

ETKİN LİDERLİK KONUSUNDA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNETENLERİN VE YÖNETİLENLERİN ALGILAMALARI VE BEKLENTİLERİ

Hüseyin ERSOY

Dokuz Eylül Üniversitesi

İzmir Meslek Yüksekokulu, Dr.

E-posta: ersoyh2001@yahoo.com

Özet

İşletmelerin değişen ve gelişen rekabet ortamında iyi bir lider ve ekibi tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Yönetenlerin ve yönetilenlerin liderlik konusundaki algılamaları, beklentileri ve etkin bir liderde bulunması gereken özellikler ve bu özelliklerin taraflarca biliniyor olması büyük önem taşımaktadır.. Yönetenler ve yönetilenler olmak üzere her iki grubun beklenti ve algılamaları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların ortaya çıkarılıp birbirleri ile karşılaştırılarak giderilmesi ve ortak bir noktaya taşınması için öneri geliştirilmesi işletmelerin başarısına katkı sağlayacaktır.

Etkin lider tanımı ve liderliğin işletmeler açısından küreselleşme sürecindeki önemi teorik bazda irdelenmiş ve liderlik özelliklerinin öneminin araştırılmasından sonra işletme bünyesindeki gruplar üzerinde bir survey araştırması yapılmıştır. Survey araştırmasında Ege bölgesinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler esas alınmış, homojenlik sağlanması için imalat sanayiinde faaliyet gösteren sektörlerle sınırlı tutulmuştur. Anket çalışması çoktan seçmeli soru-cevap şeklinde tasarlanıp işletmelere gönderilmiş ve yönetici ve/veya işletme sahipleri ile çalışanların doldurması istenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etkin liderlik,, Rekabet, yenilikçilik, marka

Alan Tanımı: Liderlik(İşletme ve Yönetim)

MANAGERS'S AND EMPLOYEE'S PERCEPTION AND EXPECTATIONS ABOUT EFFECTIVE LEADERSHIP IN SME'S

Abstract

For business, having an effective leader and being managed by a team directed by an effective leader is very important to be able to survive and compete in today's changing and developing world. The firms must have effective leaders and teams managed by. Perceptions and expectations of the leaders and their teams each others and the abilities of these teams are very important for both managers and

workers (subordinates). Each side's perceptions and expectations differ from each others. Resolving these conflicts and narrowing the gap between these differences will contribute the firms to compete and survive in ongoing fierce competition conditions.

The importance of leadership for small business and definition of effective leader in globalization process has been studied in theoretical base. Then, a survey conducted in business covering both managers and workers. Likert measuring technique has been used for survey. Leaders play great roles for their business to cope with the changing and uncertain conditions that business have been facing now. In the survey conduction small and medium sized firms operating in Aegean region have been taken into survey to be able to provide homogenization among business and get trust worth results.

Key Words: Effective leadership, competition, innovation, brand

Jel Classification:M29, M00

1. GİRİŞ

İşletmelerin günümüzde yaşanmakta olan küresel rekabette varlıklarını sürdürebilmeleri için herkesin yaptığından farklı şeyler yapmaları gerekmektedir. Geleneksel (Traditional) yöntemlerle ticaret yapmak, faaliyetlerini sürdürmek ve varlıklarını korumak için yeterli gelmemektedir.

Çalışma örgütsel ve teorik olmak üzere iki temel esas üzerine geliştirilmiştir. Örgütsel kısmı işletmeler üzerinde yapılan çalışmalarla derlenirken, teorik kısmı liderlik ve yöneticilik üzerine son 50 yıl ve hatta daha uzun bir zamandan beri yapılmış olan araştırmalardan derlenmiştir. Bass ve Jung'un belirttikleri nedenlerden dolayı bu konulardaki araştırmaların sonuçlarının tüm sektörlere ve dünyaya genelleştirilmesi mümkün olmadığı için çalışma imalat sektörü ile sınırlı tutulmuştur. Bu konudaki araştırmalar için getirilen bir eleştiri de araştırmaların gerçek yaşamdan uzak olduğudur. Çünkü araştırmalar genellikle teorik kalmakta bu nedenle gerçek iş yaşamının sorunlarını yeteri kadar yansıtmamaktadır(Hamlin and Sawyer, 2007;3). Bunu önlemek için araştırmada özellikle çalışanlarla bire bir veya telefonla görüşme yöntemi uygulanmıştır.

