştir. Liderin sağladığı destekleyici ve direktif verici davranışlar; hem liderin, hem de takipçinin gözünden ayrı ayrı ölçülmüştür. Takipçinin yeterlilik ve bağlılık düzeyi ise; yalnızca takipçinin (proje ekibi üyesinin) kendi görüşlerine dayandırılmıştır.

Sonraki aşamada, araştırmacılar her bir takipçiyi ÇBL modelindeki gelişim düzeyi (G1-G2-G3-G4) ölçeğinde konumlandırmıştır. Liderlerin davranışları ise, takipçinin gözünden ve liderin kendi gözünden ayrı ayrı sınıflandırılarak, ÇBL modelindeki liderlik stili (S1-S2-S3-S4) ölçeğinde konumlandırılmıştır.

Sonuçta, görüşülen tüm takipçiler ÇBL modelinin öngördüğü yani, gelişim düzeylerine uygun olan liderlik stilini arzuladıklarını belirtmiştir. Yani ÇBL modeli, uygun liderlik stilini takipçi gelişim düzeyine göre belirleme konusunda geçerli bir model olarak tespit edilmiştir. Araştırmacılar ÇBL modelini, proje yöneticilerine yol göstermesi bakımından faydalı bulmuştur.

Ayrıca, takipçilerden 3 kişiye lider tarafından uygun liderlik stili uygulanmaktadır. 2 takipçiye ise uygun liderlik stili uygulanmamaktadır ki, bu 2 durumda ÇBL modeli uygulanamıyor demektir. Buradan çıkarılan sonuç, ÇBL'nin her projeye başarılı şekilde adapte edilemediği yönündedir. Bunun sebebi ise, takipçi gelişim düzeyinin lider tarafından doğru belirlenememesi olarak gösterilmiştir.

"ÇBL modeli Vecchio tarafından ciddi eleştirilere konu olmuştur (Vecchio, R. 1987). Bu eleştirilere göre model, uygun liderlik stilini belirlemekte başarısızdır. Ancak bu

çalışma tam tersini göstermektedir.” Ancak belirtilmelidir ki, iki araştırmanın konuyu ele alış biçimleri çok farklıdır.

Çalışma, örneklemin sayıca azlığı sebebiyle eleştirilebilir ancak gelecek araştırmalara kavramsal çerçeve sağlamak açısından faydalı bir çalışmadır. Bir başka eleştiri ise; takipçi gelişim düzeyinin tek taraflı belirlenmesi konusundadır. Çalışmada takipçi gelişim düzeyi liderin gözünden incelenmemiş, bunun yerine liderin uygulamakta olduğu liderlik stili üzerinden gidilerek liderin gözünden takipçi gelişimi belirlenmeye çalışılmış. Ancak lider takipçinin gelişim düzeyini yanlış belirleyerek yanlış liderlik stiline ulaşmış olabileceği gibi, takipçinin gelişim düzeyini doğru belirlediği halde doğru liderlik stilini başka değişkenler sebebiyle uygulayamamış olabilir. Bu olasılık göz ardı edilmemeli ve lider gözünden takipçinin gelişim düzeyi sorgulanmalıdır. Ancak bu konu başka bir araştırmanın konusu olarak bırakılabilir.

3.5.1.2 Mwai’nin çalışması

Çok Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ile Etkin Liderler Oluşturmak adlı çalışmanın temel amacı, geleceğin liderleri olarak tanımlanan öğrencilerin, kendilerine liderlik etme fırsatı verilirse nasıl bir performans göstereceğini belirlemektir. Araştırmacı, bu amaç doğrultusunda üniversite öğrencilerine uygulamak üzere ÇBL teorisini temel alan bir anket hazırlamıştır. “Anket öğrencilerin liderlik kabiliyetlerini ve ne derecede etkin liderlik yeteneklerine sahip olduklarını ölçmek üzere düzenlenmiştir.” (Mwai, E. 2011). Burada sözü edilen etkin liderlik; liderin liderlik stilini duruma göre değiştirebilmesi, bir başka deyişle; takipçinin gelişim düzeyine göre ayarlamasıdır.

Bu bağlamda 8 adet durum ve her durumun altında 4 olası cevap hazırlanmıştır. Her cevap ÇBL teorisindeki 4 farklı liderlik stilinden birini temsil eder. Anketi yanıtlayanlardan duruma en iyi uyan bir tanesini seçmeleri istenir. Ayrıca yanıtlayanlara liderlik tecrübeleri olup olmadığı ve ÇBL hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları da sorulmuştur. 44 üniversite öğrencisi üzerinde uygulanan anketin bulguları şu şekildedir;

3. sınıf öğrencileri, çoğunlukla liderlik tecrübesine sahip olduklarından dolayı, verilen durum ile en uygun liderlik stilini eşleştirmede başarılı olurken, 2. sınıf öğrencilerinin yarısı liderlik tecrübesine sahip olduğu halde durum ile doğru liderlik stilini eşleştirememiştir. 2. sınıf öğrencileri durumun değişkenlerine bakmaksızın direktif verici davranış uygulamaya eğilimli bulunmuştur. 1. sınıf öğrencileri de benzer şekilde direktif verici liderlik stili uygulamayı tercih etmiştir. 1. ve 2. sınıf öğrencileri durumu doğru analiz etmiş ancak durum ile uygun liderlik stilini eşleştirmede başarısız olmuştur. Diğer yandan daha deneyimli olan 3. Sınıf

öğrencileri etkin liderlik uygulama ve liderlik stilleri arasında geçiş yapabilme konusunda daha başarılı bulunmuştur. Ayrıca öğrencilerin yalnızca %12'si ÇBL hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmiştir.

Sonuçlar liderlik tecrübesinin, durumun gerektirdiği liderlik stilini belirlemede önemli olduğunu göstermektedir. Araştırmacı ayrıca, etkin liderlik sağlanması için liderlik eğitiminin önemine vurgu yapmıştır. ÇBL gibi liderlik modelleri, lider adaylarının etkin liderlik uygulayabilmesi için belirgin metodlar sunar. Bu metodların öğrenilmesi, liderlik gibi son derece kafa karıştırıcı bir alanda uygulama kolaylığı sağlamaktadır.

3.5.1.3 Wimmer'in çalışması

Bu çalışma; öğretmenler tarafından ÇBL II modelinin kullanılması ve modelin öğretmen adaylarının tatmin ve öğretme hevesi üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmanın amacı genel anlamda; öğretmen yetiştirme programı sürecinde, öğretmen adaylarının sorumlu öğretmenleri tarafından uygulanan ÇBL II modelinin etkilerini belirlemektir (Wimmer, G. A. 2012).

Bu süreçte ÇBL II modeli, öğretmen adaylarının sahip olduğu tatmin düzeyi ve öğretme hevesi ile bağlantılı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda öğretmen adaylarının yeterlilik ve bağlılıkları temel alınmıştır. Araştırma hedefleri aşağıdaki gibidir;

1. Öğretmen adaylarının, sorumlu öğretmeni tarafından değerlendirilen yeterlilik ve bağlılık düzeyi gelişimlerini belirlemek
2. Öğretmen adaylarının tatmin seviyesi ve öğretme hevesini, öğretmen yetiştirme programının öncesi ve sonrasında belirlemek ve karşılaştırmak
3. Sorumlu öğretmenin, ÇBL II modelinin adımlarını nasıl uyguladığını belirlemek
4. Sorumlu öğretmenin, öğretmen adayını yetiştirme sürecindeki rolünü nasıl tanımladığını belirlemek
5. Öğretmen adayı - sorumlu öğretmen arasındaki ilişkiyi tanımlama

Bu 5 hedef kapsamında geliştirilen ölçüm araçları belirli periyotlarla tekrarlanarak örneklem üzerinde uygulanmıştır. Öğretme hevesi, tatmin düzeyi, yeterlilik ve bağlılık değişkenlerini ölçmek üzere hazırlanan anketler, Tablo 3.1'deki tarih sıralamasına göre gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.1 : Araştırmadaki ölçüm araçlarının uygulama tablosu (Wimmer, G. A. 2012).

Ölçüm aracı	Katılımcı	Tarih
Öğretme hevesi - program öncesi	Öğretmen adayı	15 Şubat
Yeterlilik ve Bağlılık - 1.ölçüm	Sorumlu öğretmen	26 Şubat
Yeterlilik ve Bağlılık - 2.ölçüm	Sorumlu öğretmen	26 Mart
Yeterlilik ve Bağlılık - 3.ölçüm	Sorumlu öğretmen	23 Nisan
Yeterlilik ve Bağlılık - 4.ölçüm	Sorumlu öğretmen	9 Mayıs
Öğretme hevesi - program sonrası	Öğretmen adayı	14 Mayıs
Tatmin düzeyi	Öğretmen adayı	14 Mayıs

Kantitatif yöntemi temel alan anket çalışması sırasında, öğretmen adayları tarafından belirlenen öğretme hevesi ve tatmin düzeyleri ile sorumlu öğretmenler tarafından belirlenen öğretmen adayı gelişim düzeyi verileri analiz edilmiştir. Araştırma hedeflerinde yer alan karşılaştırma gerektiren ifadeler nedeniyle, bazı ölçümler periyodik olarak tekrarlanmıştır (Tablo 3.1). Bu durum, katılımcılar tarafından fazla tekrar olması bakımından eleştirilse de, sonuçların karşılaştırılması bakımından gereklidir. Araştırmanın bulguları şöyledir;

4 aşamalı olarak yürütülen ankete göre; 8 öğretmen adayı arasından 6 tanesinin yeterlilik ve bağlılık düzeylerinin program süresince gelişim gösterdiği yani G1'den G4'e doğru ilerlediği belirlenmiştir. Öğretmen adayları arasında en yaygın görülen gelişim düzeyi ise G3'tür.

Öğretmen adaylarının öğretme hevesi program öncesi ve sonrasında ölçülmüş ve göstergelerde artış saptanmıştır. Öğretmen adaylarının program sonrasındaki tatmin seviyesi ise yüksek olarak saptanmıştır.

Sorumlu öğretmenler, öğretmen adaylarıyla çalışırken durumsal verilerin yol göstermesi gerektiğine değinmiştir. Sorumlu öğretmenlerin sağladıkları rehberlik düzeyini, öğretmen adayına göre ayarladıkları ve öğretmen adaylarını ileride aynı yöntemi uygulamak üzere yetiştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ÇBL II modelinin temel varsayımıyla örtüşmektedir.

Sonuç olarak, araştırma bulguları göstermektedir ki; bu çalışmada lider konumunda yer alan sorumlu öğretmenler ÇBL II modelinin liderlik stili-takipçi gelişim düzeyi uyumuna dayanan temel konseptini uygulamaktadır. Buna bağlı olarak takipçi konumundaki öğretmen adaylarının gelişim düzeylerinde ilerleme kaydedildiği

belirlenmiştir. Bu bulgu da ÇBL II modelinin başarılı şekilde işlediğini göstermiştir. Ayrıca takipçilerin tatmin seviyeleri yüksek olarak belirlenmiş ve öğretme hevesi seviyelerinde yükselme saptanmıştır. Bu durum, ÇBL II modelini uygulamanın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Son olarak araştırmacı, ÇBL II modelinin öğretmen yetiştirme programlarının önemli bir parçası olarak yaygınlaştırılması gerektiğine değinmiştir.

3.5.1.4 Fuchs'un çalışması

Çok Boyutlu Liderlik Teorisi: Avrupa'nın Kültürel Çevresi Üzerine Bir Analiz adlı çalışmanın amacı; ÇBL ile liderlik etkinliği arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını incelemektir. Araştırma, global dünyada liderlerin etkin liderliği ancak kültürel çeşitliliğin farkında olarak sağlayabilecekleri fikrinden yola çıkar. Bu bağlamda çalışma, daha önce gerçekleştirilmiş olan Situational Leadership Theory in Taiwan: a different cultural perspective (Silverthorne 2000) adlı çalışmanın metodolojisini temel almış ve bulgularını Tayvan'da gerçekleştirilen çalışmanın bulguları ile karşılaştırmıştır.

Araştırmacı liderlik etkinliğini ölçmek için takipçi performansı göstergelerini kullanmıştır. Bu göstergeler;

1. Devamsızlık (işe gelinmeyen günler)
2. Devir oranı (işten ayrılan personel sayısına bağlı oran)
3. İş stresi (insan kaynakları departmanının 5'li Likert ölçeği değerlendirmesi)
4. İş tatmini (insan kaynakları departmanının 5'li Likert ölçeği değerlendirmesi)

Araştırmacı bu göstergeleri ölçerek, liderlik stillerinin; kültürel çeşitlilik içeren iş ortamındaki takipçi performansı üzerindeki etkilerini belirlemeyi hedeflemiştir. Bunun için yukarıda sayılan 4 adet bağımlı değişken vasıtasıyla; liderlik etkinliği, kültürel farklılıklar ve demografik veriler karşılaştırılmıştır. Liderlik etkinliği ölçümü için Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiş olan LEAD ölçeği kullanılmıştır. Farklı ülkelerde uygulamak üzere, LEAD ölçeğinin ülkelerin resmi yerel dillerine çevirisi yapılmıştır.

Araştırmanın örneklem kümesini, 3 farklı Avrupa ülkesinde yer alan, 4 adet seri üretim yapan işletmenin personelleri oluşturmaktadır. Bu ülkeler; Almanya, İspanya ve İsveç'tir. Anketler farklı kültürlerden gelen 63 lider ve 202 takipçi üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmanın sonucunda; Yaş, cinsiyet gibi demografik verilerin yalnızca iş kalitesi bağımlı değişkeni ile ilişkisi bulunmuştur. Diğer değişkenlerle anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Liderin LEAD skoru ile devamsızlık arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; liderin LEAD skoru yükseldikçe, işe devamsızlık oranı azalmaktadır. Bu bulgular Tayvan çalışmasının bulgularını destekler niteliktedir.

Devir oranı ile LEAD skoru arasında ise Tayvan çalışmasının aksine doğrudan bir ilişki saptanamamıştır. Tayvan çalışmasında bu iki değişken arasında ilişki tespit edilmiştir.

İş steresi ve iş tatmini değişkenleri ise liderin LEAD skoru ile ilişkili olarak seyretmektedir. Sonuçlar, liderin etkin bir liderlik uygulaması halinde, takipçi performansının artış göstermesi şeklinde yorumlanmıştır. Bu bulgu da Tayvan çalışmasıyla örtüşmektedir.

Araştırmanın sonuç bölümünde Avrupa kültürü ile Tayvan kültürü arasındaki farklılıklar, bunun liderlik davranışları üzerindeki etkisi ve Avrupa ülkelerinin kendi içinde gösterdiği farklılıklar detaylı olarak işlenmiştir. Gelecek çalışmalar için öneri kısmında ise; bu çalışma ve çalışmanın temelini oluşturan Tayvan çalışmasının, diğer kültürlere uyarlanarak çoğaltılması ve kültürel farklılıklar konusunda farkındalık yaratılması önerilmektedir.

3.5.2 Türkiye kaynaklı çalışmalar

Literatürde ÇBL teorisi üzerine yapılmış, Türkiye kaynaklı pek az çalışma mevcuttur. Bu durum ÇBL teorisinin ülkemizde henüz fazla yaygınlaşmadığı veya önemsenmediği şeklinde yorumlanabilir. Türkiye kaynaklı literatürde özellikle inşaat sektöründe liderlikle ilgili çalışmaların sayıca az olması ve inşaat sektörü ile ÇBL teorisini ilişkilendiren çalışmaya rastlanmaması, konu ile ilgili bir eksikliğe işaret etmekle birlikte, konuyu araştırmak için ilginç hale getirmektedir.

3.5.2.1 Alikişioğlu'nun çalışması

Bu çalışmanın amacı; satış liderlerinin ÇBL modelinde yer alan 4 farklı liderlik stili (direktif verici, koçluk edici, destekleyici, delege edici) tanımlamasına göre kendilerini değerlendirebilecekleri bir ölçek oluşturmaktır.

ÇBL teorisine göre; liderin hedefi, amaç ve görevleri gerçekleştirmektir. Bu da ancak amaçların takipçiler tarafından benimsenip, yeterlilik ve bağlılıklarına göre yerine getirilmesi ile gerçekleşir. Bu durum satış liderleri için de aynıdır. Ancak yapılan iş ve sorumluluk alanları, liderin kendini değerlendirme biçimini özelleştirmeyi gerektirir.

Araştırmacı, ÇBL teorisi kapsamında geliştirilmiş olan Leadership Behavior Analysis (LBA) anketini satış liderliği alanına uyarlamıştır. LBA anketi, liderlerin

liderlik stilini takipçinin gelişim düzeyine göre uygulayabilme yetisini ölçmek amacıyla düzenlenmiş 20 adet liderlik durumundan oluşmaktadır. Bu çalışmada ise, aşağıdaki örnekte olduğu gibi, tamamı satış liderlerinin karşılaşabileceği 16 adet durum tanımlanmıştır. Her bir durumun altında liderin sergileyebileceği 4 adet davranış biçimi yer almaktadır.

Durum: Organizasyon içerisinde, satış gücünün başında olduğunuzu düşünün. Yeni satış bölgesinde satış hacmini %40 artırmanız isteniyor. Çalıştığınız satış elemanları ise hem yeni satış bölgesinde çalışmak için isteksiz, hem de siz onların becerileri olmadığını biliyorsunuz. Bu durumda ne yaparsınız?

a) Satış elemanlarını yeni hedef konusunda bilgilendirir ve bu hedefi kendi yöntemleri ile tutturmalarına izin veririm
b) Ayrıntılı satışplanları yapar ve yeni satış bölgesindeki gelişmeleri takip ederim
c) Ortaya çıkan yeni satış hedefi konusunda elemanlarımın görüşlerini alır, konuyu tartışarak yeni görevlendirmeler konusunda birlikte karar alırım
d) Hedefe ulaşılması konusunda satış elemanlarının görüşünü isterim (Alikişioğlu, M. 2010).

Satış lideri ankette verilen durum ile karşılaştığında, uygulayacağı davranışın hangisi olacağını (A-B-C-D) seçer. Sonuçta liderin verdiği yanıtlar, Satış Liderinin Kendini Değerlendirme Tablosu (Tablo 3.2) ölçeğine göre değerlendirilir.

Tablo 3.2 : Satış liderlerinin kendini değerlendirme tablosu (Alikişioğlu, M. 2010).

Durum	Direktif Verme	Koçluk Etme	Destekleme	Delege Etme
1	A	B	C	D
2	D	A	B	C
3	C	D	A	B
4	B	C	D	A
5	A	B	C	D
6	D	A	B	C
7	C	D	A	B
8	B	C	D	A
9	A	B	C	D
10	D	A	B	C
11	C	D	A	B
12	B	C	D	A
13	A	B	C	D
14	D	B	A	D
15	C	A	B	C
16	B	C	D	A
Toplam	4	4	4	4

Satış liderlerinin kendini değerlendirme tablosuna göre liderin hangi liderlik stilinden kaç kez kullandığı bulunur (Tablo 3.2). Bulunan sayılara göre, hangi stilin özelliklerinin satış liderinde baskın olduğunu belirlenir. Başka bir deyişle satış liderinin, ÇBL teorisinde yer alan liderlik stillerinden hangisini kullanmaya daha yatkın olduğu ve hangi liderlik stilini uygulamak konusunda yetersiz olduğu bulunur. Böylelikle ölçeği uygulayan satış lideri, geliştirmesi gereken yönlerini belirler. Burada amaç, lidere daha esnek ve etkili liderlik uygulaması konusunda yol göstermektir.

Ayrıca ölçek aracılığıyla, liderin hangi tür liderlik davranışlarını uygulayabileceği konusunda farkındalık yaratmak da hedeflenmiştir. Böylece lider, farklı liderlik stillerini farklı takipçi gelişim düzeylerine yönelik olarak uygulamaya koyabilir, daha önce kullanmadığı liderlik stilleri üzerinde çalışır ve daha etkin ve esnek bir satış lideri olma yolunda gelişim sağlar.

Satış liderlerinin kendini değerlendirme ölçeği çalışması, ÇBL teorisinin sektörel olarak uygulanmasını ortaya koymak açısından önem taşır. Çünkü belirli bir teoriyi uygularken dahi, uygulanan sektörlerin taşıdığı farklı özellikler, kişilerin değişen durumlar karşısında farklı yaklaşımlar geliştirmesini gerektirir. Bu nedenle, satış lideri ölçeği çalışması, sektörel özellikleri daha kapsamlı olarak inceleyerek geliştirilen ölçeği temellendirmek açısından yetersiz olarak değerlendirilebilir. Ancak, sektörel farkındalık yaratmak açısından önemli bir çalışmadır.

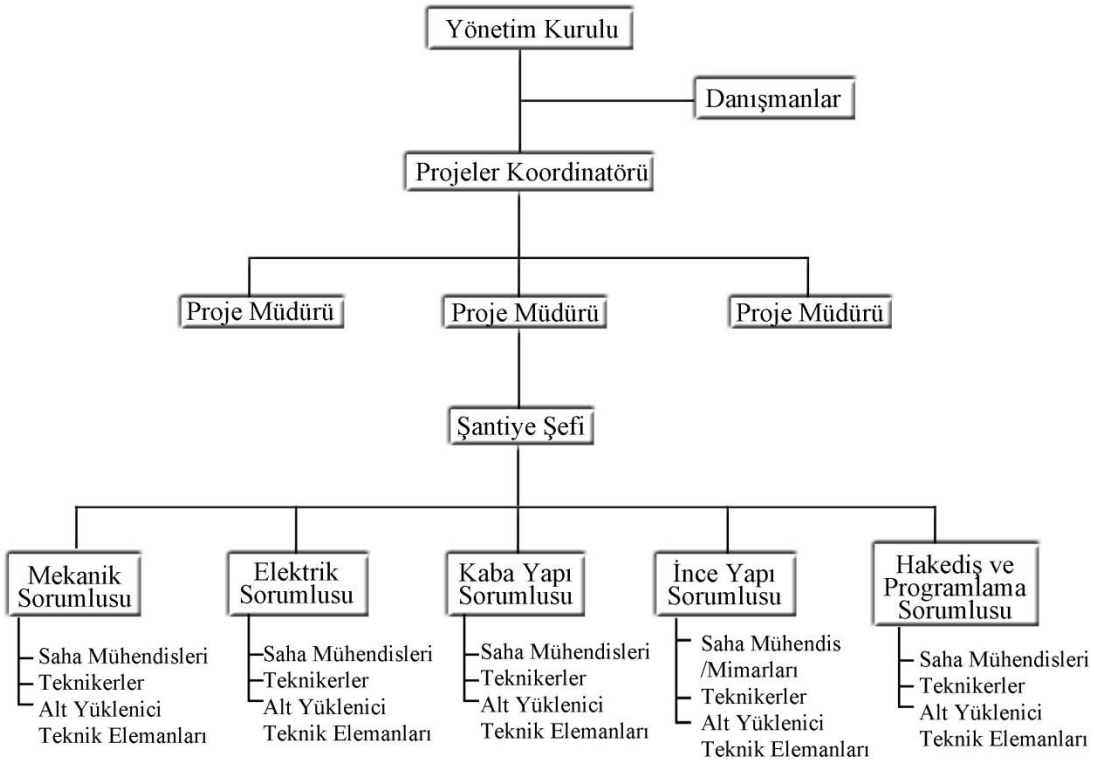
Literatürde ÇBL teorisi konusunda yapılmış çalışmalara yer verilen bu bölümde, konu ile ilgili çalışmaların çoğunlukla yurt dışı kaynaklı olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum ülkemizde ÇBL teorisinin yeterince tanınmadığı şeklinde yorumlanabilir. Yurt dışı kaynaklı çalışmalara ise sektör ayrımı yapılmaksızın ve yer verilmiştir. Çünkü ÇBL teorisini inşaat sektörü çerçevesinde işleyen çalışmalar sayıca sınırlıdır. Konuyu inşaat sektörü ile bağlantılandırmak amacıyla, inşaat sektöründe liderlik konusuna ve bu alanda yapılmış olan çalışmalara bir sonraki bölümde yer verilecektir.

4. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE LİDERLİK

İnşaat sektörü, yapılan işin özelliklerinden dolayı, farklı meslek sahibi kişilerden oluşan grupların (iş veren, tasarım, yapım grubu vb.) bir arada bulunduğu bir sektördür. Tüm bu farklı grupların bir arada uyum içerisinde çalışması için ise, etkin liderlik uygulanması önem kazanmaktadır. Bu nedenle, inşaat sektöründe liderlik konusunu incelemek için öncelikle sektörde görev alan aktörleri tanımakta fayda vardır. "İnşaat sektöründeki proje katılımcıları temel olarak iş veren, tasarım ekibi ve yapım ekibinden meydana gelir. İş verenler; kâr amacıyla piyasadaki bir talebi karşılamaya çalışan işletmeler veya altyapı geliştirmek amacıyla talepte bulunan kamu kuruluşlarıdır. Tasarım ekipleri; inşaat projesinin temelini oluşturacak olan tasarımları üreten mimar ve mühendislerdir. Yapım ekipleri ise; asıl inşaat aktivitelerini gerçekleştirmekten sorumlu uygulamacılardır ve yüklenici, alt yüklenici, tedarikçi vb. gibi alt gruplara ayrılırlar (Jung, Y. Mills, T. H. 2012). Bunun dışında danışmanlar, kamu kuruluşları (belediyeler, bakanlıklar, TOKİ vb.), test ve inceleme şirketleri, yapı denetim kuruluşları ve sigorta acenteleri gibi kuruluşlar yer almaktadır. Bu açıklamadan da anlaşıldığı gibi, yüklenici grubu; iş veren ve tasarım gruplarına göre, esas inşaat aktivitelerine ağırlıklı olarak dahil olmaktadır. Bu görüşten hareketle, bu tez çalışmasında, yapım grubu üzerinde yoğunlaşılmasına karar verilmiştir.

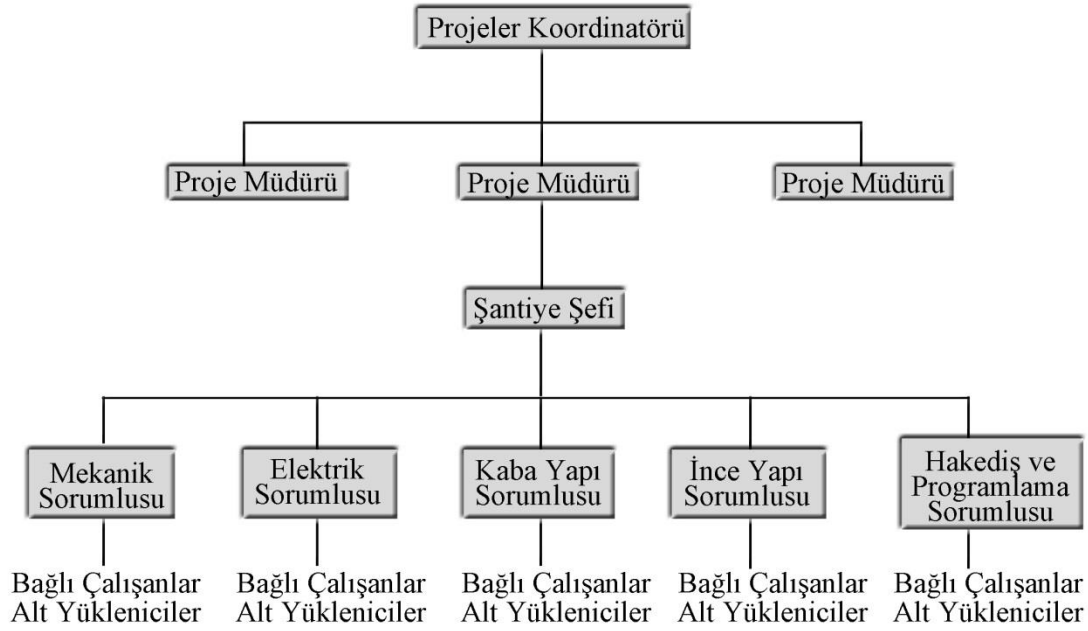
Temel olarak yapım grubu içerisinde; yönetim birimine bağlı olan ve inşaat projelerinin genelinden sorumlu olan bir veya bir kaç proje koordinatörü mevcuttur. Ardından, proje koordinatörüne bağlı olarak çalışan ve her biri belirli bir inşaat projesinin genelinden sorumlu olan proje müdürleri ve saha ekiplerinin yönetiminden sorumlu olan şantiye şefleri gelir. Şantiye şefi ve proje müdürüne bağlı olarak çalışan operasyonel birimler ise; söz konusu organizasyonun bünyesinde bulunan veya alt yüklenici organizasyonlara bağlı çalışan ekipler ve bağlı oldukları birimin sorumlusu olan mimar ve mühendislerden meydana gelir (Şekil 4.1).

Şekil 4.1'de yer alan organizasyon şeması, işletmenin büyüklüğü, yapılan projenin niteliği ve karmaşıklık düzeyi gibi unsurlara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Ancak yapım süreci temel organizasyon şeması adıyla verilen bu şema, örnek teşkil etmesi bakımından oldukça yalın bir yapıda olmasına dikkat edilerek şekillendirilmiştir.



Şekil 4.1: İnşaat projesi yapımı temel organizasyon şeması

Şekil 4.1'de görüldüğü gibi, birbiriyle bağlantılı olan her kademeden ekibin, yapım sürecinde uyum içinde çalışması gerekir. Bu nedenle ekipler arasında koordinasyon sağlanması ve yönlendirmeler çok önemlidir. İnşaat sektöründe liderlik, bu nedenle önemlidir ve farklı kademelerde liderlere ihtiyaç duyulur. İnşaat projesindeki farklı kademe liderler Şekil 4.2'deki şemada vurgulanmıştır.



Şekil 4.2 : İnşaat projesi yapım organizasyonunda farklı kademedeki liderler

İnşaat projesi katılımcılarının oluşturduğu bu pozisyonlar, temelde proje bazlı olarak çalışırlar ve her biri karar verme yetkilerini projenin farklı süreçlerinde kullanırlar (Jung, Y. Mills, T. H. 2012). Şekil 4.2'de görüldüğü gibi proje müdürü; idari ve teknik konular dahil olmak üzere projenin genelinin yönetiminden sorumludur. Şantiye şefi; yapım sürecinde operasyonel olarak saha yönetiminden sorumludur. Şantiye şefine bağlı olarak çalışan farklı branşlardaki mimar ve mühendisler ise; alt yüklenici ve işçilerin yönetilmesinden sorumludur.

Organizasyonel yapı içerisinde, diğer işletmelerde olduğu gibi, inşaat sektöründeki işletmelerin temel hedefi; kârı arttırmak için verimliliği yükseltmektir. Ancak inşaat sektörünün diğerlerinden farklı olarak çok sayıda organizasyonun kombinasyonundan oluşması istisnai bir durum ortaya koymaktadır. Harvey ve Ashworth (1993)'e göre, inşaat sektörü, onu diğer sektörlerden ayıran 4 özelliğe sahiptir ve bu özelliklerin inşaat sektöründe liderlik stilleri üzerinde etkileri mevcuttur. Bunlar (Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004);

a. Proje özellikleri
b. Sözleşmesel düzenlemeler
c. Proje yaşam döngüsü
d. Çevresel faktörler

Naoum bunlara ilave olarak; müşteri özelliklerini de inşaat sektöründe liderlik stilini etkileyen faktörler arasında belirtmiştir (Naoum, S. 2001). Tüm bu faktörleri açıklamak gerekirse;

a. Ürünlerin projeye bağlı olarak birbirinden farklılık göstermesi (bina, köprü, yol vb.) proje özelliklerini de değiştirir. Ayrıca projeler; büyüklüğü, işlevi, karmaşıklığı ve dolayısıyla gerektirdiği teknoloji ve farklı uzmanlıklar bakımından liderlik stili değişikliği gerektirir.
b. İnşaat projelerinde ana yüklenicinin (müşterinin sözleşme yaptığı yüklenici) işlerin bir kısmını alt yüklenicilere devretmesi yaygın bir uygulamadır. Ana yüklenici inşaat projesindeki işlerin yaklaşık %80'ini uzmanlık alanına göre taşere eder (Akın, İ. 2004). Bu durumda, liderlerin yüklenici, alt yüklenici ve tedarikçilerle kurduğu sözleşmesel ilişkiler; projenin başarısını doğrudan etkiler. Çünkü alt-yüklenici ile çalışma durumunda liderin firma üzerindeki pozisyon gücü minimumdur. İnşaat yöneticileri genellikle kendi firmasına mensup takipçilere kıyasla, alt-yüklenici firma mensupları üzerinde daha az kontrol sahibidir (Bresnen, M. J. vd. 1986).

a. Tüm projelerin bağımsız başlangıç ve bitiş tarihi vardır. İnşaat projelerinde bu durum çok belirgin bir hal alır. Örneğin bir inşaat projesinin muhasebe sistemi takvim yılına değil proje bitimine (kabul tarihine) endekslidir. Ayrıca bitiş tarihinin uzatılması beklenmeyen durumlar haricinde söz konusu değildir. Dolayısıyla mevcut zaman baskısı yönetimsel kararları da etkiler ve ani müdahaleleri gerektirir. Ayrıca proje yaşam döngüsüne bağlı olarak farklı süreçler (ihale, tasarım, yapım, kabul, teslim vb.) ortaya çıkar ve bu süreçlerde kullanılması uygun olan liderlik stilleri farklılık gösterir. Naoum'a göre (Naoum, S. 2001) lider, yapım öncesi süreçte; görev-odaklı, yapım sürecinin başlarında; ilişki-odaklı, yapım süreci devam ederken ise bir sorunla karşılaşıldığında; görev-odaklı, işler yoluna girdiğinde ise; ilişki-odaklı davranmaya devam etmelidir. Buna ek olarak, farklı süreçlerde çalışması gereken farklı iş kolları da ortaya çıkar. Bu nedenle inşaat sektöründe, üretim faktörleri (sermaye, teknoloji, emek, girişimci) (Birdal, İ. 2015) geçici ve değişken niteliktedir. Üretim faktörlerinden özellikle iş gücünün sürekli olarak istihdam edilememesi (mevsimsel ve projeye bağlı istihdam) sektör için ayırt edici bir özelliktir.
b. Üretim yerinin değişken olması (farklı coğrafyalar ve zeminlerde üretim) belirsizlik ve riskin yüksek olmasına neden olur. Çevresel faktörlerle ilgili bir diğer konu ise iş gücü piyasasıdır. Liderin takipçilerine karşı sergilediği davranış stili, takipçilerin tavırlarında olduğu gibi, piyasalardaki işsizlik oranına göre farklılık gösterir.

Benzer şekilde, süreyi minimize etmeyi hedefleyen özel sektör veya düşük maliyet faktörünü esas alan kamu kuruluşları vb. farklı müşteri özellikleri, farklı liderlik yaklaşımları gerektirir.

Sektörün gösterdiği bu farklı özellikler nedeniyle sektördeki liderlerin de farklı davranışlar sergilemesi kaçınılmazdır. Çünkü liderlik, ortam koşullarına bağlı olarak gelişir. İnşaat sektöründe gösterilen liderlik stilleri; yalnızca diğer sektörlere göre değil, farklı projeler ve bir projenin farklı süreçlerinde de farklılık göstermektedir. Bu bağlamda takipçi motivasyonunu yükseltebilmek için, liderlerin farklı liderlik stillerini esnek bir biçimde uygulaması gerekmektedir.

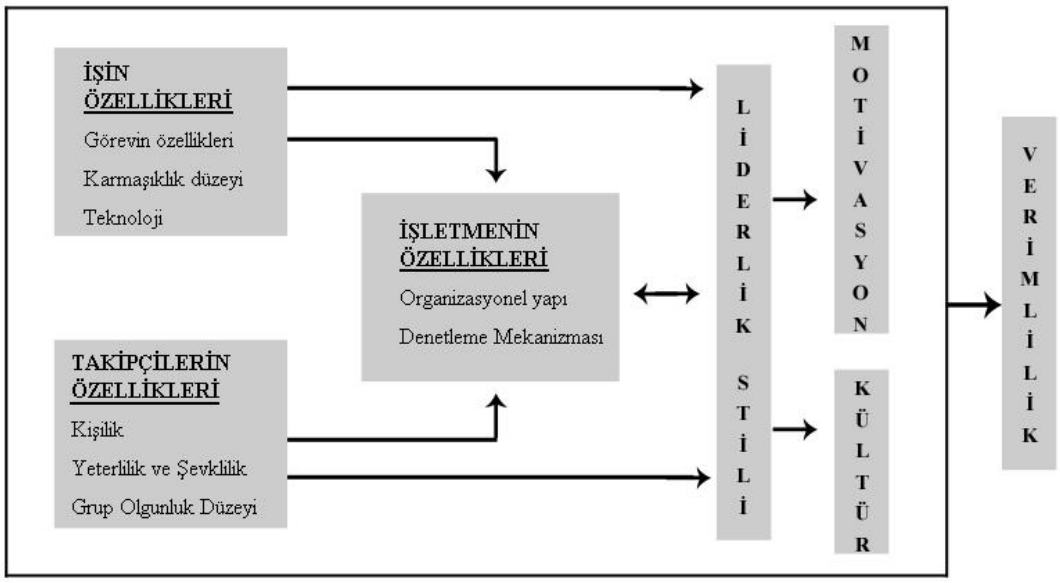
Yukarıda belirtilen özelliklere bağlı olarak, inşaat sektöründe verimliliği artırmanın yolu önemli ölçüde etkin ve esnek liderlikten geçer. Verimliliğin artırılması temelde şu iki faktöre bağlıdır;

- Liderlik yetkinliklerine sahip olmak (vizyon, motivasyon, ekip oluşturma ve güven)
- Farklı liderlik stillerinden en uygun olanını seçerek takipçileri proje için belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak üzere yönlendirmek (Mohamed, E. 2014).

Görüldüğü gibi liderlik takipçileri yalnızca görevlendirmek değil, onları görevde yüksek performans göstermeleri için motive etmektir. Liderin takipçileri motive etmedeki başarısı ise, takipçinin işteki başarısını belirleyeceğinden dolayı oldukça önemlidir. İnşaat sektöründe bu durum üretim sektörüne göre ön plana çıkmaktadır. Çünkü firma kültürüne sahip olan üretim sektörünün aksine, proje kültürüne sahip olan inşaat sektöründe (Akıner, İ. 2004); üretim sırası, iş gücü, ekipmanlar vb. değişkenlik gösterebilir. Bu faktörleri en iyi şekilde organize etmek ve değişen koşullara göre uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak ise liderin seçimlerine bağlıdır. Eğer lider etkin şekilde liderlik edemezse, projenin tüm katılımcıları bundan zarar görür ve proje başarısı olumsuz etkilenir. "Proje başarısı genellikle; zaman, maliyet ve kalite performansı bazında tanımlansa da, kilit personelin proje başarısındaki etkisi azımsanamaz. Zamanlama; öngörü ve planlamaya bağlıdır, kazanç; üretkenliğe ve maliyet denetimine bağlıdır, kalite; gözetim ve detaylara gösterilen özene bağlıdır. Yani neticede, kilit personele gereken önem verilmezse bunların hiçbirinde başarı sağlanamaz, müşteri memnuniyeti azalır ve sonuçta kurumsal kazanç zarar görür" (Hagberg, N. C. 2006).

Naoum (Naoum, S. 2001), inşaat sektöründe verimliliğin sağlanması sürecindeki değişkenleri ve bunların arasındaki ilişkileri, oluşturduğu model aracılığıyla şöyle ifade etmiştir;

İşin ve takipçilerin özellikleri birinci dereceden bağımsız değişkenlerdir (süreç girdileri). Modeli uygulamak için öncelikle bu iki değişken grubunun özellikleri belirlenir. İşletmenin özellikleri ve liderlik stili değişkenleri ise; birinci derece bağımsız değişkenler olan işin ve takipçilerin özelliklerine göre belirlenir (süreç). Bağımlı değişken olan verimliliği sağlamak için yani, güçlü bir kültür ve motivasyonu yüksek takipçiler yaratmak için (proje performansı); modeldeki tüm değişkenler üzerinden optimum sonuçlara ulaşmak hedeflenir. Bu süreç Şekil 4.3'te verilen şema ile ifade edilmektedir.



Şekil 4.3 : İşletmenin verimliliği sürecinde liderlik modeli (Naoum, S. 2001).

Şekil 4.3'te işletmenin özellikleri ve liderlik stili arasında yer alan çift yönlü ok; sürecin dinamik olduğunu ve liderin gerektiğinde hedef, strateji, organizasyonel yapı gibi özelliklerde değişikliğe gidebileceğini sembolize eder. Görüldüğü gibi Naoum, işletmede verimliliğin sağlanması ve organizasyonel kültürün değiştirilmesi açısından liderin ve liderlik stilinin çok önemli bir etkisi olduğunu vurgulamıştır.

Gelişmekte olan ülkelerde, inşaat sektöründe liderliğe duyulan ihtiyaç ise çok daha fazladır. Bunun sebepleri şöyledir; ilk olarak bu ülkelerde proje performansında yetersizlik (maliyet ve sürenin aşılması, yetersiz kalite, teknik eksiklik, dayanıklılık sorunları ve güvenlik-çevre konularına yetersiz özen gösterilmesi vb.) mevcuttur (Ofori, 2012). İkincisi, uzun dönemli sosyo-ekonomik gelişim ve sürdürülebilirlik açısından yetersiz performans gösterilmektedir. Son olarak da, müşteriler, son ürünü satın alanlar, kullanıcılar ve inşaat sektöründeki paydaşlar; yapım aktiviteleriyle ilgili ya çok az bilgi sahibidir ya da hiç bilgi sahibi değildir (Ofori, G. Toor, S. R. 2012).

Sonuç olarak; gerek kısa vadede proje başarısı, gerekse uzun vadede sürdürülebilirlik ve toplumsal bilinç açısından gelişmenin sağlanabilmesi için inşaat sektöründe liderlik büyük önem arz etmektedir. Ancak liderlik konusunu doğrudan inşaat sektörü ile ilişkilendirerek işleyen çalışmaların sayıca azlığı göstermektedir ki; inşaat alanında bu konuya gereken önem verilmemektedir.

4.1 İnşaat Sektöründe Liderlik Konusu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

İnşaat sektöründeki liderlerin performansı ve etkinliği konusundaki araştırmaların yaygınlaşmasının ardından, 1990'larda araştıma odağı liderlik stilleri ve davranışlarına doğru yönelmiştir. Ancak günümüzde yapılan inşaat sektöründe

liderlik konulu araştırmaların temelleri çok daha eski çalışmalara dayanmaktadır. Chan (2008)'e göre; inşaat sektöründe liderlik konusu, yönetsel işlevlerden kaynaklandığı için, konunun kapsamı ilkel çağlara kadar uzanır (Ofori, G. Toor, S. R. 2012). Bass'ın bulguları bunu destekler niteliktedir; "Antik Yunan ve Çin filozoflarının yazılarında, liderlik ve liderlik etkinliği ile ilgili tartışmalara rastlanmıştır" (Bass, B. M. 1990: Mello, A. 1999). Görüldüğü gibi yönetim alanındaki temel kavramlardan biri olarak liderlik, eski çağlardan beri ilgi uyandıran bir konu olarak karşımıza çıkar.

Uygun liderlik stilinin veya literatürde sıkça karşılaşılan adıyla etkin liderlik stilinin ne olduğu, günümüzde de liderlik alanında üzerinde en çok durulan sorulardan biridir. Ancak literatür incelemelerinde; inşaat sektöründe liderlik araştırmalarının diğer sektörlere göre daha az yer aldığı görülmektedir. Literatürde liderlik stilleri üzerinde birçok araştırma ile karşılaşılmasına rağmen, bu araştırmalar ağırlıklı olarak kalıcı bir organizasyon yapısına sahip olan üretim endüstrisine yöneliktir (Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004).

Liderlik konusunun yer aldığı sosyal bilimler alanı ile inşaat sektörünün arasındaki anlayış farkı, konunun gelişmesinin önünde bir engel oluşturmaktadır. Ancak özellikle inşaat alanında liderlik üzerine çalışmaların geliştirilmesi önem arz etmektedir. Çünkü inşaat sektörü, proje bazlı doğasından dolayı birçok sektöre göre farklı özellik gösterir ve sektörde liderlik kavramı önemli bir yer tutar. Ayrıca, konunun farklı çerçevelerde ele alınması; liderlik konusunun gelişimi açısından da faydalıdır.

Bu alanda yapılmış çalışmaların sınırlı olmasının yanı sıra, inşaat sektöründe liderliği ÇBL teorisine değinerek ele alan araştırmalar çok daha seyrektir, ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanabilirliğini ölçen bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Aşağıda inşaat sektöründe liderlik konusu ile ilgili son 10 yıl içerisinde yapılmış, yurt dışı ve Türkiye kaynaklı bazı çalışmalara yer verilmiştir.

4.1.1 Yurt dışı kaynaklı çalışmalar

İnşaat sektöründe liderlik konusunu ele alan, yurt dışı kaynaklı çok sayıda çalışma mevcuttur. Yapılmış olan tüm çalışmalara yer verilemeyeceği için güncel olma kriteri göz önünde bulundurularak, son 10 yıl içerisinde yayınlanmış olan makale ve tez çalışmalarına yer verilmiştir. Bulgular açısından tekrardan kaçınmak amacıyla, seçilen çalışmaların inşaat sektöründe liderlik konusunu farklı açılardan ele almış, özgün çalışmalar olmasına özen gösterilmiştir.

İncelenen çalışmalar araştırma yöntemleri bakımından geniş bir çeşitlilik göstermektedir. Ancak, inşaat sektöründe liderlik konusunu ele alış biçimi açısından

aynı çeşitliliğe rastlanamamaktadır. Çalışmalar arasında; inşaat sektöründe informal liderlik, inşaat sektöründeki KOBİ'lerde liderlik gibi farklı çerçeveler mevcuttur. Ancak, çalışmaların çoğunlukla, inşaat sektöründeki liderlerin liderlik stilinin ne olduğunu benzer kapsamlarda araştırdığı görülmektedir. Bu yaklaşım, sektörel eğilimin ne olduğu konusunda bilgi vermek açısından faydalıdır fakat, konunun gelişimi açısından yeni bulgular vaat etmez.

Sonuç olarak incelemeler sonucunda, inşaat sektöründe liderlik konusunu ele alan çok sayıda yurt dışı kaynaklı çalışmanın yer aldığı görülmüştür. İnşaat sektöründe liderlik konusunu ÇBL teorisi kapsamında inceleyen çalışmalar ise sayıca çok azdır. Bu nedenle konuyu, ÇBL teorisi dışında inceleyen çalışmalara ağırlıklı olarak yer verilmiştir.

4.1.1.1 Xiong'un çalışması

Xiong'un çalışması, inşaat projeleri yönetiminde kilit bir pozisyon olarak liderliğin önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Çalışma, proje ekiplerinin nasıl daha dinamik ve verimli hale getirileceği konusunu, etkin liderliğin ekip üzerindeki etkisi çerçevesinde incelemektedir. Bu bağlamda, bir projeyi başarıyla yönetmek için ne tür yetkinlikler geliştirmek gerektiği ve bunların en önemlilerinin hangileri olduğu incelenmektedir.

Bu çalışma kapsamında ilk olarak, liderliği etkileyen en önemli faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler daha sonra yapılan anket çalışmasında kullanılmıştır. Ardından büyük bir uluslararası inşaat firması olan Skanska üzerinde durum değerlendirmesi yapılmıştır. Skanska, Kuzey Amerika, Avrupa ve Kuzey ülkelerinde faaliyet gösteren, dünyanın öncü proje geliştirme ve inşaat firmalarından biridir. 1887 yılında kurulumuş olan firmanın inşaat grubu; yüksek binalar, köprüler ve konut binaları üretiminde faaliyet göstermektedir (Url-7).