Bu çalışmada İzmir ve Çevresinde imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticilerinin çalışanlarından beklentileri ve algılamaları ile işletme çalışanlarının liderlerinden (araştırmamızda yöneticiler işletme lideri olarak tanımlanmaktadır) beklentileri ve algılamaları araştırılıp değerlendirilerek bir sonuca varılmaya çalışılmıştır.

1.1. Liderlik ve Stilleri

1.1.1. Liderlik

Liderliğin tek bir tanımını bulmak ya da yapmak zordur. Liderlik araştırmasının yapıldığı tarih boyunca incelediğimizde araştırma sayısı kadar liderlik tanımının var olduğunu görürüz. Plutarch'tan Carlyle'e kadar bir çok araştırmacı lider ve liderliği araştırmıştır. Ancak bu kavramların teek bir tanımını bulunmamaktadır. Harrison dini liderliği bir gövdede (burada Hz. İsa'yı kastetmektedir) otorite ve sorumluluğu taşıyan harika ya da berbat birşey olarak tanımlamaktadır (Harrison,1982;59). Harrison liderlerin pozisyonlarını ve kendilerine verilen otoriteyi kötü yönde kullandıkları zaman bu hatanın sorumluluğunun sadece lider ait olmadığını o liderliği kabul edin yönetimin de aynı derecede sorumlu olduğunu ifade etmektedir (Harrison,1982;59).

İlk zamanlardan beri liderli kısaca „ başkalarını hedefler doğrultusunda etkileyerek onlara ilham verme yeteneği“ (Sichone, 2004;10) olarak tanımlanmaktadır. Lider ne bir patrondur ne de bir yönetici. Lider, güçlüdür, kendini çabuk toparlar, ateşlidir, yüksek enerji sahibidir, zeki ve ilham vericidir. Diğerlerini hedefe ulaşmak için yönlendirirkenken hırslıdır ve amaçlarına ulaşmaya inanmıştır (Sichone, 2004;10).

Liderlik en basit tarifiyle, başkalarını mücadele etmeye değer amaçlar uğruna etkileme ve ilham verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sichone, 2004;9). Etkin (efektif) liderlik bu tanımdan bir basamak daha ileri gider. Hellers gibi yazarlar „gerçek etkin liderliğin anahtarı uygulama ve yönetme sürecinden mükemmeliği elde etmek için diğerlerine ilham kaynağı olmaya kadar çok çeşitli becerileri yönetmede saklıdır“ (Sichone, 2004;10). Tanımda da belirtildiği gibi efektif liderlerin, bir çok alanda geniş bilgi sahibi olması ve karşısına çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Diğer özelliklerinin yanında lider başkalarını etkileyecek biçimde vizyon sahibi olmalı, güvenmeli, güvenilmeli, rehber ve önder olmalı, asları ile oturup onlara sempati ve empati aşılmalı ve onlara koçluk yapmalıdır (Sichone, 2004;10).

Etkin (efektif) lider sistemattir. Ne istediğini ve ne elde edeceğini bilecek şekilde odaklanmış ve organize olmuştur. Kalite ve zaman çizelgesini iyi ayarlamış ve diğerlerinin de buna iyi derecede uyum sağlayabileceğinden emin olmuş durumdadır.

Bir çok araştırmacı veya biliminsanı liderlik ile yöneticiliği birlikte düşünmektedir. Bir çok bilim insanı her yöneticinin aynı zamanda bir lider olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu tez doğru olsa da düzeltilmeye ihtiyacı

bulunmaktadır. Çünkü bazı yöneticiler motive edici olmaktan çok demotive edici liderlik yapmaktadırlar (Sichone, 2004;10). Harvey Moyler'e göre yönetim „örgütün formal yapısı içerisinde düzenlenen ve yöneticiye verilen otoritenin/yetkilerin uygulanması ve yönetilmesi disiplindir“ (Sichone, 2004;10). Liderlik ise sonuçları kişisel yetenekleri/becerileri ile diğerlerinden elde etme kalitesidir (Sichone, 2004;10).