Toplamda 69 kişiden oluşan katılımcı grubuna 13 adet soru yöneltilmiş, liderlikle ilgili bazı ifadeler verilmiş ve katılımcılara ifadeye katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Böylece firmada kullanılan liderlik stilleri ve yönetim sistemleri hakkında bilgi edinmek hedeflenmiştir. Ardından, katılımcıların arasında yer alan ve alanında uzman sayılan kişilere sektör ve liderlikle ilgili ucu açık tarzda ilave sorular yöneltilmiş ve görüşleri alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre;

Katılımcıların yanıtları, çalışmada yer verilen literatürü destekler niteliktedir. Anketi yanıtlayanlar, liderliğin proje başarısı için gerekli olduğunu (%90) ve inşaat sektöründe global projelerin gerçekleştirilebilmesi için vazgeçilmez bir faktör olduğunu (%82) belirtmiştir. Ayrıca, liderliğin doğuştan gelmediği, bu konuda

eğitim ve deneyimin asıl önemli faktör olduğu (%58) belirtilmiştir. Bunun yanı sıra katılımcılar arasında, liderlik yetkinliklerini geliştiren kişilerin daha kolay terfi edeceği (%97) genel kanısı yaygındır.

Ankete katılanlara göre, etkin liderliği sağlayan en önemli faktörler şöyledir;

- İletişim (%55)
- Planlama (%50)
- Ekibin kaynaklarını iyi yönlendirme (%38)
- Durumun gerektirdiklerini iyi analiz etme (%38)
- Ekip performansını kontrol etme (%28)

Katılımcılara göre, iyi liderlerin özellikleri ise şöyledir;

- İyi bir liderin, kendisiyle ilgili algısının açık ve tarafsız olması, kendisine karşı gerçekçi olması ve güçlü-zayıf yanlarının farkında olması beklenir,
- Belirli amaç ve vizyonları olması ve bunları diğerlerine aktarabilmesi,
- Sorumluluk alıp, yenilikçi olma cesaretini gösterebilmesi,
- Kararlı ve tutarlı davranması gerekir

Ayrıca çalışma yapılan Skanska firmasının genel başarısında, başarılı liderliğin ve bireysel liderlik eğitimlerinin büyük katkısı olduğu belirtilmiştir. Skanska 60,000 çalışanı olan ve 1,500 projeye imza atmış uluslararası bir inşaat firması olarak sayısız ödül almıştır. Başarılı bir örneğin uygulamalarının, araştırma sonuçlarını doğrular nitelikte olması araştırmacılar tarafından ikna edici bulunmuştur.

4.1.1.2 Pendleton'un çalışması

İnşaat sahasında informal liderlerin rolü adlı çalışmanın amacı; inşaat sektöründeki informal liderlerin etkinliğini, formal liderlerle karşılaştırmak ve bu ölçüme sistematik bir süreç geliştirmektir (Pendleton, G. B. J. 2011).

Literatüre göre formal lider; resmi olarak lider pozisyonunda çalışan kişiler, informal lider ise; resmi olarak liderlik pozisyonunda olmadığı halde çevresi tarafından lider olarak kabul gören kimselerdir. Bu liderler unvan ve pozisyon gücü olmaksızın, görüş ve tavsiyeleri diğer ekip üyelerince dikkate alınan kişilerdir.

Bu çalışmada, inşaat projelerinde informal liderlik konusunda farkındalık yaratmak ve bu konseptin inşaat sektöründeki etkilerini araştırmak hedeflenmiştir. Çünkü informal liderlik uygulamalarının, iş yaşamındaki ilişkileri düzenleyip etkin iletişim geliştirdiği için, üretkenliği artırdığı görüşü savunulmaktadır. Araştırmacı kendi

kendine liderlik eden ekiplerin yaratılmasının verimliliğe katkı sağlayacağı ve bunun için informal liderlik kavaramının araştırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

İnşaat projesinde çalışanların liderlik kademelerini işin başlangıcında belirlemek, projenin zamanında bitirilmesi için önemli bir etken olarak görüldüğünden, araştırmacı formal-informal liderlik kavramının inşaat sektörü çerçevesinde incelenmesinin faydalı olacağı görüşündedir. Ayrıca informal liderlik üzerine yapılmış çalışmaların azlığı da konunun belirlenmesinde etken olarak gösterilmiştir.

Toplamda 4 farklı inşaat sahasında inceleme yapılmış ve buralarda yer alan liderlerin çoğunluğunu formal liderlerin oluşturduğu belirlenmiştir. Literatür araştırması, inşaat projelerinde informal liderlerin etkin liderliğin sağlanmasında önemli bir etken olduğu sonucunu vermektedir. Ancak çalışmada; formal liderlerin, projenin verimliliği açısından ön planda olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İncelenen 4 adet inşaat projesinin de bütçeyi aşmadığı ve süre olarak geri kalmadığı tespit edilmiştir ancak, formal liderlerin çoğunlukta olduğu şantiyelerin bütçe ve zaman açısından diğer şantiyelere göre daha iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. Bunun sebebi, formal liderlerin pozisyon gücünden ötürü kararları daha çabuk ve kolay uygulatabilmesidir. Bunun dışında informal liderlerin inşaat projelerinin üst kademe yönetim pozisyonlarında iyi performans göstereceği yönünde bulgulara rastlanmıştır.

Bu çalışmada, informal liderliğin proje verimliliğine etkisi incelenirken, verimlilik kavramı yalnızca; zaman ve maliyet unsurları dikkate alınarak ölçülmüştür. Ancak inşaat sektöründe önemli bir verimlilik unsuru olan takipçi memnuniyeti ve motivasyonu göz ardı edilmiştir. Ayrıca, informal liderlerliğin yaygınlaştırılmasının avantajlı olacağı sonucuna varılmaktadır ancak, informal liderlerin organizasyon içerisinde nerede ve hangi pozisyonlarda çalışabileceği konularına değinilmemiştir. Bu konular çalışmanın eksik yönleri olarak ortaya çıkmaktadır.

4.1.1.3 Hagberg'in çalışması

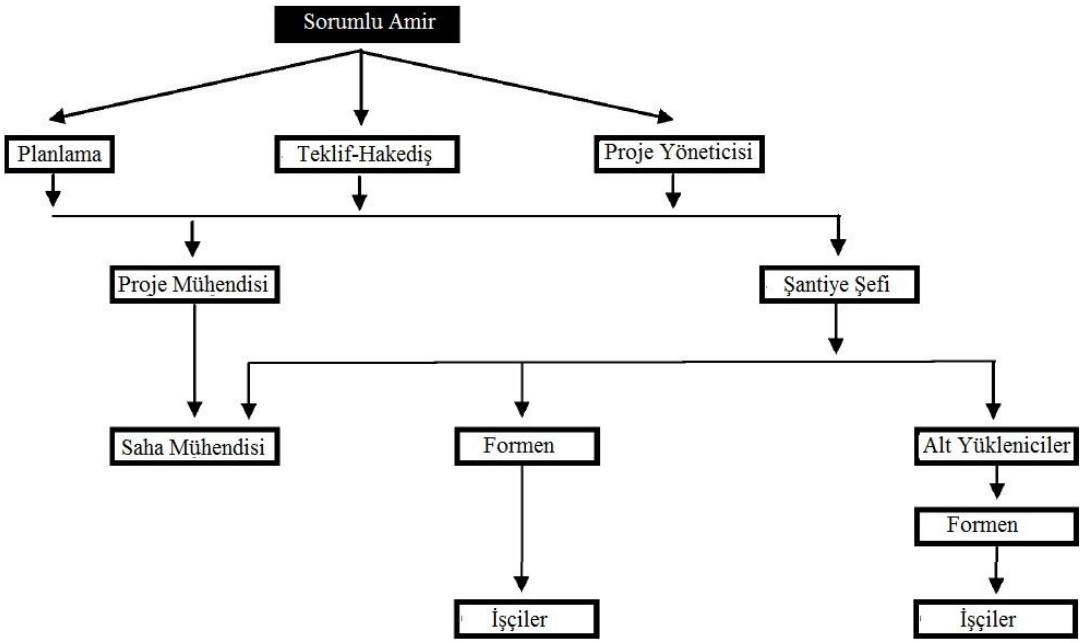
Bu çalışma; Master Builders of Iowa Konferansı kapsamında yapılmış olan araştırmanın bir bölümünü oluşturmaktadır. Çalışmada; liderlik davranışları, proje organizasyonu içerisindeki proje müdürü ve şantiye şefi aktörleri üzerinden incelenmiştir. Bu aktörler şöyle tanımlanmıştır;

Şantiye şefi; proje müdürüne bağlı olarak çalışan ve projede yapım sürecinin işlemesinden sorumlu olan kişidir. Bu kişiler genellikle, malzeme ve ekipman teslimatları, saha mobilizasyonu gibi aktiviteleri yönetirler.

Proje müdürü; inşaat projesinin amaçları doğrultusunda ekibi yönlendiren kişidir. Çoğu inşaat projesi, kalite, maliyet, zaman ve performans faktörleriyle ilgili hedeflere sahiptir ve proje müdürü bunların sağlanmasından sorumludur. Proje

müdürü, bu performans faktörlerini belirleyerek inşaat ekibini en temel sonuç olan proje teslimi doğrultusunda yönlendirir. Yani proje müdürünün yaptığı eylemlere örnek olarak; planlama, bütçe, belge dağıtımı, planlamada revizyonlar yapmayı verebiliriz.

Bu çalışmada incelenen, proje müdürü ve şantiye şefi aktörlerinin, inşaat projesi organizasyon şeması içerisindeki konumunu göstermek amaçlı şematik bir anlatım yapılmıştır. Bu şema Şekil 4.4'te yer almaktadır.



Şekil 4.4 : Tipik inşaat organizasyon şeması (Hagberg, N. C. 2006).

Tipik inşaat organizasyon şeması (Şekil 4.4) içerisinde, lider pozisyonunda yer alan bu iki kilit aktör ile ilgili yapılan araştırmanın hedefleri şöyledir;

- Proje müdürlerinin ve şantiye şeflerinin tercih ettiği kurumsal ve sektörel özellikleri karşılaştırmak
- Bu bilgiden hareketle, inşaat projesi liderlerinin, görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik özelliklerinden hangisine daha yatkın olduklarını belirlemek.
- Proje müdürleri ve şantiye şeflerinin tercih ettiği liderlik ve yöneticilik özelliklerini karşılaştırmak

Araştırma soruları aşağıdaki gibidir;

- İnşaat sektörünün lokomotif sektör olarak kalabilmesi için gerekli nitelikler nelerdir?
- Bir inşaat firmasının büyümesi için gereken nitelikler nelerdir?

- İdeal bir şantiye şefinin bir projeye başarıyla liderlik etmesi için ihtiyacı olan nitelikler nelerdir?
- İdeal bir proje yöneticisinin bir projeye başarıyla liderlik etmesi için ihtiyacı olan nitelikler nelerdir?
- Bir proje yöneticisinden beklenen lider/yönetici dengesi nasıldır?
- Bir şantiye şefinden beklenen lider/yönetici dengesi nasıldır?
- Takipçileri motive eden unsurlar nelerdir

Belirlenen bu araştırma sorularını incelemek için proje müdürleri ve şantiye şeflerinden oluşan bir örneklem üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler, şantiye şefleri ile proje müdürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlemek amacıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları şöyledir;

- Proje müdürleri ile şantiye şefleri takipçileri motive eden faktörler konusunda önemli ölçüde (significantly) benzer yaklaşımlara sahiptir. Takipçi motivasyonu açısından; terfi ve takdir eylemleri etkili bulunmuş, disiplin ise en az etkili faktör olarak belirtilmiştir.
- Proje müdürleri ile şantiye şefleri, ideal bir proje yöneticisinin bir projeye başarıyla liderlik etmesi için ihtiyacı olan nitelikler konusunda önemli ölçüde (significantly) benzer yaklaşımlara sahiptir. Bu konuda ortaya koyulan hipotez, proje yöneticilerinin görev odaklıdan çok ilişki odaklı liderlik davranışı sergilediği yönündedir. Sonuçlara göre; iletişim, ekip çalışması ve kişisel özelliklerin bir proje müdürü için en önemli faktörler olduğu belirtilmiştir. Bu da proje müdürlerinin ilişki odaklı davranış sergilediği hipotezini doğrulamaktadır. Proje yöneticisinin ideal lider/yönetici dengesi konusunda ise iletişimin en önemli faktör olduğu yönünde ortak görüşler mevcuttur.
- Proje müdürleri ile şantiye şeflerinin, ideal bir şantiye şefinin bir projeye başarıyla liderlik etmesi için ihtiyacı olan nitelikler konusundaki ve lider/yönetici dengesi konusundaki görüşleri; anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Bunun nedeni, şantiye şeflerinin ilişki odaklıdan çok görev odaklı liderlik davranışı sergilediği yönündeki hipotezin analizlerinin tutarsız sonuçlar ortaya koymasıdır. Sonuçlara göre, şantiye şefleri için önemli faktörler olarak belirlenen bilgi ve tecrübe faktörleri göstermektedir ki şantiye şefleri görev odaklı liderlik sergiler. Ancak proje müdürleri gibi şantiye

şefleri için de iletişim ve kişisel özellik faktörleri önemli bulunmuştur. Bu durum bulguların çelişkili nitelik taşıdığını gösterir.

- Proje müdürleri ile şantiye şeflerinin inşaat sektörünün lokomotif sektör olarak kalması için gerekenler konusunda genellikle (generally) benzer görüşleri vardır. Sektördeki her kademeden çalışanın eğitilmesinin gerekliliği ortak görüşü mevcuttur.
- Proje müdürleri ile şantiye şefleri, bir inşaat firmasının büyümesi için gereken nitelikler konusunda farklı görüşlere sahiptir. Bu konuda proje müdürleri; eğitim ve kaliteli iş gücünü önemserken, şantiye şefleri; eğitim, güvenlik ve iletişimi önemli bulmaktadır.

Sonuçlardan hareketle; organizasyonlardaki proje yöneticileri ve şantiye şeflerine, inşaat sektörünün geleceği açısından eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmesi önerilmiştir. Ayrıca proje yöneticilerinin iletişim gereksinimlerini belirlemeleri gerektiği ve bilgi dağıtım sistemlerinin, yönetim kademesinden geri bildirim alınarak geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

4.1.1.4 Skipper ve Bell'in çalışması

Bu çalışma kapsamında inşaat sektöründe liderlik; liderlerin liderlik becerileri ve yedekleme planlaması (succession planning) uygulamaları açısından ele alınmıştır.

Yedekleme planlaması; bir işletmenin performans ve verimliliğinin devamını sağlamak üzere, kilit personel pozisyonları yetiştirmek için önlem alması ve stratejik uygulamalarda bulunmasıdır (Rothwell, W. J. 2001; Skipper, C. O. Bell, L. C. 2008). Bu uygulama, işletmelerin gelecek liderlerini kendi bünyesi içerisinden seçerek yetiştirmesi şeklinde gerçekleşmekte ve inşaat sektöründe yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır. Bunun için, yüksek potansiyele sahip personeller, kariyerlerinin erken dönemlerinde, firmanın gelecek liderleri olarak seçilir ve liderlik geliştirme eğitimlerine ve mentorluk programlarına tabi tutularak yetiştirilir. Ancak bu özel eğitim programlarından, yalnızca seçilen belirli kişiler yararlanmaktadır. Bazı firmalarda, bu uygulama lider yetiştirme süreçleri kapsamında resmi olarak yapılırken, bazılarında bu süreç gayri resmi olarak yürütülür.

Bu makale, Clemson Üniversitesi'nde yürütülen ve inşaat proje yöneticilerinin liderlik özelliklerini karşılaştıran çalışmanın bir ürünüdür. Araştırma; liderlik becerilerinin geliştirilebileceği ve öğretilebileceği görüşünden yola çıkılmıştır.

Çalışmanın amacı; inşaat sektöründe uygulanmakta olan liderlik geliştirme programlarının verimliliğini ölçmek ve yedekleme planlaması konusunda önerilerde bulunmaktır. Amaç kapsamında ortaya koyulan hipotezler şöyledir;

Hipotez-1; performansı yüksek olan yönetici grubunun liderlik davranışları, kontrol grubundakilere göre farklı ve daha iyidir.

Hipotez-2; performansı yüksek olan yönetici gruptaki yöneticilerin liderlik becerisi geliştirmelerinde etkili olan faktörler kontrol grubundakilerden farklıdır.

Araştırmacılar bu iki hipotezin, işletmelerdeki liderlik geliştirme programlarına kaynaklık edeceği görüşündedir.

Hipotez-3; üst kademe yöneticiler tarafından, performansı yüksek olarak tahmin edilen yönetici adaylarının gerçek performansları kontrol grubundakilerden farklıdır.

Bu hipotez, yüksek performans gösteren kişilerin belirlenmesinin zor olduğu yönündeki görüşü analiz etmektedir.

Hipotezlerin analizi için, Amerika kökenli uluslararası bir inşaat firmasında çalışan proje yöneticilerinin davranışları analiz edilmiştir. Öncelikle firmadaki inşaat proje yöneticileri içerisinden iki grup oluşturulmuştur. İlk grup, üst kademe yöneticiler tarafından seçilen ve performansı en yüksek olan 40 inşaat yöneticisinden meydana gelmektedir. İkinci grubu yani, kontrol grubunu oluşturan diğer 40 inşaat yöneticisi ise rastgele seçilmiştir.

Hipotez-1 kapsamında, araştırmaya dahil edilen iki grup inşaat yöneticisinin liderlik becerileri, 360 derece liderlik değerlendirmesine göre belirlenmiştir. Bu aşamada Kouzes-Posner'ın LPI ölçeği (Leadership Practices Inventory) kullanılmıştır. LPI ölçeğinde beş farklı liderlik pratiği tanımlıdır. Ankete katılan iki yönetici grubunun, bu beş farklı liderlik pratiği kapsamında sergiledikleri liderlik becerileri karşılaştırılmaktadır.

Liderlik davranşı konusundaki analizin bulgularına göre; yüksek performans gösteren yönetici grubu beş adet liderlik pratiğinden üç tanesinde kontrol grubundan farklı skorlar ortaya koymuştur.

Hipotez-2 kapsamında, Liderlik becerileri geliştirmede etkili olan dokuz adet potansiyel etken faktör belirlenmiştir. Ankete katılan yönetici gruplarının, liderlik becerilerini etkileyen faktörler karşılaştırılmıştır.

Analizin bulgularına göre; yüksek performanslı gruptakiler için dokuz faktörden dört tanesi kontrol grubundan farklılık göstermektedir. Bunlar; (1) proje yönetim tecrübesi, (2) kendi liderleri tarafından yönlendirilmeleri, (3) kişisel çalışma ve çabaları, (4) yüksek mali sorumluluk alma faktörleridir.

Bu dört faktör, başarılı potansiyel liderlerin, becerilerini geliştirmelerini sağlayan etkenlerdir. Liderlikte yüksek performansın geliştirilmesinde etken olan (dört adet) ve olmayan (beş adet) faktörlerin belirlenmesi; lider geliştirme ve eğitim programlarının uygulanması açısından oldukça faydalı veriler ortaya koymaktadır.

Yönetim tecrübesi ve mali sorumluluk ile ilgili faktörler göstermektedir ki, liderliği öğrenmenin en iyi yolu, liderlik prtaiğini uygulamaktır. Ayrıca her iki grup ta, üniversite itibariyle aldıkları eğitimin, liderlik kariyerindeki etkisinin az olduğunu belirtmiştir.

Hipotez-3 kapsamında ise; kutu grafiği (box-plot) istatistiksel analiz yöntemi aracılığıyla, katılımcı yöneticilerin gerçek performansları analiz edilmiştir. Böylelikle, yedekleme planlaması uygulaması hakkında bir değerlendirmede bulunmak hedeflenmiştir. Üst kademe yöneticiler tarafından yüksek performanslı olarak belirlenen yöneticilerin, analizlere göre belirlenen performanslarının da kontrol grubundakilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İki grup arasında istatistiksel fark göstermektedir ki; kurumsal yöneticiler en iyi potansiyel liderleri belirleme yetisine sahiptir. Ancak en yüksek performansa sahip liderleri belirleme yetisi %60 oranını geçmemektedir. Bu nedenle, araştırma sonucunda varılan görüş, lider geliştirme ve eğitim programlarının işletmedeki tüm üyelere yönelik uygulanması gerektiği yönünde olmuştur.

4.1.1.5 Ofori ve Toor'un çalışması

İnşaat sektöründe liderliği küçük orta boy işletmeler (KOBİ) çerçevesinde inceleyen bu çalışma aşağıdaki sorulara yanıt bulmayı hedeflemektedir;

- Liderlik nedir?
- Liderlikle yöneticilik arasındaki farklar nelerdir?
- İnşaat sektöründeki KOBİ'ler için liderlik önemli midir ve lider kime denir?
- İnşaat sektöründeki KOBİ liderleri nasıl geliştirilir?

Çalışmada öncelikle; liderlik kavramı ile liderlik ve yönetim arasındaki farklılıklar literatür çalışması ışığında ortaya koyulmuştur. Ardından KOBİ liderleri üzerinde yoğunlaşılmıştır. Araştırma soruları, inşaat sektöründe dizayn firmaları ve yüklenici firmalara bağlı çalışan yöneticilere yöneltilmiştir. Çalışma yüz yüze görüşmeler şeklinde yarı-yapılandırılmış olarak gerçekleştirilmiştir. Toplamda 45 görüşme yapılmıştır.

Liderliğin KOBİ'ler için önemli olmasının sebebi; girişimcinin, işletmenin vizyonunu ortaya koyan kişi olması bakımından lider olarak tanımlanmasıdır. Diğer bir sebep ise; girişimcinin işe dahil olan tüm taraflarla iletişim içinde olması ve tüm takipçileri motive etmesi gerekliliğidir. Ayrıca girişimci müşteriyle direk iletişimde olduğundan dolayı,

girişimcinin yani liderin performansı, genel başarıyı büyük ölçüde etkilemektedir. Tüm bu sebeplerle KOBİ'lerde liderliğin önemine vurgu yapılmıştır. Bu konuda inşaat sektöründen KOBİ liderleriyle; liderlik felsefeleri, liderlik gelişimlerinde payı olan olay ve kişiler, kariyerlerinde karşılaştıkları profesyonel ve kişisel zorluklar, takipçileri yetiştirmek konusundaki görüşleri ve lider olarak hedefleri gibi konularda görüşmeler yapılmıştır.

Sonuçta araştırmaya katılan liderler, kendi liderlerinden öğrendiklerinin önemini vurgulamış ve takipçilere mentorluk etmenin bir liderlik görevi olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda takipçinin görevinin kendini sınırlamaksızın yeni görüşlere açık olmak ve liderlerden mümkün olduğunca fazla şey öğrenmek olduğunu belirtmiştir.

Araştırma esnasında katılımcılarla, inşaat sektöründe KOBİ liderleri geliştirmek üzere bazı olası eylem planları da tartışılmıştır. Buna göre; her ülkenin, liderlik gelişimi üzerine kendine özgü bir ulusal ajandası olmalıdır ve bu ajanda hükümet, sektör ve akademik alan iş birliği ile oluşturulmalıdır. Bu yolla, KOBİ'lerin inşaat sektöründeki önemi ve onlara duyulan ihtiyaç vurgulanmalıdır. Ayrıca büyük ölçekli inşaat firmalarının uyguladığı yapılandırılmış mentorluk programları, KOBİ'ler tarafından da uygulanmalıdır. Kısaca, başarılı liderlerin KOBİ'ler için liderlik konusunda yol gösterici olmasına ortam hazırlanmalı, liderlik programları bu yönde yapılandırılmalıdır.

4.1.1.6 Santoso ve Tali'nin çalışması

Surabaya'daki İnşaat Yöneticilerinin Temel ve Esas Liderlik Stilleri ile Liderlik Etkinlikleri adlı çalışmanın amacı; Endonezya'nın Surabaya kentindeki inşaat yöneticilerinin temel ve esas liderlik stillerini (basic & actual leadership styles) belirlemektir. Ayrıca esas liderlik stillerinin etkinliği de inceleme konusudur (Santoso, W. K. Tali, R. C. 2004).

Bunun için 46 adet proje yöneticisi ile anket çalışması yürütülmüştür. Anketin çıkış noktası Fiedler'ın ve Hersey&Blanchard'ın liderlik çalışmalarıdır.

Araştırmacılar proje yöneticilerinin temel liderlik stilini belirlemek üzere Fiedler'ın 18 durum içeren LPC ölçeğini kullanmıştır. Aynı ölçek önceki çalışmalarda, İngiltere ve Hong Kong'da uygulandığı için karşılaştırma imkanı bulunacaktır. Proje yöneticilerinin gerçek liderlik stilini ve liderlik etkinliği skorlarını belirlemek üzere ise Hersey&Blanchard'ın LEAD ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları şöyledir;

Surabaya'daki inşaat yöneticileri, ağırlıklı olarak görev odaklı liderlerdir. LPC skorları (63.91) İngiltere'den (61.91 ve 62.39) daha yüksek ve Hong Kong'dan

(71.54) daha düşüktür. Ayrıca diğerlerine göre daha az tecrübeli yöneticilerin, daha az görev odaklı olduğu ve yüksek ilişki davranışı sergilediği belirlenmiştir.

Esas liderlik stillerine bakıldığında ise, ÇBL modeline göre, Surabaya'daki yöneticiler arasında en çok S2 (yüksek direktif- yüksek destek) ve S3 (düşük direktif-yüksek destek) liderlik stilleri yaygın bulunmaktadır. Liderlik etkinliği incelendiğinde ise, ankete katılan yöneticilerin liderlik etkinliği skoru oldukça yüksek bulunmuştur. Bu durum Surabaya'daki inşaat sektöründe yer alan liderlerin farklı liderlik stilleri arasında rahatlıkla geçiş yapabildiğini göstermektedir.

Araştırmada sorular lidere yöneltilmektedir. Yani liderlik etkinliği ve liderlik stilleri takipçi tarafından değil, liderin kendisi tarafından belirlenmiştir. Bu değişkenler takipçiler tarafından belirlenirse daha farklı sonuçlar ortaya çıkacaktır. Araştırmacılar bu konuyu gelecek araştırmalara bırakmıştır.

Bu çalışma; inşaat sektöründeki liderlerin liderlik stili ve etkin liderlik düzeyleri olmak üzere iki değişken üzerinde durmuştur. Ancak bu iki değişken, farklı iki liderlik teorisi kapsamında geliştirilen ölçekler kullanılarak ölçülmüştür. Bu durum bulguların yorumlanmasında tutarsızlığa neden olabilir. Çünkü Hersey&Blanchard'ın liderlik etkinliği ölçeği; ÇBL teorisi kapsamındaki liderlik stillerini baz alarak ölçüm yapar. Ancak, ankete katılan liderlerin liderlik stilleri Fiedler'ın Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında geliştirdiği ölçek aracılığıyla belirlenmiştir ve burada yer alan liderlik stilleri ÇBL teorisinde yer alan stillerden farklıdır. Bu bağlamda çalışma iki farklı çalışmanın birleşimi izlenimi vermektedir.

4.1.2 Türkiye kaynaklı çalışmalar

Yapılan literatür incelemesi sonucunda görülmüştür ki; ulusal literatürde liderlik ile ilgili çok sayıda araştırma mevcuttur. Ancak liderlik konusunu inşaat sektörü çerçevesinde inceleyen çalışmalar kısıtlıdır. Yurt dışı kaynaklı çalışmalarla karşılaştırıldığında ise, Türkiye kaynaklı çalışmaların sayıca az olduğu görülmektedir.

İnşaat sektöründe organizasyonel yapılar, örgütsel davranış vb. konuları ele alan Türkiye kaynaklı çalışmalarda, inşaat sektöründe liderlik konusunun önemine değinilmektedir. Ancak, bu tez kapsamında konuyu liderlik başlığıyla inceleyen çalışmalara yer vermek tercih edildiğinden, örnekler sayıca azdır. Bu nedenle, Türk inşaat sektöründe liderlik konusu ile ilgili araştırmaların artırılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Aşağıda, Türk inşaat sektöründe liderlik konulu çalışmaların içerisinde, güncel olması bakımında son 10 yılda yayınlanmış olan çalışmalar incelenmektedir.

4.1.2.1 Giritli ve Topçu Oraz'ın çalışması

Liderlik Stilleri: Türk İnşaat Sektöründen Bazı Bulgular adlı çalışma, inşaat sektöründe çalışan yönetim personelinin liderlik stillerini belirlemeyi ve karşılaştırmayı hedefler. Çalışmanın bir diğer amacı ise, liderlikte kültürel faktörlerin etkilerini incelemektir.

Çalışma, David Mc Cleland'ın çalışmalarına dayanarak, Hay/McBer danışmanlık firmasının 3871 adet yönetici üzerinde yapmış olduğu araştırmayı temel almaktadır. Hay/McBer araştırmasında 6 adet liderlik tipolojisi temel alınmıştır. Buna göre, liderlik stilleri etkileşimci ve dönüşümcü liderlik başlıkları altında 6 adet kategoride sınıflandırılmıştır (Goleman, 2000; Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004). Bu kategoriler şöyledir;

Etkileşimci liderlik stili

- Baskıcı lider (benim dediğimi aynen uygula)
  Esnekliği ve etkinliği en düşük olan liderlik stilidir. Takipçilerine karşı sıkı kontrol uygular ve disipline dayalı motivasyon yaratmaya çalışır.
- Otokratik lider (beni takip et)
  Bu stilde lider, görev odaklı özellik taşır. Lider görevin iyi tanımlanmasını, standartlara bağlı çalışılmasını talep eder ve belirgin bir vizyon yaratarak motive etmeyi hedefler.

Dönüşümcü liderlik stili

- Katılımcı lider (kişiler önce gelir)
  Lider ve takipçiler arasında uyum öngören, ilişkilere önem veren daha esnek bir stildir. Buna göre kişiler görevden önce gelir. bu nedenle görevin başarılması takipçinin görevdeki seviyesine bağlıdır. Yani takipçiler direktife ve yönlendirmeye ihtiyaç duyan bir seviyede ise, bu stil başarılı sonuç vermez.
- Demokratik lider (sen ne düşünüyorsun?)
  Bu stil yeterliliği yüksek olan takipçilere uygulandığında, yeni fikirler üretmek ve kararları ekip olarak almak açısından iyi sonuç verir. Ancak uzun toplantılar ve alınamayan kararlarla sonuçlanma ihtimalinden ötürü acil durumlarda kullanılmamalıdır.

- Hız belirleyen lider (benim yaptığımı yap)

  Bu stilde lider takipçilerinden kendi kendilerine liderlik etmelerini bekler. Görev odaklıdır ve takipçilerle ilişkileri önemsemez. Yalnızca yeterliliği yüksek olan profesyonel kişilerle birlikte çalışırken sonuç verebilir. Bunun haricinde diğer stillerden biriyle birlikte kullanılması gerekir.

- Koçluk eden lider (bunu dene)

  Bu stilde lider, takipçileri geleceğe yönelik olarak yetiştirir. Uzun dönemli hedefler koyar ve planlar. Ayrıca takipçilerin güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerini sağlar. Bu liderlik stilinin başarılı olması için, takipçilerin yeniliğe ve gelişime açık olması gerekir.

Hay/McBer araştırmasının sonuçlarına göre en başarılı liderler; durumsal faktörlere göre farklı liderlik stillerini benimseyebilen kişilerdir.

Bu çalışmada ise, inşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik stilleri arasında fark olup olmadığı ve farklı liderlik stillerini kullanabilme yetkinliklerini ölçmek hedeflenmiştir. Yapılan anket çalışmasına, İstanbul'da çalışan 43 adet inşaat yönetici katılmıştır.

Çalışmanın bulguları şöyledir;

- Katılımcılar en çok otokratik liderlik stilini kullanmaktadır.
- En çok kullanılan diğer bir stil ise koçluk edici liderliktir
- En az tercih edilen liderlik stili katılımcı liderlik stilidir
- Kadınlar erkek katılımcılara göre demokratik stili daha çok kullanırlar
- Üst kademe yöneticiler hız belirleyen liderlik stilini düşük seviye yöneticilere göre daha fazla kullanırlar

Çalışmanın liderlik kavramı ve kültürel boyut ilişkisine değinen kısmında ise Hofstede (1980)'in ulusal kültür modeli temel alınmıştır (Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004). Bu modelde, 4 adet kategori belirlenmiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyselcilik-toplulukçuluk ve maskülenlik-feminenlik kategorileridir.

Güç mesafesi; lider-takipçi arasındaki eşitsizlik miktarı ile ölçülür. Güç mesafesi yüksek toplumlarda; etkileşimci liderlik, düşük olan toplumlarda ise; dönüşümcü liderlik yaygındır.

Belirsizlikten kaçınma; bir kültürün belirsizliği ne ölçüde tolere edebildiğidir. Yüksek belirsizlikten kaçınma sergileyen kültürlerde; liderler kontrol etmeyi ve bürokrasiyi tercih ederler, düşük belirsizlikten kaçınmada ise; liderlerin takipçilerini serbest bırakma eğiliminde olması beklenir.

Toplulukçu kültür; takipçilerin organizasyonuna karşı bağlılık geliştirdiği ve organizasyonların da takipçilere karşı yüksek sorumluluk duyduğu kültürlerdir. Bireyselci kültürde ise takipçiler gruptan veya organizasyondan bağımsızdır ve öncelikle kendilerini düşünürler. Buna bağlı olarak toplulukçu kültürlerde; dönüşümcü liderlik davranışı, bireyselci kültürlerde ise; rekabetçi bir liderlik davranışı beklenir.

Maskülenlik-feminenlik boyutu ise; bireylerin, erkek veya kadın tarafından benimsenen amaçlardan hangisini desteklediği ile ilgilidir. Maskülen toplumlarda daha çok para ve materyal odaklı hedefler söz konusudur. Feminen toplumlarda ise işin kalitesi, insanlar arasındaki ilişkiler ve diğer insanları önemsemek gibi odaklar söz konusudur. Bunun sonucu olarak feminen kültürler ile dönüşümcü liderlik stili bağlantılı bulunmuştur.

Bu çalışma, literatürdeki liderlik-kültür ilişkisi kuran çalışmalarla karşılaştırıldığında; benzer bulgulara ulaşıldığı görülmüştür. Türk inşaat sektörüne yönelik bulguların, Türk kültürünün yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma özellikleriyle örtüştüğü görülmüştür. Bu sınıflandırmaya dahil olan toplumlarda otoriter liderlik stili uygulama eğilimi görülmektedir.

Ayrıca erkek katılımcıların kadınlara göre demokratik liderlik stilini daha az benimsemeleri de, inşaat sektörü gibi maskülen bir sektörde beklenen bir bulgu olarak belirtilmiştir.

Bir diğer bulgu ise, üst kademelerde çalışan yöneticilerin hız belirleyen liderlik stilini, alt kademelerde çalışan yöneticilere göre daha fazla kullanmasıdır. Bu bulgu, üst kademe yöneticilerin düşük performans gösteren takipçilere daha fazla baskı uyguladığı anlamına gelir. Yani üst kademe yöneticiler performans odaklı çalışmaya önem vermektedir.

4.1.2.2 Giritli, Topçu Oraz, Öney ve Acar'ın çalışması

Türk inşaat sektöründe organizasyonel kültür ile liderlik arasındaki etkileşimi inceleyen bu çalışmada; Cameron ve Quinn'in (1999) Organizasyonel kültür belirleme ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) ve Hofstede'nin (2001) Değer Araştırma Modülü (Value Survey Module – VSM94), araştırmadaki değişkenlere yönelik ölçüm araçları olarak kullanılmıştır (Giritli, H. vd. 2013).

OCAI, egemen organizasyon kültürü konusunda, grup üyelerinin algısını ölçmede kullanılan bir ölçektir. Bu bağlamda ölçekte yer alan sorular, organizasyonel kültür ile ilgili 6 farklı grupta (baskın özellikler, organizasyonel liderlik, çalışanların yönetilmesi, organizasyonda ortak payda, stratejik vurgu, başarı kriteri) toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında, hakim kültürün 4 temel organizasyonel kültür sınıflandırmasından (klan, adokrasi, hiyerarşi, pazar) hangisi olduğu belirlenir.

VSM94 ise, gözlenen liderlik davranışlarının yapısı ve yaygınlığını ölçmek için kullanılan ölçektir. Bu bağlamda 4 farklı liderlik davranışından (otokratik, ikna edici/babacan, danışmacı, katılımcı) hangisinin yaygın olarak kullanıldığı belirlenir.

Araştırmaya 107 farklı yüklenici inşaat firmasından toplam 499 katılımcı dahil olmuştur. Araştırma bulgularına göre;

Organizasyonel kültür analizinde; ankete katılan inşaat firmalarında (neredeyse eşit ortalamalarla) hiyerarşi (eşitsiz) ve klan (aile benzeri) kültürünün hakim olduğu belirlenmiştir.

Yaygın liderlik davranışı analizinde ise; otokratik (lider kararları kendisi verdikten sonra bunları takipçilerle yaptırımcı bir uslupta paylaşır) ve danışmacı (lider karar verirken takipçilerine danışır) davranışlar en yaygın liderlik davranışı olarak belirtilmiştir. Bu bulgu; önceki araştırmalardan edinilen gözlemlerle kısmen tutarlı bulunmuştur. Çünkü, inşaat sektöründe otoriter liderlik stilinin yaygın olduğu görüşü hakimdir (Lansley 1994; Sinclair 1998; Giritli vd. 2013). Ancak Türkiye gibi feminen ulusal kültürün hakim olduğu toplumlarda, otoriter davranışın yanı sıra danışmacı liderlik davranışının yaygın olduğu görüşü bu bulgunun gerekçesi olarak gösterilmiştir.

Organizasyonel kültür ile liderlik stilleri arasında etkileşim olduğunu savunan görüş; araştırma sonuçlarına göre destekleyici ampirik bulgulara dayandırılarak kanıtlanmıştır. Buna göre Türk inşaat sektöründe; belirli liderlik uygulamaları ve belirli kültürel profiller ilişkili bulunmuştur. Bunlar;

Danışmacı (karar verirken takipçilere danışan) ve ikna edici-babacan (genelde kararları kendisi alan fakat uygulama noktasında takipçilere açıklama yaparak onları ikna eden) liderlik stillerinin; klan kültürünün esnek çevresinde daha yaygın olarak yer aldığı belirlenmiştir. Bu durum, Türk kültürünün toplulukçu özellikleriyle de tutarlılık göstermektedir.

Hiyerarşik kültüre sahip organizasyonlarda danışmacı liderlik; otokratik (kararları kendisi veren, yaptırımcı) liderliğe göre daha az yer almaktadır. Bu negatif ilişki göstermektedir ki; danışmacı liderler, hiyerarşik kültür içerisinde başarılı olamazlar.

Bir diğer bulgu ise; Adokrasi kültüründe (esnek, dinamik, girişimci ve yaratıcı ortam), kontrol odaklı liderlik davranışlarının yer almadığı yönündedir. Bu durumda katılımcı (lider, problemleri çözmeleri için takipçilere delege eder) liderlik davranışı hakimdir.

Özetle çalışma sonucunda; hiyerarşi, klan ve adokrasi kültürlerinin sırası ile; ikna edici-babacan, danışmacı ve katılımcı liderlik stillerinin uygulanmasına yol açtığı belirlenmiştir.

Ayrıca katılımcıların %10'u gözlemlenen liderlik stili için "hiçbiri" seçeneğini işaretlemiştir. Bu durum gözlemlenen liderlik stilnin %10 oranında tanımlanan sınıflamanın dışında olduğunu gösterir ki bu da; liderlik kavramının, farklı kültürlerde farklı olarak değerlendirildiği şeklinde yorumlanmıştır. Ancak bu durum OCAI ölçeğinin tüm kültürel yapıları kapsamadığı şeklinde de yorumlanabilir ve eleştirilebilir. Çalışma ile ilgili bir başka eleştiri ise; bazı liderlik davranışlarını, belirli kültürel sınıflandırmalarla eşleştirmesi ve bu kültürlerde başarılı olabilir/olamaz şeklinde tasvir etmesi ile ilgilidir. Ancak liderlik davranışının başarısı; organizasyon kültürü faktörü dışında, takipçinin nitelikleri, yapılan görevin nitelikleri, mesleki kültür gibi başka faktörlerden de etkilenmektedir. Liderlik kapsamında bu faktörlerin de dikkate alınarak çalışmanın geliştirilmesi uygun olacaktır.

4.1.2.3 Yanipazarlı'nın çalışması

Türk İnşaat Sektöründe Liderlik adlı bu çalışmada; Türk inşaat sektöründeki orta kademedeki yöneticilerin ve yönetici olmayan personelin en fazla tercih ettikleri ve yöneticilerinde büyük oranda algıladıkları liderlik davranışları belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlarla; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, pozisyonun kademesi, iş deneyimi, sektör deneyimi, görev süresi gibi değişkenlerin, tercih edilen ve algılanan liderlik davranışlarında farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Bu tez çalışmasında incelenen bir diğer konu da; inşaat sektöründeki lider davranışları ve kültür arasındaki ilişkidir.

Araştırmada Hofstede (2001)'in kültürel değer analizi yapmak için geliştirdiği anket formu olan VSM 82'den yararlanılmıştır (Yenipazarlı, G. 2006). Anketler Türkiye'deki küçük, orta ve büyük ölçekli inşaat firmalarındaki yönetici ve yönetici olmayan personele uygulanmış, ancak en üst kademe yönetici personelin cevapları dahil edilmemiştir. Toplamda 611 personelin anket sonuçları değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak; liderin yaş, cinsiyet, meslek, eğitim durumu, görev ünvanı, çalışma süresi, sektör deneyimi gibi değişkenlerle tercih edilen ve algılanan liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yalnızca pozisyonun

kademesi ile algılanan liderlik davranışı arasında bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, pozisyon kademesi üst ve orta kademe olan yöneticilerin algılanan liderlik stili otokratik-ikna edici yani; kararları kendisi veren, bunları takipçilerle paylaşan ve tam itaat bekleyen liderliktir.

İnşaat sektöründeki liderlik davranışları, Hofstede'nin kültürel boyutları (bkz. 4.1.2.1 Giritli ve Topçu Oraz'ın çalışması'nda belirtilmiştir) açısından incelendiğinde ise; Türk kültüründeki, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk boyutlarının, liderlik davranışlarına güçlü bir şekilde yansıdığı belirlenmiştir. Bu bağlamda Türkiye'de, toplulukçu kültür, yüksek belirsizlikten kaçınma ve yüksek güç mesafesi özelliklerinin bir sonucu olarak otokratik liderlik görülmesi beklenir. Araştırma sonuçları bunu destekler nitelikte; Türk kültüründe ve inşaat sektöründe otokratik-ikna edici liderlerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Ayrıca Hofstede (1980)'in araştırmalarına göre Türkiye feminen bir kültüre sahiptir (Yenipazarlı, G. 2006). Ancak sektördeki yöneticilerin, feminen bir ülke kültürüne sahip olmanın bir sonucu olarak, göstermesi gereken demokratik liderlik özelliklerini göstermediği belirlenmiştir.

Yöneticiler en çok "demokratik, sorunları takipçileriyle paylaşan ve onların fikirlerini dikkate alan ve ortak karar veren yönetici" davranışı tercih ettiğini belirtirken, takipçiler en çok "otokratik, kararları kendi veren ve sadece kararı takipçileriyle paylaşan yönetici" davranışı algıladıklarını belirtmiştir. Bu durum lider-takipçi ilişkisinde algı farklılıkları olduğunu göstermektedir. Bu noktada araştırmacının tavsiyesi, tercih edilen ve algılanan liderlik davranışlarının aynı olması için demokratik liderlik stilinin yaygınlaştırılmasıdır.

4.1.2.4 Tarım'ın çalışması

İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet adlı çalışma kapsamında; inşaat sektöründe liderlik ile ilgili yaklaşımlar cinsiyet çerçevesinde ele alınmış, kadın ve erkek liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları arasındaki farklılıkları tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca liderlik davranışları, katılımcıların demografik özelliklerine göre de yorumlanmıştır. Liderlik davranışları, cinsiyet değişkeninin yanı sıra; yaş, meslek grubu, sektördeki deneyim süresi, yönetim kademesi değişkenleri bazında da incelenmiştir.

Araştırmada, Bernard Bass tarafından geliştirilen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) adlı anketten yararlanılmıştır. Anketin katılımcıları; Türk inşaat sektöründe alt, orta ve üst kademe yöneticilerden oluşan, mimar veya mühendis olarak şantiye ya da ofislerde çalışan 41 adet profesyonelden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında liderlik davranışları 3 başlık altında yer alan 7 adet liderlik davranışı olarak sınıflandırılmıştır. Bu liderlik yaklaşımları çerçevesinde Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonundaki kişilerin sergiledikleri liderlik davranışları incelenmiştir. Bunlar:

Dönüşümcü liderlik

- İdealleştirilmiş etki

  Lider takipçilerde güçlü duygular uyandurarak onları etkiler. Vizyon oluşturur ve misyon belirler
- İlham verici motivasyon

  Lider, takipçiler için yüksek beklentiler ve çekici bir gelecek sunar. Bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı takipçiler için içsel bir güdülenme sağlar
- Fikri teşvik

  Lider takipçileri yaratıcı olmaları için teşvik eder, takipçilerin görüşlerini ifade etmeleri için uygun ortamı oluşturur
- Bireysel önem

  Lider takipçilerin temel gereksinimlerinin ötesinde, üst kademe gereksinimlerini karşılamak için çaba gösterir. takipçilerin her birini bir birey olarak görür ve gelişimleri için çaba gösterir.

Etkileşimci liderlik

- Şartlı ödül

  Lider örgütsel amaçları belirler ve bu amaçların başarılması doğrultusunda gereken kaynakları ve takipçilerin bireysel gereksinimlerini karşılar
- İstisna yönetimi

  İki şekilde gerçekleşir. İlkinde lider, takipçilerin belirlenen standartlardan sapmamaları için önlem alır. Diğerinde ise lider sorunlar ciddileşinceye kadar müdahale etmez

Lider olmayan

- Bırakınız yapsınlar

  Lider takipçilere müdahale etmez, sınırsız özgürlük alanı yaratır. Liderin liderlik yetkinliklerinden yoksun olduğu durumlarda görülür

Anket uygulaması aracılığıyla katılımcıların liderlik stilleri belirlendikten sonra, belirlenen liderlik stilleri ile cinsiyet, yaş, meslek, deneyim, yönetim kademesi gibi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki aranmıştır. Araştırmanın bulguları şöyledir;

Değişkenler arasında yaş, eğitim düzeyi, çalışılmakta olan bölüm, inşaat sektöründeki toplam deneyim süresi ve bulundukları iş yerinde çalışma süresi değişkenleri ile tercih edilen liderlik yaklaşımı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Cinsiyet, meslek grubu, yöneticilik seviyesi ve bulundukları görev ünvanı ve çalışma süresi değişkenleri ile tercih edilen liderlik yaklaşımları arasında saptanan ilişkiler ise şöyledir;

- Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuç literatürde bulunan benzer sonuçlarla desteklenmektedir. Kadınların erkeklere oranla daha fazla tercih ettikleri bir diğer liderlik yaklaşımı ise bırakınız yapsınlar tarzıdır. Literatürdeki çalışmalar kadın yöneticilerin insanlar arası ilişkilere önem vermelerinin, onların kararlılığını azalttığını, kendi yollarını çizmelerine engel olduğunu ve iş odaklı davranışlarını kısıtladığını belirtmiştir. Bu tarz liderlik yaklaşımı ise bırakınız yapsınlar liderlik stili olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda sonuçlar literatürle uyuşmaktadır.
- Fikri teşvik ve bireysel önem liderlik davranış stilleri; mimarlar tarafından daha çok tercih edilirken, mühendis yöneticilerin istisna yönetimi ve şartlı ödül liderlik yaklaşımlarını tercih ettikleri görülmüştür. Buradan, mühendis katılımcıların etkileşimci liderlik yaklaşımını mimar katılımcılara oranla daha fazla tercih ettikleri sonucuna varılmıştır.
- Yönetici seviyeleri açısından bakıldığında ise genel olarak, dönüşümcü, etkileşimci ve bırakınız yapsınlar liderlik yaklaşımı gruplarından; dönüşümcü liderlik yaklaşımı daha çok alt kademe yöneticiler tarafından tercih edilmekte, orta ve üst kademe yöneticiler ise etkileşimci liderlik yaklaşımını daha fazla tercih etmektedirler. Bırakınız yapsınlar liderlik yaklaşımı ise yine alt kademe yöneticiler tarafından daha fazla tercih edilmektedir.
- 21-30 yıl arası ve 31 yıl ve üzeri unvan süresine sahip olan katılımcılar daha çok işlem bazlı liderlik yaklaşımını tercih ederken, 11-20 yıl arası unvan süresine sahip olan katılımcılar dönüşümcü liderlik yaklaşımı sergilemektedirler.