Tablo 1. Yönetici ile Lider arasındaki farklılıklar.

YÖNETİCİ		LİDER	
1	İşlerin plana göre yürüdüğünden emin olur	1	Değişiklik yapar, optimistik olarak yeni ufuklara liderlik eder
2	Genellikle kaynakları yönetir ve kontrol eder	2	Diğerlerine ilham aşilar
3	Yetki bölgesi genellikle işyeridir	3	Genellikle ofisinde durmaz
4	Faaliyetleri genellikle sınırlıdır	4	Sınırlandırılmamıştır. Büyük ve stratejik düşünebilir
5	Genellikle risk almaz	5	Hayal kurar ve risk alır.
6	Kısa vadeli düşünür. Yönetici ileri bakmaktan çok operasyoneldir	6	Uzun dönemli düşünür ve vizyon sahibidir
7	İşleri yaptırmak için yetkisinin gücünü kullanır	7	İnsanlarla iyi geçinir ve onların desteklerini alır
8	Zorunlu olmadıkça yaratıcı değildir. Standartları korumaya bakar	8	Yaratıcıdır ve yenilikleri teşvik eder
9	Görev bazlı plan, uygulama ve bütçe kontrolü v.s.	9	Genellikle görevle sınırlı değildir. Vizyon sahibidir ve amaçlara odaklanmıştır
10	Daha çok sonuçlarla ilgilenir.	10	Başkalarını da işe dahil eder, diğer liderlerle de işbirliği yapar
11	Herkesin üstünde, kendi kendine yeter ve her zaman doğru olduğunu düşünür.	11	İyi bir takım oyuncusudur, koçtur ve akıl vericidir

Kaynak: Sichone, 2004;10

Yönetici ile lider arasında büyük farklar bulunmaktadır. Ancak kısaca ifade dersek, yöneticinin kısıtlı bir faaliyet alanı bulunurken, lider değişiklikler yapar, risk alır ve yeni kararlara etki eder (Sichone, 2004;10). Yukarıdaki tabloda yönetici ile lider karşılaştırması görülmektedir.

Liderlik aynı zamanda bir yetenektir. Bir lider olmak ya da liderlerden birisi olmak, liderin kişiliğindeki farklılığı ortaya çıkarmaktadır. Liderliğin sanat ve bilim boyutlarının her ikisini de kullanabilenler diğerlerinin performanslarını yükseltmek için yetenek ve hünelerlerini kullanırlar. Liderlik sihirbazlık değildir.

Liderin elinde bir sihirli değnek olsa ve sallayınca herkesi birer takipçisi haline getirirse çok iyi olurdu (Gatz, 2006;1). Ne yazık ki böyle bir sihirli değnek yok.

Liderin tutkulu, yenilikçi, dürüst ve risk alabilme gibi sahip olması gereken birçok özelliği bulunmaktadır. Ancak bir liderin sahip olması gereken en önemli özelliği karizmasıdır. Liderlik yönetim kademesinin en üstünde bulunmak değildir. Örgütün her kademesini işgal eden kişiler de birer lider olmalıdırlar. Stephan Covey'in ifadesiyle lider "zor koşullara göğüs gererek en yüksek ağaca tırmanıp tepeden: yanlış ormandayız diyen kişi" olmalıdır.

KOBİ'ler250'den az istihdam sağlayan işletmelerdir. Dünyada KOBİ'ler genel olarak her ülkede tüm işletmelerin %95 ve daha yukarısını teşkil etmektedirler. Ülkemizde ise KOBİ'ler toplam işletmelerin %98.9'unu teşkil etmektedirler (Cansız, 2008;5). Bu değerlere bakınca KOBİ'lerin ülke ekonomisi ve istihdam için önemi ortaya çıkmaktadır.