Sonuç olarak bu çalışmada, Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları açısından cinsiyete göre tespit edilen farklılıklar belirtilmiş, var olan farkların kadınların sektörde bu denli az yer almaları üzerinde etkisi incelenmiş ve konu ile ilgili öneriler sunulmuştur.

4.2 Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin İnşaat Sektöründe Uygulanması

Bu bölüm kapsamında ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanmasının avantajları ve uygulamanın önündeki engeller incelenecektir. Yapılan literatür incelemelerinin sonucunda ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanması konusuna odaklanan bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle, bu konu başlığı, kültürel ve sektörel özelliklerden yola çıkılarak ele alınmıştır.

4.2.1 Çok boyutlu liderlik teorisini inşaat sektöründe uygulamanın avantajları

ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanmasının avantajları; ÇBL teorisinin temel kavramları ve uygulama adımları (bkz. 3.3. Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin Uygulanması) çerçevesinde incelenmektedir. Bu bağlamda teorinin temel adımları; inşaat sektörünün özellikleri yönünden değerlendirilmekte ve adımların uygulanmasının sağlayacağı getiriler ortaya koyulmaktadır.

ÇBL teorisinin inşaat sektörünün özellikleri kapsamında incelenen temel adımları ve adımların inşaat sektörü çerçevesinde yorumlanması aşağıdaki gibidir:

- Hedefi Belirlemek

İnşaat sektörü üretilen ürünün özellikleri gereği (büyük, kalıcı, yüksek maliyetli) hata kabul etmeyen bir yapıdadır. Bu nedenle inşaat projelerinde planlama çok önemlidir. Sektörel bir zorunluluk olarak; gerçekleştirilecek hedeflerin geniş kapsamlı açıklamaları yapılır, planlama, programlama vb. (Akın, İ. 2004). Planlama ise somut bir hedefin ortaya koyulması ile gerçekleştirilebilir.

Bir inşaat projesinin başlangıcından (ihtiyaç sahibinin talebini ortaya koymasından) projenin bitişine (kabul ve teslimine) kadar olan süreçte, takipçilerin ve tedarikçilerin görev tanımlarının proje, ihale dosyası, teknik şartname, yasal mevzuatlar çerçevesinde iyi yapılmaması nedeniyle sürecin verimliliği ve etkinliği azalmaktadır. Bunun sonucu olarak da gerek maliyet açısından (süre uzatımı, maliyet farklılıkları, malzemelerin ön görülememesi gibi), gerekse kalite açısından olumsuz durumlar (ihtiyaç sahibinin ihtiyaçlarını karşılamaması) ortaya çıkar.

Bu durumun ortadan kaldırılması ve hedeflenen amaca ulaşılması için iş ve görev tanımlarının MAKET (3.3.1 Hedefi belirlemek'te bahsedildiği gibi görevin; Motive

edici, Açık ve ölçülebilir, Konuyla ilgili, Erişilebilir, Takip edilebilir) olarak belirlenmesi ile, diğer bir deyişle ÇBL anlayışına uygun olması ile sağlanacaktır.

- Etkin Liderlik

Proje kültürüne sahip olan inşaat sektöründe; üretim sırası, iş gücü, ekipmanlar vb. değişkendir. Lider, bu unsurlar üzerinde farklı düzenlemeler yaparak; diğer sektörlere kıyasla performansa çok daha fazla katkı sağlayabilir.

Proje performansına katkı sağlayan bu unsurlardan en önemlisi iş gücü yani takipçi unsurudur. Liderin takipçilerin ihtiyaçlarına yanıt vermemesi, takipçilerin motivasyonunda düşüşe, dolayısıyla verimliliğin azalmasına yol açar.

ÇBL teorisine göre; lider, etkin liderlik sağlamak için, takipçilerin ihtiyaç duyduğu ölçüde direktif ve destek vererek, onların yeterlilik ve bağlılıklarını artırır, takipçi performansı yükselir, bu da göreve yani inşaat projesine verimlilik artışı olarak yansır.

- Esnek Liderlik

İnşaat sektörünü diğer sektörlerden ayıran özellikleri açısından oluşan dinamizm; şartların sürekli olarak değişmesine yol açar. Örneğin, projenin farklı süreçlerindeki (keşif, ihale, tasarım, yapım, denetim, teslim vb) durumlar, farklı yaklaşımları gerektirir. Bu nedenle lider, değişen koşullara göre liderlik stilini değiştirmek durumundadır.

ÇBL teorisinin temel unsurlarından biri olan liderlik esnekliği; liderin değişen takipçi ihtiyaçlarına göre liderlik stilini değiştirmesi anlamına gelir. Literatürde esnek liderliğin önemini vurgulayan pek çok araştırmacı mevcuttur. İnşaat sektöründe liderlik üzerine yapılmış araştırma bulguları göstermektedir ki; farklı durumlar karşısında farklı liderlik stilleri kullanmak gerekir (Fryer and Fryer 1986; Hammuda, I. M. Dulaimi, M. F. 1997). Naoum'a göre, takipçinin özellikleri; görevin değişmesine veya grupta yer alan takipçilerin katılmasına/ayrılmasına bağlı olarak, sürekli değişiklik gösterir. Buna bağlı olarak liderler görev ve ilişki davranışları dengelenene kadar, farklı liderlik stilleri arasında geçiş yapmak zorundadır (Naoum, S. 2001). Bu bağlamda lider, takipçi ihtiyaçlarını görev bazlı olarak belirler ve uygun liderlik stilini uygular. İnşaat projesi için bu durum, farklılık gösteren proje özelliklerinin (yapı, köprü, yol vb.), proje süreçlerinin, sözleşmesel ilişkilerin (alt-yüklenicilik vb.), çevresel etkenlerin analiz edilmesi ve şartlara uygun liderlik stilinin uygulanması şeklinde gerçekleşir. ÇBL teorisinin bu noktadaki katkısı; lidere kısıtlı zaman aralığında doğru liderlik stilini geliştirmek ve harekete geçmek için

pratik bir yöntem sağlamasıdır. Ayrıca ÇBL teorisine göre, takipçi liderle birlikte ÇBL modelini uygulama sürecinde gereken metodolojiyi öğrenir ve kendisine liderlik edebilecek seviyeye gelir. Bu durum takipçilere, gelecek görevlere yönelik kullanabilecekleri aktarılabilir bir beceri kazandırır. Böylece takipçi yeni görevlerde ve projelerde gelişim düzeyini hızla ilerleterek yüksek performans gösterir.

- Performans İçin Ortaklık

Proje bazlı çalışma nedeniyle inşaat sektöründe proje performansının ölçümü; sürecin sonunda yani proje bitiminde (kabul aşamasında) yapılabilir. Bu yönüyle inşaat sektörü ÇBL teorisine uymamaktadır çünkü, ÇBL modeline göre lider görevi sürekli olarak takip etmeli, belirli aralıklarla performansı izlemeli, görevle ilgili geri bildirim almalıdır. Bu durumu inşaat sektörüne uyarlarsak; sürecin belirli seviyelerinde (%25, %50, %75 gibi) durumu değerlendirmek ve performans ölçümü yapmak verimliliğe katkı sağlayacaktır. Böylece projede istenmeyen durumlara karşı önlem alınabilir, hatalı uygulamalar düzeltilebilir.

Sonuç olarak; ÇBL teorisinin ve inşaat sektörünün özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, temel ÇBL adımları uygulanarak inşaat projesinin performansında artış sağlanması beklenir. Bu açıdan ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanması faydalı olacaktır.

4.2.2 Çok boyutlu liderlik teorisini inşaat sektöründe uygulamanın önündeki engeller

Tezin bu kısmında, ÇBL teorisini inşaat sektöründe uygulamaya engel niteliğindeki durumları ortaya koymak amaçlanmıştır. ÇBL teorisinin ayırt edici olarak inşaat sektöründe uygulanması konusunu analiz eden bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle konu; Türkiye'nin ulusal kültürel özellikleri ve inşaat alanının sektörel özellikleri ilgili çalışmalardan yola çıkılarak ele alınmıştır. Hofstede'nin, Öney Yazıcı vd'nin araştırması tarafından Türk inşaat sektörü üzerinde de doğrulanan görüşüne göre; organizasyonel kültür ile; ulusal kültür yapısı, sektörün, görevin ve organizasyonel yapının özellikleri etkileşim içindedir (Hofstede 1990; Oney Yazıcı vd. 2007). Bu bağlamda konunun, birbiriyle son derece ilişkili olan; ulusal kültür, organzasyonel kültür ve sektörel özellikler çerçevesinde incelenmesi uygun görülmüştür.

Hofstede'nin ulusal kültür araştırmalarına göre (Hofstede, G. 1980); bir ulusun kültürel yapısını belirleyen 4 adet faktör vardır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyselcilik/toplulukçuluk ve erkek/dişi kültür faktörleridir. Bu faktörler ve faktörlerin inşaat sektörü çerçevesinde yorumlanması aşağıdaki gibidir:

- Güç mesafesi

Daha güçlü ile daha güçsüz arasındaki eşitsizliğin, toplum tarafından ne düzeyde kabul edildiğini ifade eder. Yüksek güç mesafesi; toplumda kişiler arası eşitsizliğin hakim olduğunu gösterir. Böyle toplumlarda; hiyerarşik düzen içerisinde pozisyon, statü, unvan vb. çok önemlidir. Güç sahipleri üstün kabul edildiğinden, güç mesafesi unsuru genellikle daha az güce sahip olanlar tarafından algılanır. Türk kültürü, yüksek güç mesafesi içerir. Buna göre Türkiye'de güç merkezileştirilmiştir ve organizasyonlarda hiyerarşik yapı hakimdir. Liderler; takipçiler tarafından ulaşılmazdırlar, lider-takipçi ilişkisi resmidir, lider direktif verirken takipçi direktifleri ve kuralları uygular.

- Belirsizlikten kaçınma

Belirsizlik içeren durumlara karşı toplumun toleransının ne düzeyde olduğunu ifade eder. Yüksek belirsizlikten kaçınma; toplumun belirsizlik içeren durumlardan rahatsız olduğunu gösterir. Böyle toplumlarda, yeni fikir ve davranışlar kabul görmez, değişime karşı duygusal tepki verilir ve bunu önlemek için kanun, kural ve ritüellere gereksinim duyulur. Türk kültürü yüksek belirsizlikten kaçınma sergiler. Buna göre insanlar bilinmeyen durumlardan kaçınıyor ve belirsizlik karşısında endişeye kapılıyor demektir.

- Bireyselcilik/toplulukçuluk

Bir toplumda bireye mi, yoksa topluma mı daha fazla önem verildiği ile ilgilidir. Türk toplumu toplulukçu yapı sergiler. Bunun anlamı; Türk toplumu, bireylerin gruplara ait yaşadığı, gruba veya organizasyona bağlılık geliştirildiği ve insan ilişkilerinin ön plana koyulduğu bir toplumdur.

- Erkek/dişi kültür

Bir toplumun erkeksi özellikleri mi, yoksa dişi özellikleri mi daha fazla sergilediği ile ilgilidir. Erkeksi özellikler; rekabet, başarı, para, görev odaklılık gibi erkeğe özgü kabul edilen özelliklerdir. Dişi özellikler ise; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, yardım, ilişki odaklılık gibi özelliklerdir. Türk kültürü dişi özellikte bir yapı sergiler. Bu durum; Türk insanlarının sonuç odaklı bakış açısından çok; süreç odaklı düşündüğünü yani, en iyi sonuca ulaşmaktan çok; yaptıklarından zevk almaya odaklandıkları anlamına gelir.

Yukarıda açıklanan bu boyutların arasından, özellikle güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları (Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004), liderlik stilleriyle ilişkili bulunmuştur.

Türk inşaat sektöründe hakim liderlik stilini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar (Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004., Yenipazarlı, G. 2006., Giritli, H. vd. 2013) göstermektedir ki; Türk inşaat sektöründe otoriter ve otokratik liderlik stilleri diğer liderlik stillerine göre yaygın bulunmaktadır. Yani Türk inşaat sektörü; geleneksel liderlik modelinin yaygın olduğu bir sektördür. Bass'a göre, geleneksel modelde liderlik; otoriter tutumun hakim olduğu hiyerarşik yapıda yer alan pozisyondan kaynaklanır. Geleneksel liderlik yani, yukarıdan aşağıya hiyerarşik karar verme modelinde (Morales vd. 2008; Kissi, J. 2012) lider; hedef belirler, kararları kendisi verir, toplulukları bireysel görüşleri doğrultusunda yönlendirir (Daft vd. 2001; Jung, Y. Mills, T. H. 2012). Bu yapı; güç mesafesinin yüksek olduğu bir topluluk meydana getirir. Böyle bir ortamda, katı hiyerarşik yapının dışına çıkmak kolay değildir.

Türkiye'nin ulusal kültüründen kaynaklanan yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçu kültür (Hofstede, G. 1980) unsurlarının bir sonucu olarak; hangi alanda olduğu farketmeksizin yeniliğe karşı mesafeli duruş sergilenmektedir. Benzer bir tutum sektörel kültür kapsamında da söz konusudur. Oney Yazıcı vd.'nin Türk inşaat sektöründe organizasyonel kültür üzerine yürütülen araştırmalarına göre (Trompenaars, Hampden 1998; Oney Yazıcı vd. 2007); Türk inşaat sektörüne ağırlıklı olarak; hiyerarşi (eşitsizlik) ve klan (aile tipi) kültürü hakimdir. Bu durum göstermektedir ki yüksek güç mesafesi ve toplulukçu olarak belirlenen Türkiye ulusal kültür unsurları; Türk inşaat sektöründeki hakim organizasyonel kültür ile bağdaşmaktadır. Kwan ve Ofori bu kültürel özelliğin yeniliğe karşı mesafeli duruş yaratmasını şöyle açıklamıştır; İnşaat sektörüne özgü olan proje kültürü; bir projeye dahil olan taraflar arasında paylaşılan değerler, inanışlar ve varsayımlar olarak tanımlanmaktadır. Bu ortak kültürün olumlu sonuçları olduğu gibi, değişiklik ve yeniliği tanıtmada zorluk yaratması gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Kwan ve Ofori, 2001; Akın, İ. 2004). İnşaat sektörünün; diğer sektörlere göre ar-ge ve yenilikçi düşüncelere yatırımın düşük olduğu bir sektör (Kissi, J. 2012) olarak karşımıza çıkması, bu durumu doğrulamaktadır.

Özetle;

- Türkiye ulusal kültürünün yüksek güç mesafesi özelliğinden kaynaklanan hiyerarşik yapı, inşaat sektörüne de görülmektedir. Geleneksel liderlik modelinin yaygın olduğu inşaat sektörü kültürü; ÇBL teorisinin lider-takipçi iş birliğine dayanan ilişki biçimiyle son derece tezat oluşturmaktadır.
- ÇBL teorisi; geleneksel liderlik tutumunun aksine, liderin takipçi odaklı hareket etmesine ve lider-takipçi iş birliğine dayanır. Bu yönü ile ÇBL teorisi yönetim alanına yenilikçi bir yaklaşım getirmektedir. İnşaat sektörüne özgü

proje kültüründe; yenilik talebinin olmayışı ve yeniliğe karşı direnç oluşması ise, yeni liderlik yaklaşımlarına mesafeli durulmasına yol açmaktadır. Ayrıca ulusal kültürün toplulukçu ve belirsizlikten kaçınma özelliklerinden kaynaklanan yeniliklerden kaçınma eğilimi de, yenilikçi yaklaşımları engellemektedir.

Ulusal kültür ve sektörel kültürden kaynaklanan bu durumlar; ÇBL modelinin Türk inşaat sektöründe uygulanmasının karşısında bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Özetleyecek olursak, inşaat sektöründe ÇBL teorisini uygulamanın karşısında engel oluşturabilecek unsurlar şunlardır;

- Yeniliğe karşı direnç ve yenilik talebinin olmayışı (belirsizlikten kaçınma ve toplulukçu kültür sonucu)
- Geleneksel liderlik bakış açısının yaygın olması (yüksek güç mesafesinin sonucu)

Bu bağlamda, ÇBL teorisini avantaj ve dezavantaj açısından değerlendirecek olursak; İnşaat sektörünün dinamik yapısı ile liderlik stili esnekliğine dayanan ÇBL modelinin uyumlu olacağı görüşünden hareketle, ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanması halinde, takipçi performansında ve buna bağlı olarak proje performansında artış sağlanacağı görüşü edinilmiştir. Bunun yanı sıra ÇBL teorisinin proje kültürü bakımından inşaat sektöründe uygulanmasının ve ulusal kültür bakımından Türkiye'de uygulanmasının, yenilik karşıtı eğilim nedeniyle bir takım güçlükler içerdiği ve bu konuya özen gösterilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, ÇBL teorisinin inşaat sektörünün özellikleriyle örtüşen yönleri ve teorinin inşaat sektöründe uygulanmasının sağlayacağı avantajlar göz önünde bulundurularak, ÇBL teorisinin Türk inşaat sektörü üzerinde uygulanabilirliğinin incelenmesine karar verilmiştir.

5. ÇOK BOYUTLU LİDERLİK TEORİSİNİN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Bu bölümde ÇBL teorisinin Türk inşaat sektöründe uygulanabilirliğini ölçmek amacıyla yürütülen anket çalışması detaylı olarak incelenmektedir. Aşağıda araştırmanın amacı, soruları, kapsamı ve yöntemi belirtilmekte ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

5.1 Araştırmanın Amacı

Liderlik, bir organizasyondaki temel amaçlardan biri olan verimliliğin artırılması açısından çok önemlidir. İnşaat sektöründe verimlilik; süre, maliyet ve kalite gibi her sektörde olan ölçütlere bağlı olmanın yanı sıra, büyük ölçüde değişken olan proje performansına ve takipçilerin motivasyonuna bağlıdır. İmalat sektöründen farklı olarak, inşaat proje süreçlerinde üretim şekli, iş gücü, ekipman vb. ile ilgili inisiyatif kullanmak mümkündür ve bu nedenle inşaat sektöründe takipçilerin verimini artırarak sonuca çok daha fazla katkı sağlanabilir. Takipçilerin verimi ve motivasyonu büyük ölçüde lidere bağlıdır, ki bu da inşaat sektöründe liderliğin ön plana çıkmasına neden olur. Bunun yanı sıra, proje bazlı çalışmadan kaynaklanan geçici-çoklu organizasyon yapısı, hatalı üretimin telafisinin zor olması, üretilen ürünün karmaşık yapıya sahip olması gibi özellikler; sektörde liderin sorumluluğunu ağırlaştırmaktadır. Ayrıca zamanın kısıtlı olması sebebiyle liderin hızlı karar alması gerekmekte, bu nedenle sektörde uygulanacak metodolojik bir liderlik modeline gereksinim duyulmaktadır. Tüm bu durumlar, inşaat sektöründe mevcut potansiyellerin değerlendirilmesi açısından liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle inşaat sektöründe liderlik konusuna değinmek gerekli görülmüştür.

Tezin önceki bölümlerinde, liderlik ve inşaat sektörü ile ilgili detaylı incelemeler ortaya koyulmuş ve konu ile ilgili mevcut çalışmalar incelenmiştir. Buna göre Türk inşaat sektöründe liderlerin; geleneksel, hiyerarşik yapı içerisinde direktifler veren ve itaat bekleyen davranışlar sergilediği, otoriter ve otokratik liderlik stilleri kapsamında liderlik uyguladığı belirlenmiştir. Bu nedenle Türk inşaat sektöründe geleneksel liderlik davranışlarının uygulanmakta olduğu noktasından hareket edilmiştir. Ancak,

teknolojik ve toplumsal gelişmeler sonucunda yaşanan değişimler yönetim alanına da yansımaktadır ve yönetim yaklaşımları hızla değişmektedir. Bu durum liderlik konusunda yeni yaklaşımlara duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Günümüzde liderlik kavramı değişime uğramış, bir görevdeki sorumluluğu tümüyle takipçiye yükleyen ve emir komutaya dayanan yaklaşımlar yerini; liderin takipçilerin ihtiyaçlarına cevap vermeyi görev edindiği yaklaşımlara bırakmıştır. Bu değişimler nedeniyle çalışmada liderlik konusu; yeni ihtiyaçlara cevap veren güncel bir liderlik teorisi olan ÇBL teorisi kapsamında ele alınmaktadır.

ÇBL teorisi takipçiyi ön planda tutan bir durumsallık yaklaşımıdır ve günümüz yönetim anlayışına uygun nitelikte bir liderlik ortaya koyar. ÇBL teorisi, liderin metodolojik bir yaklaşımla takipçiye yönelik liderlik uygulamasını kolaylaştıran bir model sunar. Liderin liderlik stilini takipçinin gelişim düzeyine göre ayarlaması ve gerektiğinde liderlik stilleri arasında hızlıca geçiş yapabilmesine dayanan model bu yönüyle, takipçi gelişimini ve motivasyonunu yükseltmeyi hedefler. İnşaat sektörü ise proje performansının, çokça takipçi gelişimine ve motivasyonuna bağlı olduğu bir sektördür. Bu nedenlerle, ÇBL teorisinin inşaat sektörünün dinamik yapısı içerisinde uygulanabilir olduğu yönünde bir hipotez geliştirilmiştir.

ÇBL teorisini, inşaat sektörü ile bağlantılı olarak inceleyen çalışmaların sayıca az ve yetersiz olması nedeniyle; ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanmakta/uygulanmamakta olduğuna veya uygulanmasının olumlu/olumsuz olduğuna dair genel bir görüş elde edilememiştir. Ancak yukarıda özetlenen incelemeler sonucu ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanabilirliğini incelemek gerekli görülmüştür. Bu çalışmanın amacı, ÇBL teorisinin Türk inşaat sektöründe uygulanabilir olma durumunu ve bu duruma neden olan etkenleri ortaya koymaktır. Bulgular sonucunda uygulayıcılar için yararlı olabilecek sonuçlara ulaşılması ümit edilmektedir.

5.1.1 Araştırmanın soruları ve hipotezler

Tez kapsamında yapılan literatür çalışmaları sırasında; liderlik ve inşaat sektörü ile ilgili yayınlar ve yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Literatür incelemesi sonucunda inşaat sektöründe liderliğin, takipçi performansı ve verimliliğinin artırılması açısından önemli bir potansiyel taşıdığı fark edilmiş ancak konu ile ilgili Türkiye'de yapılmış araştırmaların, yurt dışı çalışmalara kıyasla sayıca azlığı dikkat çekmiştir. Bu nedenle, Türk inşaat sektöründe liderlik konusuna dikkat çekilmesi gerektiğine karar verilmiştir. Bu bağlamda inşaat sektöründe uygulamak üzere ÇBL teorisi incelenmiş, ÇBL yaklaşımının Türk inşaat sektörüne uygulanabilirliği araştırılmıştır.

Araştırma konusuna bağlı olarak geliştirilen temel hipotezler şunlardır;

- **H1.** Türk inşaat sektöründe, Geleneksel Liderlik uygulanmaktadır

  Türk inşaat sektöründe liderlikle ilgili araştırmalar göstermektedir ki (Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004. Yenipazarlı, G. 2006), Türk inşaat sektöründeki liderler; otokratik ve otoriter liderlik stillerini yaygın olarak uygulamaktadır. Bu bağlamda inşaat sektöründe liderlerin geleneksel liderlik sergilemeleri, yani hedef belirleyen, kararları kendisi veren, toplulukları bireysel görüşleri doğrultusunda yönlendiren ve direktifler veren tarzda (Daft vd. 2001; Jung, Y. Mills, T. H. 2012) davranmaları beklenir.

- **H2.** ÇBL, Türk inşaat sektöründe uygulanabilir bir liderlik teorisidir.

  ÇBL modelinin inşaat sektöründe uygulanması halinde; takipçilerin motivasyonu ve buna bağlı olarak proje verimliliği üzerinde olumlu etkiler gerçekleşir. İnşaat sektörü iş gücü faktörünün ağırlıklı belirleyici olduğu bir sektör olması nedeniyle takipçilerin motivasyonunu sağlamak çok önemlidir.

  ÇBL modeli, liderin liderlik stilini koşullara (özellikle takipçinin durumuna) göre değiştirmesini öngörür. İnşaat sektörünün kendine has özellikleri nedeniyle koşullarda değişkenlik kaçınılmazdır ve bu özellik, liderin de liderlik stilinde değişiklik yapmasını gerektirir. Naoum'un görüşü bunu destekler niteliktedir; "liderler; takipçilerin ihtiyaçlarıyla, uyguladıkları görev ve ilişki davranışları dengelenene kadar, farklı liderlik stilleri arasında geçiş yapmak zorundadır" (Naoum, S. 2001).

  Ayrıca lider tarafından görevlerin iyi tanımlanması ve düzenli olarak takipçiden geri bildirim alınması dolayısıyla; süre, maliyet ve kalite açısından proje verimliliği sağlanır. Yukarıda sayılan ve işletmelerin temel hedeflerinden olan bu amaçlar doğrultusunda, ÇBL modelini uygulayarak hızlı sonuç almak, hata ihtimalini ve maliyeti azaltmak, kaliteyi artırmak gibi getirilerin olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanabilir bir model olması beklenir.

Araştırma kapsamında bu iki temel hipotezden yola çıkılarak, cevap aranan sorular şunlardır;

- Geleneksel Liderlik modeli Türk inşaat sektöründe uygulanmakta mıdır? Uygulanıyorsa nedenleri nelerdir?

- ÇBL modeli Türk inşaat sektöründe uygulanabilir midir? Uygulanabilir ise nedenleri nelerdir?
- Uygulanmakta olan ve uygulanması doğru bulunan liderlik stilleri aynı/farklı mıdır?
- Bir inşaat projesinde, liderin takipçileri görevlendirdiği durumların önem düzeyi ile yöneticilerin liderlik stili seçimi arasında ilişki var mıdır?

5.1.2 Araştırmanın kapsamı ve yöntemi

Araştırmada; Türk inşaat sektöründe görev yapan liderlerin liderlik stilleri, ÇBL teorisi çerçevesinde incelenecektir. Bu kapsamda, Türk inşaat sektöründe, uygulanmakta olan ve uygulanması doğru bulunan liderlik stillerini incelemek ve ÇBL teorisinin uygulanabilirliğini ölçmek amaçlı bir anket çalışması yapılmıştır.

ÇBL modeli; proje başarısını ve takipçi tatminini, etkin bir liderlik ile koşullandıran bir modeldir. Yani model, sorumluluğu ağırlıklı olarak lidere yüklemektedir. Bu sebeple, liderlik davranışının nasıl olması gerektiğinin, inşaat sektöründen liderlere sorulmasına karar verilmiştir.

Anket çalışması, yüklenici inşaat firmalarında yer alan yönetici pozisyonundaki kişilere uygulanmıştır. Yüklenici firmaların yapım sürecinde gerçekleştirdiği aktivitelerin proje başarısı üzerindeki etkisinin, iş veren ve tasarım gruplarına göre daha fazla olduğu düşünüldüğü için; anketin örneklemi yüklenci grubu ile sınırlandırılmıştır. Örneklemin kapsamını oluşturan grup, inşaat projesindeki liderlerdir. Bu kapsam; yalnızca üst düzey yöneticileri değil, kendisine bağlı çalışanları bulunan tüm teknik kadroyu içermektedir. Dolayısıyla her kademeden yönetici pozisyonu örnekleme dahil edilmiştir. Bu pozisyonlar;

- Firmanın üst yönetim kademesinde görev yapanlar (yönetim kurulu başkanı/üyesi, genel müdür, firma ortağı/sahibi, vb.)
- Yönetici olan kişileri yönetenler
- Yönetici olmayan kişileri yönetenlerdir.

Katılımcılar rastgele seçilmiş, firma ayrımı gözetilmemiştir. Katılımcıların görev ünvanları şu şekilde çeşitlilik göstermektedir;

- Firma sahipleri, firma ortakları, genel müdürler
- Proje müdürleri, proje koordinatörleri, grup müdürleri
- Şantiye şefleri, uzmanlar

Anket hazırlandıktan sonra, inşaat sektöründe çalışan profesyonel yöneticilere deneme anketi uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama, üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan 3 kişi ile, 40-50 dakikalık zaman dilimlerinde, yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Deneme anketi sırasında, ankette yer alan ve bir inşaat projesinde liderin kişileri görevlendirmesi söz konusu olan önemli durumlar tartışılmıştır. Belirlenen durumlar arasından en önemlileri seçilerek yapım sürecine dair 8 adet örnek durum belirlenmiştir. Deneme anketinde alınan geri bildirimler doğrultusunda, düzenlemeler yapılarak anket uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Hazırlanan anket, inşaat sektöründe farklı kademedeki yönetici pozisyonlarında çalışan 54 kişiye gönderilmiş ve görüşme talep edilmiştir. 30 kişiden geri dönüş alınmıştır. Anket yaklaşık %55 geri dönüş oranına sahiptir. Anketler kabul eden yöneticilerle yüz yüze görüşme şeklinde, diğerleriyle e-posta yoluyla uygulanmıştır. Sonuç olarak katılımcıların %40'ı ile yüz yüze görüşülmüş, %60'ı ise anketi e-posta yoluyla yanıtlamış ve telefon ile iletişim kurulmuştur. Yüz yüze görüşme yapılamayan katılımcılar için anketin hizmet ettiği amacı açıklayan ve nasıl yapılacağına dair talimatları içeren ayrıntılı bir giriş sayfası düzenlenmiş, anket katılımcılara telefon yoluyla açıklanmış ve anket sonuçları alındığında yine telefon görüşmesi yoluyla geri bildirim ve yorumlar alınarak, anlaşılmayan noktalara açıklama getirilmiştir.

5.1.3 Ölçüm aracı ve özellikleri

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu hazırlanırken, ulusal ve uluslararası literatürde inşaat sektöründe liderlik ve ÇBL teorisi konularını ele alan araştırmalar incelenmiştir. Araştırmaların çoğunlukla liderlerin liderlik stillerinden hangisini kullanmaya daha yatkın olduğu üzerinde durduğu tespit edilmiştir. Liderlik stili ÇBL teorisinin en önemli temel unsurlarından biridir ancak tek başına teorinin uygulanabilirliğini ölçmek için yeterli değildir. Bu nedenle teorinin genel anlamda inşaat sektöründe uygulanabilirliğini ölçmek amacıyla özgün bir anket formu hazırlanmıştır.

Ankette; 2 farklı liderlik davranış stili, inşaat proje süreçlerini yansıtan 8 adet durum ve verilen durumlara göre yanıtlanması beklenen 32 adet soru yer almaktadır. Buna göre, 8 adet durum anketin bağımsız değişkenlerini meydana getirir, 32 adet soru ise bağımlı değişkenleri yansıtan ölçüm araçları olarak karşımıza çıkar.

Anket çalışmasının bağımsız değişkenleri; bir inşaat projesinin süreçlerini başından sonuna kadar özetleyen 8 adet karakteristik durumdan meydana gelir (Tablo 5.1).

Tablo 5.1 : Liderin, inşaat projesi süresince takipçileri görevlendirmesi gereken durumlar

DURUM-1 İhaleye katılma
DURUM-2 Sözleşme hazırlama
DURUM-3 Ruhsat projesi yapma
DURUM-4 İş programı hazırlama
DURUM-5 Saha organizasyonu kurma
DURUM-6 Hakediş hazırlama
DURUM-7 Geçici kabul yapma
DURUM-8 Acil iş güvenliği önlemi alma

Yapılan deneme anketleri yoluyla, yapım sürecine dair belirlenen durumlardan en temel olan ve yapım sürecini özetleyen 8 tanesi belirlenmiştir. Bu durumlar inşaat projesi süresince, liderin takipçileri görevlendirmesi gereken temel süreçleri temsil eder. Burada amaç; yapım sürecinde inşaat projesine liderlik eden farklı kademelerdeki çalışanların, kişileri görevlendirirken zihinlerinde canlandıracakları bir çerçeve oluşturmaktır. Böylece anketi yanıtlayan kişi, durumları zihninde canlandırarak bu temel durumlar karşısında nasıl bir davranış sergileyeceğini belirlemektedir.

Anket çalışmasının bağımlı değişkenleri ise; 2 farklı liderlik davranış stili (Tablo 5.2) ve bunlara ait 5'er adet özelliktir (Tablo 5.3). Bu noktada anketi yanıtlayan kişiler, verilen 2 farklı liderlik davranış stilini okur ve hangisini seçeceğini bağımsız değişken olan yapım süreci durumlarına bağlı olarak belirler. Ardından kendi kriterlerine göre seçtiği davranış stilinin özelliklerini önem sırasına göre sıralar.

Tablo 5.2 : Ankette yer alan liderlik davranış stilleri

1. DAVRANIŞ STİLİ	Vereceğim görevin kendine has özelliklerini belirler ve buna göre iyi yapılmış bir işin nasıl olması gerektiğini tanımlarım. Başlangıç-bitiş gibi önemli tarihleri belirtirim. Sonuçta elde edilmesi beklenen çıktıları tek tek sıralar, gerekirse check-list yaparım. Görevlendireceğim kişiye, süreçte istediği zaman bana danışabileceğini, telefon, e-posta veya yüz yüze görüşebileceğimizi söylerim. Ayrıca takıldığı noktalarda kimlerle iş birliği yapabileceğini, hangi dokümanlardan yararlanabileceğini söyler; kaynak gösteririm. Yapılan işlerin kontrolü için belirli aralıklarla görüşmemizin önemli olduğunu söylerim. Kişinin daha önce benzer bir iş yapıp yapmadığını sorarım. Aldığım cevaplar doğrultusunda kişinin bu görev için gerekli yeterliliğin ne kadarına sahip olduğunu belirler ve buna göre görüşme sürelerini ve sıklıklarını ayarlarım. Bu görevi denetleme işini benim üstlendiğimi ancak devam eden süreçte kişinin performansına bağlı olarak görevi ona delege edebileceğimi söyler, bunu birlikte yaşadığımız bir öğrenme süreci olarak görmesini isterim. Son olarak kendisine güvendiğimi belirtir, görevin tüm ekip için önemli olduğunu söylerim, bu işte birlikte olduğumuzun altını çizerim.
2. DAVRANIŞ STİLİ	Görevlendireceğim kişiyi yanıma çağırır, yapılması gereken görevin ne olduğunu söyler, direktif veririm. Örnek: "BU İŞE AİT 5 NO'LU HAKEDİŞİ HAZIRLA." İşi yaparken karar veremediğin çok önemli bir konu olmadığı sürece bana gelmemesini, iş bittiğinde onay için getirmesini söylerim. İşin aksadığını veya kişinin işi yetiştiremeyeceğini farkedersem, görevi yapması için bir başkasına veririm.

Tablo 5.3 : Ankette yer alan davranış stili özellikleri

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

Katılımcılardan verilen 8 farklı durumu göz önünde bulundurarak, 2 farklı davranış stilinden birini seçmeleri ve seçme nedenlerini öncelik sırasına koymaları istenmektedir.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler şöyledir;

İlk bölümde; bağımsız değişkenler olan 8 adet durumun (Tablo 5.1), proje yönetimi açısından önem düzeylerini karşılaştırmak hedeflenmiştir. Bunun için, katılımcılardan verilen durumlara 1-10 arasında puan vermeleri istenmiştir. Buradaki amaç; liderin takipçiyi görevlendirmesi söz konusu olan durumlara verilen önem düzeyinin, sergilenen liderlik davranışı üzerindeki etkisini incelemektir.

İkinci bölümde; bağımlı değişkenler olan 2 adet davranış stili yer almaktadır (Tablo 5.2). Bu davranış stilleri şöyle oluşturulmuştur;

1. davranış stilinin oluşturulmasında ÇBL modelinin temel uygulama adımları baz alınmıştır. Bu adımlar kullanılarak ÇBL teorisinin savunduğu liderlik modelinin çerçevesini çizen bir davranış stili betimlenmiştir. Buna göre çok boyutlu lider; süreci takipçiyle birlikte ele alır, başarıya ulaşmak için iş birliği yapar, dinler, gözler, gereken miktarda destek ve direktif verir ve geri bildirim alır. Bu stil anket katılımcılarına ÇBL adı geçmeksizin, 1. Davranış Stili adıyla sunulmuştur.

2. davranış stili için literatürdeki liderlik teorilerinde yer alan liderlik stilleri incelenmiş, yapılmış olan araştırma sonuçlarına göre Türkiye'de yaygın olarak kullanılan liderlik davranışları baz alınmıştır. Giritli ve Oraz'ın çalışmasında belirttiği gibi, Türk inşaat sektöründeki liderlerin otoriter liderlik stilini ağırlıklı olarak kullanmaktadır (Giritli, H. Topçu Oraz, G. 2004). Bu bulgudan hareketle, Türk inşaat sektöründeki liderler ağırlıklı olarak şöyle betimlenebilir; talimatlar verir, bazı çıktılar talep eder, takipçilerinden göreve, talimatlara ve lidere bağlı olmalarını bekler, disiplin ve ödül yöntemlerini kullanarak motive etmeyi amaçlar. Bu bulgu inşaat sektörünün genelindedeki liderlerin sergilediği liderlik stili ile uyumludur. Örneğin Jung'a göre; inşaat sektöründeki proje yöneticileri ve şantiye şefleri ağırlıklı olarak otoriter ve geleneksel bir tutum içerisindedir. Yani liderler; kararı tek başına veren ve takipçisine kararını bildirip uygulaması için direktif veren bir liderlik stilini uygulamaktadır (Jung, Y. Mills, T. H. 2012). Literatürdeki tanımlardan yararlanılarak ve sektördeki profesyonellerin de fikri alınarak ÇBL'ye alternatif bir davranış stili oluşturulmuştur. Bu stil anket katılımcılarına 2. Davranış stili adıyla sunulmuştur.

Tablo 5.4'te karşılaştırmaları yapılan bu iki davranış stili, birbirinin zıttını ifade eden iki farklı liderlik stili olarak anket katılımcılarına sunulmaktadır.

Tablo 5.4 : Liderlik davranış stillerinin karşılaştırılması

1. Davranış Stili		2. Davranış Stili
Çok Boyutlu Liderlik Stili		**Geleneksel Liderlik Stili**
Görevi tüm ayrıntılarıyla birlikte açıklar	→	Kısaca direktif verir
Takipçinin göreve yönelikgelişim düzeyini belirler	→	Takipçiyi en yüksek gelişim düzeyinde var sayar
Görevin gelişimi ile ilgili ara süreçlerde geri bildirim alır	→	Görevi bitmiş şekilde ister
İş birliğini vurgulayarak ve gelişim sağlayarak motive eder	→	Ödül-ceza sistemiyle motive eder

Anket katılımcıları, bu iki davranış stili hakkında bilgi sahibi olduktan sonra anketin üçüncü bölümüne geçerek soruları yanıtlamaktadır.

Üçüncü bölüm; inşaat projesi süreçleri kapsamında gerçekleşen 8 adet durumun her birinin betimlenmesiyle başlar. Durumların betimlenmesinin bir sebebi; inşaat yöneticilerinin, kendilerini değerlendirmeleri için olayları zihinde canlandırmak, bir diğer sebebi de; okuyuculara inşaat proje süreçleri hakkında bilgi sağlamaktır. Ardından durumların her birinin altında 4'er adet soru sorulur. Bu sorular şöyledir;

1. soruda katılımcı verilen durumlarla karşı karşıya kalan bir yönetici olarak, 1. Davranış Stili ve 2. Davranış Stili olarak sunulan seçeneklerden hagisini uyguladığını işaretler.

2. soruda uyguladığı davranış stilini uygulamasının sebeplerini sıralar. Her iki davranış stilinin altında, o davranış modelini yansıtan 5 adet temel özellik (Tablo 5.3) verilmiştir. Örneğin kişi 1. Davranış stilinin seçtiyse, seçerken 1. Davranış stilinin özelliklerinden hangilerini öncelikli kriter olarak aldığını belirtmek amacıyla 5 adet özelliği sıraya koyar. Aynı durum 2. Davranış stili için de geçerlidir.

3. soruda katılımcı 1. Davranış stili ve 2. Davranış stili olarak sunulan seçeneklerden hagisini uygulamanın daha doğru olduğunu işaretler. Burada uygulanan davranış ile doğru bulunan davranış farklı olabilir çünkü lider, doğru bulduğu davranışı bazı sebeplerden dolayı uygulamıyor olabilir.

4. soruda doğru bulduğu davranış stilini seçmesinin sebeplerini sıralar.

Anketin 3. bölümündeki sorularda geçen sebepler (Tablo 5.3) oluşturulurken, inşaat sektörünün özelliklerine yönelik literatür taramasından yararlanılmıştır. Tezin 4. bölümünde (4. İnşaat Sektöründe Liderlik) sektörün özelliklerinden hareketle ÇBL teorisini uygulamanın avantajları incelenmiştir. Buradan çıkan sonuçlar, anketteki 1. Davranış stilinin özelliklerini şekillendirmede kullanılmıştır. Tezin aynı bölümünde

ÇBL teorisini uygulamanın karşısındaki engeller de incelenmiştir. Buradan çıkan sonuçlar aynı zamanda geleneksel liderliğin tercih edilmesinin sebepleridir. Bu sebepler de, anketteki 2. Davranış stilinin özelliklerini şekillendirmede kullanılmıştır.

5.2 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Tezin bu kısmında, yapılan anket çalışmasının bulguları incelenerek değerlendirilecektir. Anket çalışmasının bulgularının değerlendirilmesinde, anketi yanıtlayan inşaat sektörü profesyonellerinin konu ile ilgili görüşlerinden yararlanılmıştır.

İlk olarak, anketi yanıtlayan katılımcılardan, kendilerine verilen inşaat süreçlerine yönelik 8 farklı durumu, proje yönetimi açısından taşıdıkları öneme göre 1 ile 10 arasında puanlamaları istenmiştir. Elde edilen verilerin ortalamaları alınarak, durumlar proje yönetimi açısından taşıdıkları öneme göre sıralanmıştır (Tablo 5.5).

Tablo 5.5. : Liderin inşaat süreçlerinde takipçiyi görevlendirdiği durumların proje yönetimi açısından taşıdığı önem düzeyleri

DURUM	KATILIMCILARIN VERDİKLERİ PUANLAR[1]																													ÖNEM DÜZEYİ ORTALAMASI	DURUMUN ÖNEM SIRASI
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30		
(1) İhale teklif dosyası hazırlama	10	10	10	8	10	8	10	1	5	10	6	8	7	8	8	7	10	10	8	9	7	9	10	6	8	5	10	6	7	7	7,93	4
(2) İş sözleşmesi hazırlama	9	7	10	8	10	10	9	2	9	10	9	7	10	10	8	9	10	9	8	7	10	9	6	3	10	9	10	10	10	9	8,57	1
(3) Mimari ruhsat projesi hazırlama	6	7	8	8	9	9	6	6	8	5	9	10	10	10	7	9	8	9	10	8	7	9	10	7	8	5	9	6	7	8	7,93	4
(4) İş programı hazırlama	4	9	9	8	10	10	8	3	6	7	6	10	10	10	9	8	9	8	7	7	7	6	9	7	8	8	9	5	9	10	7,87	5
(5) Saha organizasyonu yönetme	8	8	9	9	10	10	7	5	10	5	10	7	10	10	6	8	8	10	7	7	7	7	9	9	10	9	9	10	9	10	8,43	2
(6) Hakediş hazırlama	5	9	7	8	9	9	5	5	6	9	6	7	10	8	5	9	7	7	8	5	8	9	9	4	10	4	10	8	8	7	7,37	6
(7) Geçici kabul yapma	3	5	7	8	9	8	3	4	6	9	6	10	7	9	5	6	6	8	6	3	6	9	6	5	8	6	10	8	8	7	6,70	7
(8) İş güvenliği önlemi alma	7	4	9	10	10	10	4	4	9	10	9	10	10	10	7	6	8	9	9	10	7	10	9	8	8	6	10	9	7	9	8,27	3

[1] Katılımcıların durumlara önem düzeylerine göre 1-10 arasında verdikleri puan (en önemli durum 10 puan, en az önemli durum 1 puan olacak şekilde)

Bulgulara göre en yüksek puana sahip ilk 3 durum sırasıyla şöyledir;

1. İş sözleşmesi hazırlanması
2. Saha organizasyonunun yönetilmesi
3. İş güvenliği önlemi alınması

Bu bulgu göstermektedir ki; Türk inşaat sektöründe liderler, yapım projesinin başlangıç sürecinde yer alan sözleşme ve saha organizasyonu durumlarını proje yönetimi açısından daha çok önemsemektedir. Bunun yanı sıra, hayati önem taşıması bakımından iş güvenliği konusunun büyük önem arz ettiği, anket sonuçlarının haricinde de katılımcılar tarafından sözel olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.6 : Ankette yer alan durumların önem sırası

DURUM	ÖNEM DÜZEYİ ORTALAMASI	ÖNEM SIRASI
(2) İş sözleşmesi hazırlama	8,57	1
(5) Saha organizasyonunu yönetme	8,43	2
(8) İş güvenliği önlemi alma	8,27	3
(1) İhale teklif dosyası hazırlama	7,93	4
(3) Mimari ruhsat projesi hazırlama	7,93	4
(4) İş programı hazırlama	7,87	5
(6) Hakediş hazırlama	7,37	6
(7) Geçici kabul yapma	6,70	7

Ankette verilen durumların, proje yönetimi açısından önem sırasının (Tablo 5.6) belirlenme nedeni; tek başına bir araştırma sorusuna yanıt olmak değildir. Amaç; bu bulgudan hareketle araştırma sorularına kaynaklık etmektir. Söz konusu araştırma sorularına ait bulgular ise aşağıda paylaşılmaktadır;

5.2.1 Hipotez-1

H1. İnşaat sektöründe, Geleneksel Liderlik uygulanmaktadır (ÇBL modeli, inşaat sektöründe uygulanmamaktadır).

İlk hipoteze yönelik olarak ankette, katılımcılara uygulamakta oldukları liderlik davranış stili sorulmuştur. Verilen iki farklı davranış stilinden 1. ve 2. Davranış stillerini seçen katılımcıların sayıları analiz edilerek (Tablo 5.7) şu sonuçlara

varılmıştır; Katılımcılar %80,42 oranında 1. Davranış stilini (ÇBL modeli liderlik stili) uyguladıklarını belirtmiştir (Tablo 5.7). Bu durum, inşaat sektöründeki liderlerin geleneksel liderlik stilini uyguladığı yönündeki hipotezin (H1) aksini ortaya koymaktadır.