Lider, tabana şirin görünen, el sallayan ve örgütün en tepesinde kalmayı başaran kişi değildir. Lider değer yaratan kişi olmalıdır. İnsanlar liderler için, yarattıkları değerlerin arkasından gidilmeyi hak eden kişiler olduklarını düşünmelidirler. Ralph Nader, Liderin işi takipçi yaratmak değil daha çok lider yaratmaktır demektedir. Phil Durado ise "lider iyi bir şey başarmak için vardır, biri olmak için değil" demektedir.

Örgüt kültürü ve çok kültürlülük de liderin üzerinde durması gereken bir diğer konudur. İş gücünü farklılığı günümüzde işletmeleri zorlamaktadır. Çünkü artık dünya çok kültürlü bir köye dönüşmektedir. "ABD ve Kanada'daki alt kültürel farklılıklar yöneticiler tarafından uzun süre ihmal edildi." (Wagner and Hollenbeck, 2010, s.). Lider, iyi bir problem çözücü olmalı, takım çalışmasına yatkın olmalı, örgütsel adaptasyon yeteneği olmalı, uluslar arası büyüme ve gelişmelere açık olmalı ve etik değerlere bağlı olmalıdır (Wagner and Hollenbeck, 2010, s. İnt.).

Lider özellikle değişim sürecinde örgüte yön verirken, yönetici mevcut durumu korur. Lider çalışanları motive eder, yönetici günü yönetir. Lider takım çalışmasını kurup korur, yapıları organize eder ve sistem kurar. Lider kendisi bir örnek teşkil eder, yönetici ise özellikle finansal metotları kullanarak kontrol eder (Adair and Allen, 1999, s. 5).

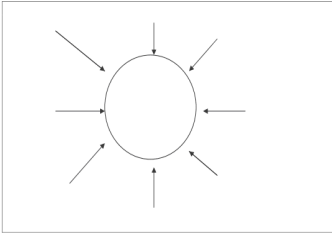
1.1.2. Liderlik Stili

Sichone liderliği Egosentrik lider, Aşırı Liberal lider ve Efektif (Etklin) lider olmak üzere üç kategoride değerlendirmektedir (Schone, 2004;14-15). Liderlik

stili için çok fazla tanım bulunmamaktadır. Bu konuda en açık tanımı Edwin B. Flippo, “Personnal Management” adlı kitabında yapmıştır. Flippo şu ifadeyi kullanmaktadır: “Tüm yöneticiler astlarını motive etmede ve liderlik yapmada kendi stillerini geliştirirler”(Sichone, 2004;13). Flippo liderlik stilini şu şekilde tanımlamaktadır: bazı amaçların gerçekleştirilmesi için kişisel ve örgütsel çıkarların entegrasyonu için tasarlanmış davranışların bir numunesidir” (Sichone, 2004;13). Ancak bu tanımda Flippo tüm yöneticilerin birer lider olduğu varsayımından hareket etmiştir. Bu durum belli koşullarada gerçek olabilir. Ancak, tümünü uyarladığımızda hepsinin etkin lider olması varsayımında durum değişmektedir (Sichone, 2004;13).

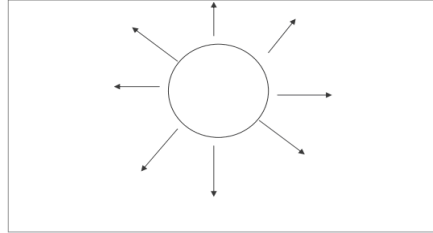
Liderlik stili tamamen otokratik stilden tamamen democrarik stile kadar farklılık göstermektedir. Bu liderlik yelpazesinin renklerini oluşturmaktadır. Otokratik liderler geleneksel sınıfa aittir. Bunlar genellikle etkilerini kişisel yeteneklerinden çok işyeri yetkilerinden alırlar. Bu tür liderler egosentriktirler, yüksek bir ata binerler ve hiç kimse tarafından ulaşılamazlar. Aşağıdaki şekil 1’de bir otokratik (egosentrik) liderin ilişki trafiği görülmektedir. Egosentrik lider gücü ve otoriteyi kendinde toplar (Sichone, 2004;13).