Tablo 5.7 : Katılımcıların 1. ve 2. Davranış stillerini uygulama oranları

DURUM	UYGULAYANLAR			
	STİL-1		STİL-2	
	KİŞİ SAYISI	YÜZDE	KİŞİ SAYISI	YÜZDE
(1) İhale teklif dosyası hazırlama	28	93,33%	2	6,67%
(2) İş sözleşmesi hazırlama	28	93,33%	2	6,67%
(3) Mimari ruhsat projesi hazırlama	21	70,00%	9	30,00%
(4) İş programı hazırlama	26	86,67%	4	13,33%
(5) Saha organizasyonunu yönetme	24	80,00%	6	20,00%
(6) Hakediş hazırlama	26	86,67%	4	13,33%
(7) Geçici kabul yapma	21	70,00%	9	30,00%
(8) İş güvenliği önlemi alma	19	63,33%	11	36,67%
TOPLAM		80,42%		19,58%
TOPLAM (ilk 3 önemli durum)		78,88%		21,11%

Katılımcılar tarafından önem düzeyi yüksek olarak belirlenen ilk 3 durumda ise; 1. Davranış stilinin uygulama oranı %78,88 ile ÇBL davranış stilinin uygulandığını göstermektedir. Ancak bu oranın genel dağılımı yansıtan %80,42'den düşük olması göstermektedir ki; inşaat sektöründe liderler, önem düzeyi yüksek durumlarla karşılaştıklarında ÇBL davranış stilini uygulama oranı düşmekte, liderler geleneksel liderlik stili uygulama eğilimi göstermektedir.

Bu durum hipotez-1'in doğrulanması konusunda şüphe uyandırmaktadır. Çünkü, tutarlılık açısından liderlerin ÇBL stilini uygulama oranının, önem düzeyi açısından ilk 3 sıradaki durumlarda daha yüksek olması beklenir.

5.2.2 Hipotez-2

H2. ÇBL, inşaat sektöründe uygulanabilir bir liderlik teorisidir.

İkinci hipoteze yönelik olarak ankette, katılımcılara hangi davranış stilini uygulamayı daha doğru buldukları sorulmuştur. 1. ve 2. Davranış stillerindeki dağılımlar göstermektedir ki; Katılımcılar %87,08 oranında 1. Davranış stilini (ÇBL modeli liderlik stili) uygulamayı doğru bulmuştur (Tablo 5.8). Bu durum inşaat sektöründe ÇBL modelinin uygulanabilir olduğu yönündeki hipotezi (H2) doğrulamaktadır.

Önem düzeyi yüksek olan ilk 3 durumda ise 1. Davranış stilini doğru bulma oranı %85,56 ile genel dağılımdan daha düşük olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum hipotez-1'in bulgularına benzer şekilde, inşaat sektöründe liderlerin, önem düzeyi yüksek durumlarla karşılaştıklarında geleneksel liderlik stiline eğilim gösterdiklerine işaret etmektedir.

Tablo 5.8 : Katılımcıların 1. ve 2. Davranış stillerini doğru bulma oranları

DURUM	UYGULAMAYI DOĞRU BULANLAR			
	STİL-1		STİL-2	
	KİŞİ SAYISI	YÜZDE	KİŞİ SAYISI	YÜZDE
(1) İhale teklif dosyası hazırlama	28	93,33%	2	6,67%
(2) İş sözleşmesi hazırlama	28	93,33%	2	6,67%
(3) Mimari ruhsat projesi hazırlama	24	80,00%	6	20,00%
(4) İş programı hazırlama	29	96,67%	1	3,33%
(5) Saha organizasyonunu yönetme	26	86,67%	4	13,33%
(6) Hakediş hazırlama	28	93,33%	2	6,67%
(7) Geçici kabul yapma	24	80,00%	6	20,00%
(8) İş güvenliği önlemi alma	24	80,00%	6	20,00%
TOPLAM		87,08%		12,92%
TOPLAM (ilk 3 önemli durum)		85,56%		14,44%

Bulgular gösterir ki; 1. Davranış stili yaygın olarak (%87,08) uygun bulunmaktadır. Ancak stilin uygulanma oranı (%80,42) uygun bulunma oranına göre nispeten düşüş göstermektedir (Tablo 5.9). Bu durum 1. Davranış stilini uygun bulduğu halde uygulamayan liderlerin mevcut olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.9 : Anket katılımcılarının uygulamakta olduğu ve uygulanmayı doğru bulduğu liderlik stillerinin karşılaştırması

DURUM	DURUMUN ÖNEM SIRASI	UYGULAYANLAR[1]				UYGULAMAYI DOĞRU BULANLAR[2]			
		STİL-1[3]		STİL-2[4]		STİL-1		STİL-2	
		KİŞİ SAYISI	YÜZDE	KİŞİ SAYISI	YÜZDE	KİŞİ SAYISI	YÜZDE	KİŞİ SAYISI	YÜZDE
(1) İhale teklif dosyası hazırlama	4	28	93,33%	2	6,67%	28	93,33%	2	6,67%
(2) İş sözleşmesi hazırlama	1	28	93,33%	2	6,67%	28	93,33%	2	6,67%
(3) Mimari ruhsat projesi hazırlama	4	21	70,00%	9	30,00%	24	80,00%	6	20,00%
(4) İş programı hazırlama	5	26	86,67%	4	13,33%	29	96,67%	1	3,33%
(5) Saha organizasyonunu yönetme	2	24	80,00%	6	20,00%	26	86,67%	4	13,33%
(6) Hakediş hazırlama	6	26	86,67%	4	13,33%	28	93,33%	2	6,67%
(7) Geçici kabul yapma	7	21	70,00%	9	30,00%	24	80,00%	6	20,00%
(8) İş güvenliği önlemi alma	3	19	63,33%	11	36,67%	24	80,00%	6	20,00%
TOPLAM:			80,42%		19,58%		87,08%		12,92%
TOP(önem sırasına göre ilk 3 durum için):			78,88%		21,11%		85,56%		14,44%

[1] Belirtilen davranış stilini uygulayan katılımcılar

[2] Belirtilen davranış stilini uygulamayı doğru bulan katılımcılar

[3] 1. davranış stili; ÇBL modeline uygun davranış stili

[4] 2. danravış stili; Geleneksel liderlik davranış stili

[5] Önem düzeyine göre ilk 3 durum koyu renk ile işaretlenmiştir

5.2.3 Diğer bulgular

Anket sonuçlarına göre bir diğer bulgu ise; katılımcıların liderlik stilini belirlerken en çok dikkate aldığı kriterler ile ilgilidir. Bu noktada liderlerin uyguladıkları ve uygulamayı tercih ettikleri liderlik stillerini tercih sebeplerinin, cevapların tutarlılığı açısından aynı olması beklenmektedir.

Ankette her 2 stil ile ilgili 5'er adet kriter mevcuttur (A,B,C,D,E). Bu kriterler seçilen davranış stilinin özelliklerini yansıtır. Katılımcılardan seçtikleri davranış stilini seçme nedenlerini (en önemli neden 1. sırada olacak şekilde) sıralamaları istenmiştir. Böylece liderlerin sıralaması, söz konusu davranış stilini hangi özelliklerinden dolayı seçtiklerini ortaya koyar.

Verilerin analizi yapılırken, yanıtlayanların oluşturduğu sıralamalardaki ilk 3 seçenek dikkate alınmıştır. Böylece, her kriterin, sıralamada kaç kez ilk 3'e girdiği belirlenmiştir (Tablo 5.10). İnşaat sektöründe projeye ve duruma göre değişiklik gösteren bu kriterlerin önem sırası ortaya koyulmuştur (Tablo 5.11 ve Tablo 5.12).

Tablo 5.10 : Katılımcıların davranış stillerini belirlerken dikkate aldıkları kriterlerin analiz tablosu

DURUM	DURUMUN ÖNEM SIRASI	UYGULAYANLAR[1]										UYGULAMAYI DOĞRU BULANLAR[2]									
		STİL-1					STİL-2					STİL-1					STİL-2				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
(1) İhale teklif dosyası hazırlama		13	19	11	17	15		3	3	3		13	22	13	17	16	3	3		4	
(2) İş sözleşmesi hazırlama		13	21	14	17	12		3	3	3		13	22	16	19	15			1		
(3) Mimari ruhsat projesi hazırlama		13	18	11	14	11	7	7	6	5		11	18	14	15	12	5	5	3	7	3
(4) İş programı hazırlama		13	21	14	16	12	3	3	3			14	22	15	19	15	1	1	1		
(5) Saha organizasyonunu yönetme		11	17	14	15	15	5	5	6	3		13	18	17	16	15	3	3	3		
(6) Hakediş hazırlama		11	20	13	16	15	5	5	4	3	1	14	21	13	18	16	3	3	3		
(7) Geçici kabul yapma		12	19	10	15	11	6	7	4	5		13	21	11	15	14	3	5	3	5	
(8) İş güvenliği önlemi alma		10	16	13	13	12	6	9	7	6	6	11	18	14	15	14	3	5	5	6	4
TOPLAM:		96	151	100	123	103	32	42	36	28	7	102	162	113	134	117	21	25	19	22	7
SIRALAMA:		5	1	4	2	3	3	1	2	4	5	5	1	4	2	3	3	1	4	2	5

[1] Belirtilen davranış stilini uygulayan katılımcılar

[2] Belirtilen davranış stilini uygulamayı doğru bulan katılımcılar

Not: Kriterlerin sıralaması, kendi davranış stili grubu içerisinde yapılmıştır.

Tablo 5.11 : 1. Davranış stilini seçme kriterleri sıralaması (stil-1)

STİL-1			
UYGULAYANLAR		**UYGULAMAYI DOĞRU BULANLAR**	
(B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim	1	(B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim	1
(D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak	2	(D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak	2
(E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm	3	(E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm	3
(C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim	4	(C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim	4
(A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm	5	(A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm	5

Tablo 5.11'de görüldüğü gibi 1. Davranış stilini seçen liderlerin (%80,42) bu davranış stilini uygulamasının en önemli nedeni "görevi iyi tanımlayarak çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim" ifadesidir. Bu durum 1. Davranış stilini uygulayan inşaat liderlerinin kalite faktörüne ilk sırada önem verdiklerini gösterir.

İkinci olarak "çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim" ifadesi tercih edilmiştir. Bu durum liderlerin, takipçinin gelişimini sağlamayı hedeflediklerini ve yetiştirdikleri kişileri gelecek görevlere yatırım olarak gördüklerini yani uzun vadeli düşündüklerini gösterir.

Üçüncü olarak ise "bu davranışın çalışan motivasyonunu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm" ifadesi tercih edilmiştir. Bu durum liderlerin, takipçi performansı açısından verimlilik sağlamayı hedeflediklerini göstermektedir.

Tablo 5.12 : 2. Davranış stilini seçme kriterleri sıralaması (stil-2)

STİL-2			
UYGULAYANLAR		**UYGULAMAYI DOĞRU BULANLAR**	
(B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam	1	(B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam	1
(C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim	2	(D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim	2
(A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem	3	(A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem	3
(D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim	4	(C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim	4
(E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır	5	(E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır	5

Tablo 5.12'de görüldüğü gibi 2. Davranış stilini seçen liderlerin (%19,58) bu stili uygulamasının en önemli nedeni ise; "çalışanımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam" ifadesidir. Bu durum 2. Davranış stilini uygulayan liderlerin görevleri kendi başına tamamlayabilecek yetkinlikte kişileri işe alma eğiliminde olduğunu gösterir.

İkinci sırada " lider olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim" ifadesi yer alır. Bu durum lider olarak takipçilerin gelişiminden çok, görevin sonuçlanmasını önemsedikleri anlamına gelir. Bu liderler, geleneksel bir yaklaşımla direktif vermekte ve işin nasıl yapıldığıyla ilgilenmemektedir.

Üçüncü sırada ise; "detaylarla vakit kaybetmek istemem" ifadesi yer alır. Bu da göstermektedir ki liderler, görevi açıklamak ve takipçinin durumunu belirlemek gibi eylemleri vakit kaybı olarak görmektedir. Bu durum, takipçi faktörüne yeterince önem verilmediğini gösterir.

Geleneksel liderlik stilini uygulayan liderlerin kriter sıralamaları ise, modeli uygulamayı doğru bulanların sıralamalarıyla benzerlik göstermekle birlikte; yalnızca

C ve D seçeneklerinin yerleri farklıdır. Bu seçeneklerin birbirine çok yakın olması nedeniyle bu fark göz ardı edilmiştir.

Sonuç olarak, liderlerin uygulamakta oldukları ve uygulamayı doğru buldukları liderlik stilleri için kriter sıralamasında, belirgin bir değişikliğe rastlanmamıştır. Bu durum göstermektedir ki; liderlerin bir liderlik stilini uygulamakta olmalarının ve uygulamayı doğru bulmalarının gerekçeleri aynıdır. Bu bulgu katılımcıların tutarlı cevap verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

5.2.4 Bulguların değerlendirilmesi

Yapılan anketin sonuçlarına göre; ankete katılan inşaat yöneticilerinin ÇBL modelini kullanmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan görüşmelerde, anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun ÇBL teorisi hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtmesi; yöneticilerin teoriyi bilmeden bu davranış biçimini benimsediklerini göstermektedir. Ancak ÇBL davranışını uygulamayı doğru bulanların oranının, bu davranışı uygulayanların oranından yüksek olması; yöneticilerin bir kısmının ÇBL modelini doğru bulduğu halde uygulamadıkları sonucunu vermektedir. Bu durum öncelikle, yöneticilerin teorik olarak doğru buldukları liderlik stilini, pratikte nasıl uygulamaya geçireceklerini bilmemeleri şeklinde yorumlanabilir. Genel olarak ÇBL stilinin tercih edilmesine rağmen, önem düzeyi yüksek olan durumlarda geleneksel liderlik stiline eğilim gösterilmesi de bu yorumu destekler niteliktedir. Dolayısıyla, liderlik eğitimlerinin önemine vurgu yapma gereği ortaya çıkmaktadır. Bunun için işletmeler liderlik konusuna yatırım yapmalı, liderlik stratejileri geliştirilmeli ve bu yolla liderler yetiştirilmelidir.

Araştırma bulgularına göre; karşılaşılan durumun önem düzeyi ile seçilen liderlik stili arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yani liderlerin eğilim gösterdikleri liderlik stili, karşılaşılan durumun önem düzeyine bağlı değildir. Ancak, inşaat sektöründe liderlerin genel olarak ÇBL davranışı göstermekle birlikte, proje yönetimi açısından önem düzeyi yüksek durumlarla karşılaştığında geleneksel liderlik davranışını uygulama eğiliminin arttığı belirlenmiştir. Anket sonrasında yapılan görüşmelerde yöneticilerden bazıları bunu, karşılaşılan durumun aciliyeti ile ilişkilendirdiklerini belirtmiştir. Örneğin, önem düzeyi yüksek (3. sırada) olan "iş güvenliği tedbiri alma" durumunda, diğer durumlara göre düşük (%63,33) oranda ÇBL uygulanmaktadır. Yöneticiler bunun insan hayatı söz konusu olan bir durum olduğu için geleneksel davranış stilini uygulamak gerektiğini, yani doğrudan direktiflerle acil müdahale etmeleri ve sonuç odaklı davranmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu sonuç ÇBL teorisinin acil durumlarda uygulanmama özelliğiyle örtüşmektedir (bkz. 3.3 Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin Uygulaması).

Araştırmanın incelediği bir diğer konu ise liderlerin liderlik stilini belirlerken hangi kriterleri göz önünde bulundurduğudur. Bu nedenle ankette katılımcıların liderlik stilini belirleme nedenlerini sıralamaları istenmiştir. Bu nedenler göz önünde bulundurulması gereken temel kriterler olup, proje veya görev bazında değişiklik göstereceklerini belirtmek gerekir.

Buna göre, Türk inşaat sektöründe Geleneksel Liderlik Stili uygulama eğilimi gösteren liderlerin (~ %15) amaçları şöyledir;

1. Gelişim düzeyi yüksek kişilerle çalışmak
2. Takipçi gelişimi ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınmak
3. Takipçilerle ilgilenirken oluşacak vakit kaybını önlemek
4. Görev takibi ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınmak
5. Kurum kültürüne uygun davranmak

Bu durum Geleneksel Liderlik Stili uygulama eğilimi gösteren liderlerin, takipçilerin motivasyon ve mesleki gelişimlerini sağlayarak vakit kaybetmek yerine, verdiği görevleri başarabilecek ve işi bildiğine inandığı takipçilerle çalışmayı tercih ettiklerini ve işi tamamiyle delege etmeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, bir takipçinin her görevde yeterliliği aynı olamaz. Takipçinin yetkinliği yüksek olsa dahi motivasyonu düşük olduğu takdirde bu yetkinliklerini kullanamaz. Bu nedenle liderlerin, takipçinin gelişim düzeyi kavramına özen göstermesi ve durumsal koşulları göz önünde bulundurararak kişi bazlı değerlendirme yerine görev bazlı değerlendirme yapması yararlı olacaktır. Bu ise ÇBL modelinin uygulanması yoluyla sağlanır.

Ayrıca Geleneksel Liderlik Stili uygulama eğilimi gösteren liderlerin, çoğunlukla takipçi gelişimini vakit kaybı olarak algıladıkları görülmektedir. Bu liderlere göre, önemli olan görevin başarılmasıdır ve liderin takipçilerin durumuyla ilgilenirken kaybedeceği vakit, görev odaklı kullanılarak değerlendirilmelidir. Ancak, takipçilerin gelişim düzeyi; görevin gelişiminden ayrı olarak vakit harcanması gereken bir konsept olarak görülmemelidir. ÇBL yaklaşımına göre, takipçinin gelişim düzeyindeki ilerleme; aslında görev bazlı değerlendirildiğinden dolayı, görevdeki ilerleme ile paralel gitmektedir. Yani takipçi unsurunu göz önünde bulundurmak; zaman kaybına yol açmaz, görevin başarılmasına katkıda bulunur.

Türk inşaat sektöründe ÇBL Stili uygulama eğilimi gösteren liderlerin (~ %85) amaçları ise şöyledir;

1. Kalite artışı sağlamak
2. Takipçi gelişimini desteklemek
3. Takipçi performansında artış sağlamak
4. Geri bildirim ve takip yoluyla iş birliği sağlamak
5. Zamanı verimli kullanmak

Bu durum ÇBL Stilini uygulama eğilimi gösteren liderlerin kalite odaklı çalıştıklarını göstermektedir. Liderlerin, uzun vadeli takipçi gelişimini hedeflemeleri de bunu destekler niteliktedir. Zaman faktörü ise, kalite faktörüne göre arka planda kalmaktadır.

Liderlerin, liderlik stili seçerken kullandığı kriter sıralamaları, Türk inşaat sektöründeki liderlerin öncelikli hedeflerini belirlemek açısından değerlidir. Ancak, her projenin farklı özellikleri ve buna bağlı olarak farklı öncelikleri olacağından, her proje başlangıcında öncelikli önem arz eden faktörlerin yeniden belirlenmesi gerekmektedir. Bu önceliklerin, iyi görev tanımı kapsamında, lider tarafından belirlenmesi ve takipçi tarafından talep edilmesi uygun olacaktır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnşaat sektöründe işletmelerin odak noktası olan proje performansı; büyük ölçüde takipçilerin performansına bağlıdır. Yani inşaat sektöründe lider, takipçilerin motivasyonunu artırarak, diğer sektörlere göre sonuca çok daha fazla katkı sağlayabilmektedir. Takipçilerin verimliliği ve motivasyonu, büyük ölçüde lidere bağlıdır, ki bu da inşaat sektöründe liderliğin ön plana çıkmasına neden olur.

Gelişen dünya ile birlikte yönetim ve organizasyon alanında da değişime olan gereksinim artmıştır. Bunun en önemli nedenlerinden biri toplumsal değişimler ve kuşak farklılıklarıdır. Yeni kuşakların yönetilmesi konusunda; takipçilerin beklentilerine daha iyi cevap verebilecek liderlik yaklaşımları, rekabet ortamında üstünlük kazanılması açısından olumlu etkilere sahiptir.

ÇBL teorsinin Türk inşaat sektöründe uygulanabilirliğini inceleyen bu çalışma; Türk inşaat sektöründeki liderlere değişimden kaynaklanan yeni ihtiyaçları karşılayacak metodolojik bir yaklaşım sunmak amacıyla, konuyu ÇBL teorisi kapsamında ele almaktadır.

Çalışmanın temel amaçlarından bir diğeri ise; sektörde liderlik konusu ile ÇBL teorisine dikkat çekmek ve Türk inşaat sektöründe çalışanlara farklı liderlik yaklaşımlarını tanıtmaktır.

Türk inşaat sektöründe liderlik konusunda yapılmış çalışmaların sayıca az olması ve ÇBL teorisinin inşaat sektöründe uygulanabilirliği ile ilgili çalışmaya rastlanmaması nedeniyle, konunun özgün bir çalışma potansiyeli yaratması da; araştırma konusunun belirlenmesinde etkili olmuştur.

Bu bağlamda, Türk inşaat sektöründeki liderlerin uyguladıkları davranış biçimi ve ÇBL yaklaşımının inşaat sektörüne uygunluğunu belirlemek amacıyla bir anket çalışması düzenlenmiştir. Uygulanan anketin bulgularına göre; Türk inşaat sektöründe liderler, çoğunlukla ÇBL teorisinden haberdar olmamakla birlikte, ÇBL modeline uygun davranış stillerini benimsediklerini ortaya koymuştur. Ancak Türk inşaat sektöründeki liderler, büyük oranda ÇBL modeline eğilim göstermenin yanı sıra, liderin takipçiyi görevlendirmesi söz konusu olan temel inşaat proje süreçlerinin önem düzeyi arttıkça, liderlerin ÇBL modeline olan eğilimleri azalmaktadır. Bununla birlikte liderlerin, ÇBL yaklaşımını uygulamayı doğru buldukları oranda uygulamadıkları da belirlenmiştir. Bu durum, liderlerin ÇBL teorisi hakkındaki bilgi

eksikliğini doğrulamaktadır. ÇBL teorisi metodolojik bir model ortaya koyar. Bunun anlamı, ÇBL yaklaşımına uygun liderliğin ancak metodolojiyi tam olarak gerçekleştirmekle mümkün olacağıdır. Tezin ilk bölümlerinde belirtildiği gibi; ÇBL teorisinin bilinçli ve tümüyle uygulanması halinde; takipçi motivasyonunda ve performansında artışla birlikte, proje performansında ve verimlilikte artış görülecektir. Böylece (1) takipçiler; ihtiyaç duyduğu oranda direktif ve destek görecek ve performansları artacak, (2) zaman, kalite, maliyet yönünden verimlilik sağlanarak görev başarıya götürülecek ve (3) bu süreçte liderler; değişen koşullara göre ne yapması gerektiğini rahatlıkla belirleyebilecektir. Bu nedenle inşaat sektöründe ÇBL yaklaşımının uygulanmasının ve bu alanda liderlik eğitimlerinin yaygınlaştırılmasının; liderler ve takipçiler açısından olumlu etkiler doğuracağı sonucuna varılmaktadır.

Bu tez çalışmasında; Türk inşaat sektöründe liderlik konusu ele alınmış, sektörde etkin liderlik yöntemi önerisi olarak; ÇBL teorisinin Türk inşaat sektöründe uygulanabilirliği incelenmiştir. Devam eden araştırmalar için; inşaat sektöründeki liderlik stillerini belirleme konusunda, liderlerle birlikte takipçilerin de anket çalışmasına dahil edilmesi, böylece araştırmanın tarafsızlık açısından da bütünsellikle desteklenmesi ve konunun geliştirilmesi önerilmektedir.

Anketin örneklemi, İstanbul ölçeğinde yer aldığından, Türkiye ölçeğinde gerçekleştirilecek olan bir araştırmada daha farklı sonuçlar ortaya çıkacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü Türkiye'nin farklı illerinde bulunanların bakış açılarının, ortam koşullarına bağlı olarak farklı gelişmesi beklenir. Türk inşaat sektöründeki ÇBL teorisinin uygulanabilirliği konulu bu araştırma; örnekleme dahil edilen kişi sayısı, kişilerin bulundukları konum ve kişilere erişim unsurları sebebiyle sınırlanmaktadır. Elbette bu sonuçları, Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları başlığı altında genellemek doğru değildir. Ancak bu araştırma, inşaat sektöründe liderlik konusunda farklı bakış açıları oluşturmak, konu hakkında farkındalık yaratmak ve daha kapsamlı çalışmalara kaynak sağlamak amaçlarına hizmet etmektedir. İnşaat sektründe ÇBL teorisinin uygulanması konulu bu çalışmayı, daha kapsamlı bir araştırma örneklemi aracılığıyla güçlendirmek mümkündür.

KAYNAKLAR

Akıner, İ. (2004). Türk İnşaat Sektöründe Kültür ve Kültürel Farklılıklar. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, Proje ve Yapım Yönetimi, Doktora Tezi. İstanbul, Türkiye.

Akyüz, B. (2014). Yönetimde Hizmetkâr Liderlik. Gece Kitaplığı, Yason Yayıncılık. Birinci Basım. Ankara, Türkiye.

Alikişioğlu, M. (2010). Satış Liderinin Durumsal Yaklaşım Temelinde Kendini Değerlendirme Ölçeği. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi. 33, 117-126.

Bass, B. M. (2008). Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. Free Press. Fourth Edition. New York, USA.

Bass, B. M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. Leadership Quarterly. Vol:6(4), 463-478.

Birdal, İ. (2015). Girişimcilik ve Küçük İşletmeler Ders Notu. Aydın Üniversitesi. İşletme Doktora Programı. İstanbul, Türkiye.

Blanchard, K. Zigarmi, D. Nelson, R. (1993). Situational Leadership After 25 Years: A Retrospective. The Journal of Leadership Studies. Vol:1

Blanchard, K. Zigarmi, P. Zigarmi, D. (2012). Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi. 2. Basım, Yönetim ve Geliştirme Merkezi A.Ş. Blanchard International Türkiye, Hümanist Kitap Yayıncılık, Sf. 20.

Blanchard, K. Zigarmi, P. Zigarmi, D. (2014a). Çok Boyutlu Liderlik II - Katılımcı El Kitabı. Yönetim ve Geliştirme Merkezi A.Ş. Blanchard International Türkiye.

Blanchard, K. Zigarmi, P. Gordon, C. Hoekstra, J. (2014b). Çok Boyutlu Liderlik II – 21 Günlük Eylem Planı. Yönetim ve Geliştirme Merkezi A.Ş. Blanchard International Türkiye.

Blank, W. Weitzel, J. Green, S. (1990). A Test of Situational Leadership Theory. Personnel Psychology Journal, 43, 579-597.

Bossink, B. A. G. (2004). Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects. Construction Innovation Journal. Vol:4(4), 211-228.

Bresnen, M. J. Bryman, A. E. Ford, J. R. Beardsworth, A. D. Keil, E. T. (1986). The Leadership Orientation of Construction Site Managers. Journal of Construction Engineering and Management. 112(3), 86-370.

Center of Leadership Studies. (2000). Contingency Leadership Theories – Situational Leadersip. Prentice Hall, Canada.

Eslami, A. Kraljevic, M. Tunbjer, M. (2005). Project Management From a Situational Leadership Perspective. Jönkoping University. International Business School. Bachelor's Thesis in Management. İsveç.

Fiedler, F. E. (1973). Predicting The Effects of Leadership Training and Experience From The Contingency Model. Journal of Applied Pshychology. Vol:57(2), 110-113.

Fisher, B. M. Edwards, J. E. (1988). Consideration and initiating structure and their relationship with leader effectiveness: a meta-analysis. In Proceedings of the Academyof Management, 201–205.

Fuchs, T. C. (2007). Situational Leadership Theory: An Analysis Within The European Cultural Environment. Capella University. School of Business & Technology. Doctor of Philosophy Thesis. Minnesota. Amerika

Giritli, H. Öney Yazıcı, E. Topçu Oraz, G. Acar, E. (2013). The Interplay Between Leadership and Organizational Culture in the Turkish Construction Sector. International Journal of Project Management. Vol:31(2), 228-238.

Giritli, H. Topçu Oraz, G. (2004). Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry. Construction Management and Economics Journal. 22(3), 253-262.

Giritli, H. Topçu Oraz, G. (2014). Örgütsel Davranış ve İnsan İlişkileri Ders Notu. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, Proje ve Yapım Yönetimi, Yüksek Lisans Programı. İstanbul, Türkiye.

Graeff, C. L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review. Leadership Quarterely, 8(2), 153-170.

Güney, S. (2012). Liderlik. Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, Sf. 396, Ankara, Türkiye.

Hagberg, N. C. (2006). Key Attributes for Successful Leadership in Construction: project managers and superintendents. Iowa State University. Civil Engineering. Construction Engineering and Management. Master of Science Thesis.

Hammuda, I. M. Dulaimi, M. F. (1997). The effects of the situational variables on the leadership styles in construction projects. 13th Annual ARCOM Conference. Association of Researchers in Construction Management. Vol:1, 22-31. Cambridge, England.

Hartog, D. N. Koopman, P. L. (2001). Leadership in Organizations. Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology. Volume:2. SAGE Publications.

Hasol, D. (2008). Ansiklopedik Mimarlık Sözlüğü. YEM Yayın, 10.Baskı. Şişli, İstanbul.

Hersey, P. ve Blanchard, K. (1988). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Fifth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Sf. 170-183

Hersey, P. ve Blanchard, K. (1996). Great Ideas: Life-cycle Theory of Leadership. Training & Development Journal: Leadership Development. 42-47, Ebsco Publishing.

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications. London, UK.

Jung, Y. Mills, T. H. (2012). A Survey of Construction Managerial Leadership Styles. Associatet Schools of Construction 48th International Conference. Brimingham, UK.

Kaifi, B. A. Noor, A. O. Nguyen, N. Aslami, W. Khanfar, N. M. (2013). The Importance of Situational Leadershipin The Workforce: a study based on gender, place of birth and generational affiliation. Journal of Contemporary Management. Academic Research Centre of Canada. ISSN: 1929-0128.

Kets de Vries M. F. (2001). Leadership in Organizations. International Encyclopedia of Social and Behavioral Science. INSEAD, Fransa.

Kissi, J. (2012). Improving Innovation and Project Performance in Construction Professional Services Firms: The leadership role of middle managers. Loughborough University. Thesis for Doctor of Engineering degree (EngD). UK.

Koca, A. (2011). İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, Proje ve Yapım Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Türkiye.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım. 15. Baskı. İstanbul.

Langford, D. A. Fellows, R. Hancock, M. Gale, A. (1995). Human Resource Management in Construction. Longman. Londra, İngiltere.

Mello, A. (1999). Reframing leadership pedagogy through model and theory building. Career Development International. Vol:4(3). 163-169.

Mohamed, E. (2014). Leadership Importance in Construction Productivity Improvement. Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies. Vol:3(3). 114-125.

Mwai, E. (2011). Creating Effective Leaders Through Situational Leadership Approach. Jamk University of Applied Science. Degree Program in Facility Management. Bachelor's Thesis. Finlandiya.

Naoum, S. (2001). People & Organizational Management in Construction. Thomas Telford Books. Londra, İngiltere.

Ofori, G. Toor, S. R. (2012). Leadership Development for Construction SMES. Engineering Project Organizations Conference. Proceedings Editors: Javernick, A.University of Colorado and Mahalingam, A. IIT-Madras. Rheden, Hollanda.

Öney Yazıcı, E. Giritli, H. Topçu Oraz, G. Acar, E. (2007). Organizational culture: the case of Turkish construction industry. ECAM, Engineering, Construction and Architectural Management Journal. Vol. 14 (6), 519-531.

Özkalp, E. (2004). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2. Baskı. Eskişehir.

Özkara, Z. U. (2011). Dönüşümcü ve EtkileşimciLiderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey – Blanchard Modeli. Yönetim Dergisi, Sayı:16, 19-22. İstanbul, Türkiye.

Pendleton, G. B. J. (2011). The Informal Leader's Role On Construction Sites: A comparative analysis of formal and informal leadership structures within the construction industry. Virginia Polytechnic Institute and State University. Master of Science Thesis in Building /Construction Science and Management. Amerika.

Reddin, W. J. (1972). The Flexible Manager. Training Officer Journal. Vol:8(7), 208-210.

Roberts, W. (1988). Leadership Secrets of Attila The Hun. Warner Books,New York.

Santoso, W. K. Tali, R. C. (2004). Basic, Actual and Effectiveness of Leadership Styles of Construction Project Managers in Surabaya. Civil Engineering Dimension Journal. Vol:6(1), 32-39.

Silverthorne, C. Wang, T. (2001). Situational Leadership Style As a Predictor of Success and Productivity Among Taiwanese Business Organizations. The Journal of Psychology. 135, 4. 399-412.

Skipper, C. O. Bell, L. C. (2008). Leadership Development and Succession Planning. Leadership and Management in Engineering Journal. Vol:8, 77-84.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of the Literature. New York: Free Press.

Tarım, N. (2010). Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, Proje ve Yapım Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Türkiye.

Toor, S. R. (2011). Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. Leadership and Management in Engineering Journal. Vol:11, 310-320.

Tuckman, B. W. Jensen, M. A. C. (2010). Stages of Small Group Development. Group Facilitation: A Research & Applications Journal. International Association of Facilitators. 10, 43-48.

Türkeli, S. (2006). Öğretilebilir Liderlik Türkiye Özel Sektör Uygulaması. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İşletme Mühendisliği, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Türkiye.

Wimmer, G. A. (2012). Cooperating Teachers' Use of the Situational Leadership II Model: The Influence of Follower Development on Student Teachers' Satisfaction and Intent to Teach. Texas Tech University. Agricultural Education. Doctor of Philosophy Thesis. Amerika.

Xiong, R. (2008). Leadership in Project Management. Georgia Üniversitesi. Georgia Institute of Technology. Architecture and Building Construction Program. Master of Science Thesis. Amerika.

Yenipazarlı, G. (2006). Türk İnşaat Sektöründeki Liderlik Davranışları. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, Proje ve Yapım Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Türkiye.

Yıldız, M. L. (2013). Liderlik Çalışmaları. Beta Basım. 1. Baskı. İstanbul, Türkiye.

Yukl, G. A. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses In Transformational and Charismatic Leadership Theories. Leadership Quarterly. Vol:10(2), 285-305.

Yukl, G. A. (2010). Leadership in Organizations. Seventh Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Zel, U. (2011). Kişilik ve Liderlik. Nobel Akademik Yayıncılık. 3. Basım. Ankara.

Zigarmi, D. Edeburn, C. Blanchard, K. (1993). Research on the LBA: A Validity and Reliability Study. Training & Development Journal. Second Edition. Escondido, CA

Url-1<http: //www.kenblanchard.com/Leading-Research/Research/What-Do-We-Know-About-Development-Level>, alındığı tarih: 14.03.2015

Url-2<http: //cokboyutlulider.com/index.php/2013/10/11/hedef-belirlemenin-3-altin-kurali/>, alındığı tarih: 01.03.2015

Url-3<http://cokboyutlulider.com/index.php/2013/01/07/ihtiyacinizi-dogru-teshis-edin-ve-talep-edin/>, alındığı tarih: 04.04.2015

Url-4<http://www.wjreddin.co.uk/content_uploads/files/english_reference_reddin-s_3-d_leadership_model>, alındığı tarih: 07.04.2015

Url-5<http://www.ciob.org/sites/default/files/CIOB%20research%20-%20Leadership%20in%20the%20Construction%20Industry%202008.pdf>, alındığı tarih: 11.04.2015

Url-6<http://www.tdk.gov.tr>, alındığı tarih: 15.04.2015

Url-7<http://group.skanska.com/about-us/our-services/construction/> , alındığı tarih: 21.04.2015

EKLER

EK – A : Anket formu

İstanbul Teknik Üniversitesi * Fen Bilimleri Enstitüsü
Mimarlık Fakültesi
Proje ve Yapım Yönetimi Yüksek Lisans Programı
Elif Sayın, Mimar
eelifsayin@gmail.com

Aşağıda yer alan anket, yüksek lisans tezi kapsamında kullanılacaktır. Anketi yanıtlayanların kişisel bilgileri gizli tutulacak ve elde edilen veriler toplu halde değerlendirilecektir.
Anketin amacı; inşaat projesi süreçlerinde liderlerin davranışlarını incelemek ve Çok Boyutlu Liderlik Teorisi'nin inşaat sektöründe uygulanabilirliğini ölçmektir.
Yönetici pozisyonunda çalışan kişilere uygulanacak olan bu anket 3 bölümden meydana gelmektedir.
I. Bölüm'de yer alan durumların önem düzeyleri sorgulanmaktadır.
II. Bölüm'de; 2 farklı liderlik stili yer almaktadır. Bu stiller, inşaat sektöründeki liderlerin takipçilerine yönelik uygulayabileceği 2 farklı davranışı ifade eder.
III. Bölüm'de inşaat süreçlerini yansıtan 8 adet tipik durum ve her bir durumun altında sorular yer alır. Anketi yanıtlayan kişiden, verilen durumda kendisini yönetici pozisyonundaki kişi olarak düşünüp, durumun altında yer alan 4 adet soruyu yanıtlaması beklenmektedir. Bu 4 soru, liderlik stilini belirlemeye yönelik sorulardır. İlk 2 soruda yanıtlayan kişinin uygulamakta olduğu liderlik stilini seçmesi istenmektedir. 3 ve 4. sorularda ise yanıtlayan kişinin uygulamayı doğru bulduğu liderlik stilini seçmesi istenmektedir. Yanıtlayanın uyguladığı ve doğru bulduğu liderlik stilleri aynı olabileceği gibi, farklı da olabilir. Örneğin kişi bazı sebeplerle, uygulamayı doğru bulduğu liderlik stilini pratikte uygulamıyor olabilir. Ayrıca liderlik stilini seçerken genel olarak uygun bir liderlik stili seçilmesi değil, verilen duruma uygun liderlik stilinin seçilmesi beklenmektedir. Yani anketi yanıtlayan kişi, verilen 8 adet durumun her birinde seçeceği liderlik stilini duruma bağlı olarak belirlemelidir.
Anketi yanıtladığınız için teşekkür ederim.

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad, Soyad:

Görev Ünvanı:

Sektörde Toplam Çalışma Süresi:

Çalıştığınız Pozisyonun Yönetim Kademesini seçiniz:

□ Firmanın üst yönetim kademesinde görev yapıyorum (yönetim kurulu başkanı/üyesi, genel müdür, firma ortağı/sahibi, vb.)

□ Yönetici olan kişileri yönetiyorum

□ Yönetici olmayan kişileri yönetiyorum

ANKETİ YANITLARKEN;

I. Bölüm'de yer alan durumları önem düzeyine göre puanlayınız
II. Bölüm'deki liderlik stillerini okuyarak III. Bölüm'e geçiniz.
III. Bölüm'de verilen durumlara göre, sorulan soruları yanıtlayınız. Soruları yanıtlarken II. Bölüm'de yer alan liderlik stillerini göz önünde bulundurunuz.

I.BÖLÜM

Aşağıda inşaat projesi süreçlerini yansıtan 8 adet durum verilmiştir. Bu durumlara, proje yönetimi açısından taşıdıkları öneme göre 1-10 arasında puan veriniz. (En çok önem taşıyan durum 10 puan, en az önem taşıyan durum 1 puan olacak şekilde puanlayınız. Eşit önem taşıdığını düşündüğünüz durumlara aynı puanı verebilirsiniz)

DURUM	**ÖNEM DÜZEYİ**
DURUM-1 İhaleye katılma	
DURUM-2 Sözleşme hazırlama	
DURUM-3 Ruhsat projesi yapma	
DURUM-4 İş programı hazırlama	
DURUM-5 Saha organizasyonu kurma	
DURUM-6 Hakediş hazırlama	
DURUM-7 Geçici kabul yapma	
DURUM-8 Acil iş güvenliği önlemi alma	

II.BÖLÜM

Aşağıda yer alan 2 farklı davranış stilini okuyunuz.

1. DAVRANIŞ STİLİ

Vereceğim görevin kendine has özelliklerini belirler ve buna göre iyi yapılmış bir işin nasıl olması gerektiğini tanımlarım. Başlangıç-bitiş gibi önemli tarihleri belirtirim. Sonuçta elde edilmesi beklenen çıktıları tek tek sıralar, gerekirse check-list yaparım.
Görevlendireceğim kişiye, süreçte istediği zaman bana danışabileceğini, telefon, e-posta veya yüz yüze görüşebileceğimizi söylerim. Ayrıca takıldığı noktalarda kimlerle iş birliği yapabileceğini, hangi dokümanlardan yararlanabileceğini söyler; kaynak gösteririm.
Yapılan işlerin kontrolü için belirli aralıklarla görüşmemizin önemli olduğunu söylerim. Kişinin daha önce benzer bir iş yapıp yapmadığını sorarım. Aldığım cevaplar doğrultusunda kişinin bu görev için gerekli yeterliliğin ne kadarına sahip olduğunu belirler ve buna göre görüşme sürelerini ve sıklıklarını ayarlarım. Bu görevi denetleme işini benim üstlendiğimi ancak devam eden süreçte kişinin performansına bağlı olarak görevi ona delege edebileceğimi söyler, bunu birlikte yaşadığımız bir öğrenme süreci olarak görmesini isterim.
Son olarak kendisine güvendiğimi belirtir, görevin tüm ekip için önemli olduğunu söylerim, bu işte birlikte olduğumuzun altını çizerim.

2. DAVRANIŞ STİLİ

Görevlendireceğim kişiyi yanıma çağırır, yapılması gereken görevin ne olduğunu söyler, direktif veririm. Örnek; "BU İŞE AİT 5 NO'LU HAKEDİŞİ HAZIRLA."
İşi yaparken karar veremediğin çok önemli bir konu olmadığı sürece bana gelmemesini, iş bittiğinde onay için getirmesini söylerim.
İşin aksadığını veya kişinin işi yetiştiremeyeceğini farkedersem, görevi yapması için bir başkasına veririm.

III. BÖLÜM

DURUM -1 :
Önümüzdeki günlerde açılacak olan bir ihale, mali açıdan büyük bir fırsat yaratacak gibi görünüyor. Bu önemli ihaleye katılma kararı alındı ve ihaleye verilecek olan teklif dosyasını hazırlama görevini bir çalışanınıza vereceksiniz. Buna göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini UYGULARSINIZ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

2. Seçtiğiniz davranışı UYGULAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

3. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini uygulamak DOĞRUDUR ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

4. Seçtiğiniz davranışı DOĞRU DAVRANIŞ OLARAK TANIMLAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

DURUM -2 :
Firmanızın açtığı ihale sonuçlandı. İhaleyi alan taşeron firma ile yapılacak olan iş sözleşmesini hazırlama görevini bir çalışanınıza vereceksiniz. Buna göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini UYGULARSINIZ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

2. Seçtiğiniz davranışı UYGULAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

3. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini uygulamak DOĞRUDUR ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

4. Seçtiğiniz davranışı DOĞRU DAVRANIŞ OLARAK TANIMLAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

DURUM -3 :

Üzerinde çalışmakta olduğunuz yönetim merkezi projesinin uygulaması iş verence onaylandı. Konu ile ilgili mimari ruhsat projesinin oluşturulması gerekiyor ve ilgili departmanı bu görev ile görevlendireceksiniz. Buna göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini UYGULARSINIZ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

2. Seçtiğiniz davranışı UYGULAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

3. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini uygulamak DOĞRUDUR ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

4. Seçtiğiniz davranışı DOĞRU DAVRANIŞ OLARAK TANIMLAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

DURUM -4 :

Gündemdeki bir inşaat projesi ile ilgili koordinasyon toplantısı yapılacak ve iş verene sunmak üzere bir iş programına ihtiyacınız var. İş programının hazırlanması işini, ekibinizden bir çalışana vermekte olduğunuzu düşünerek aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini UYGULARSINIZ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

2. Seçtiğiniz davranışı UYGULAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

3. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini uygulamak DOĞRUDUR ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

4. Seçtiğiniz davranışı DOĞRU DAVRANIŞ OLARAK TANIMLAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

DURUM -5 :

Uygulamasını yaptıracağınız inşaat projesinin temel atma tarihi yakınlarda ve inşaatın başlaması için bir engel görünmüyor. Ekibin kurulması, çalışma ofislerinin ve gerekli ekipmanın sağlanması işleri gündeminizde ve bu işlere yönelik olarak bir çalışanınızı saha organizasyonunun yönetilmesi ile görevlendireceksiniz. Buna göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini UYGULARSINIZ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

2. Seçtiğiniz davranışı UYGULAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

3. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini uygulamak DOĞRUDUR ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

4. Seçtiğiniz davranışı DOĞRU DAVRANIŞ OLARAK TANIMLAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

DURUM -6 :

Devam eden inşaat projesinin hakedişlerinin hazırlanması için birini görevlendirmeniz istendi. Buna göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini UYGULARSINIZ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

2. Seçtiğiniz davranışı UYGULAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

3. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini uygulamak DOĞRUDUR ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

4. Seçtiğiniz davranışı DOĞRU DAVRANIŞ OLARAK TANIMLAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

DURUM -7 :

Devam eden bir konut projesinin kaba inşaatı tamamlandı. Projenin ince yapı işlerine devam etmeden önce kaba inşaata yönelik geçici kabul işlemlerinin yapılması gerekiyor. Geçici kabul komisyonunu kurdunuz ve yapılacak iş ile ilgili bir konuşma yapıyorsunuz. Buna göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini UYGULARSINIZ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

2. Seçtiğiniz davranışı UYGULAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

3. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini uygulamak DOĞRUDUR ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

4. Seçtiğiniz davranışı DOĞRU DAVRANIŞ OLARAK TANIMLAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

DURUM -8 :

Yöneticiliğini üstlendiğiniz inşaat projesi şantiyesinde önemli bir iş güvenliği sorunu oluştu. Bu durum çalışanlar için hayati tehlikeye sebebiyet verebilir. İş güvenliğinden sorumlu çalışanınızı yanınıza çağırdınız ve acil önlem almasını isteyeceksiniz. Buna göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini UYGULARSINIZ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

2. Seçtiğiniz davranışı UYGULAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

3. Görevi bu kişiye/ekibe verirken hangi davranış stilini uygulamak DOĞRUDUR ? (1.Bölüm'de belirtilen 2 davranış stilinden birini seçiniz)

☐ 1. Davranış Stili

☐ 2. Davranış Stili

4. Seçtiğiniz davranışı DOĞRU DAVRANIŞ OLARAK TANIMLAMA sebeplerinizi önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (en önemli sebep 1, en az önem taşıyan sebep 5 olacak şekilde)

1. DAVRANIŞ STİLİ		A) Bu davranışın, görevin zamanında bitmesi açısından daha verimli sonuç vereceğini düşünürüm
		B) Görevi iyi tanımlayarak, çalışanımın hata yapma olasılığını azaltmayı hedeflerim
		C) Sürekli geri bildirim alarak, görevi çalışanımla birlikte gerçekleştirmeyi tercih ederim
		D) Çalışanımın iş yapma yöntemini en iyi düzeyde öğrenmesini sağlayarak yeni görevler için yatırım yapmak isterim
		E) Bu davranışın, çalışan motivasyonu ve performansını olumlu etkileyeceğini düşünürüm
		F) Diğer (Belirtiniz):
2. DAVRANIŞ STİLİ		A) Detaylarla vakit kaybetmek istemem
		B) Çalışanlarımın işi bildiğinden eminimdir, bilmeyeni zaten işe almam
		C) Yönetici olarak öğreten değil, görevlendiren olmayı tercih ederim
		D) Çalışanlarıma görevi kendi başına halletmesini tercih ederim
		E) Kurum kültürü gereği bu davranış stili uygulanmaktadır
		F) Diğer (Belirtiniz):

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Elif SAYIN

Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul / 21.06.1989

Adres : Küçükçekmece - İSTANBUL

E-Posta : eelifsayin@gmail.com

Lisans : Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Bölümü -2013