Şekil-1:Egosentrik Otokratik Lider



Kaynak: Sichone, 2004:14.

Şekil-2:Aşırı Liberal Lider



Kaynak: Sichone, 2004:15

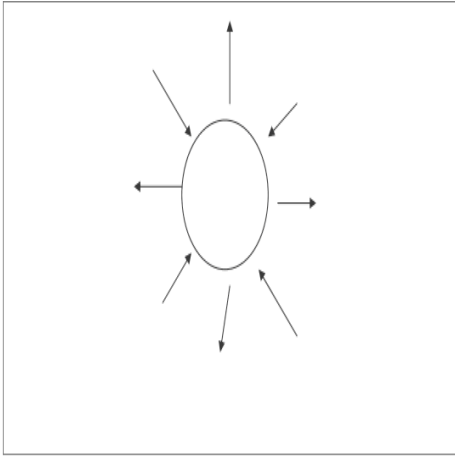
Liderlik yelpazesinin diğer bir ucunda da tam demokratik liderlik stili bulunmaktadır. Tam demokrat liderler ise astlarının yaptığı hiçbir şeye karışmazlar, onları işlerinde tamamen serbest bırakırlar. Bu durumda da kontrol ya kısmen ya da tamamen elden çıkmış olur. Astlar her şeyi istedikleri gibi yapmakta özgür kalırlar. Aşağıdaki şekil 2’de de tam demokratik bir liderlik stilinin çevre ile ilişkisi görülmektedir. Tam demokrat ya da aşırı liberal liderler astlarını serbest bırakırlar ancak onlara rehberlik etmezler ve onlara stratejik yön göstermezler.

Aşağıdaki şekil 3’de ise çevresi ve takım arkadaşları ile interaktif bir diyalog halinde çalışan ve daha yüksek verim elde eden ideal bir etkin liderin iletişim

şekli görülmektedir. Tüm liderler diğer genel özelliklerinin yanında inandırıcı ve yönlendiricidirler, ancak etkin liderler aynı zamanda saygılı ve güvenilirlerdir.

Liderler bir görevi üstlendiklerinde daha da süper etkin olurlar. Onlar, diğerlerinin başarısız oldukları ya da zorlandıkları durumlarda başarılı olurlar. Etkin liderlerin işleri yaptırarak içsel ve kendilerine has güçleri vardır. Etkin liderler takım oluştururlar, onlara güç ve yetki verirler, insanların içindeki gizli potansiyellerini, güç ve yeteneklerini dışa çıkarmalarına cesaret verirler ve sonuç olarak daha yüksek verim elde ederler. Etkin liderler karizmatiktirler, ileriki zamanlarda insanların hatırlayabileceği özelliklere sahiptirler (Sichone, 2004;20).

Şekil-3:Efektif Lider



Bir lider etkinliğini artırabilmesi için bir çok öneri sıralanabilir. Bunların en önemlilerini şu şekilde özetleyebiliriz; kararlarını detaylıca düşünerek vermeli, geç kalmış ya da verilmemiş kararın ağır sonuçları olabilir. Hedeflerini iyi tespit etmeli ve bunlara ulaşmak için gereken her şeyi yapmalı/yaptırmalı. Çok bağlı bir ekip ve ekip kültürü oluşturmalı. Toplantılara ve tartışmalara liderlik etmeli. Sorunları iyi analiz etmeli. Çalışanlarını ve ekibini desteklemelidir (Sichone, 2004;21).

Kaynak: Sichone, 2004:15.

Etkin bir liderin belirtileri ise kısaca şöyle sıralanabilir; büyük ve etkin liderler, iyimser çalışanlarını tanımlar, bilir, onlardan en yüksek verimi alır ve onlara ilham verir. Eforlarını belli hedeflere odaklandırır. Büyük zorluklarla yüzleşirler ve onların üstesinden gelirler. Başkalarından beklediklerinden daha fazlasını kendilerinden beklerler. Zor kararları almaktan korkmazlar. Vizyon sahibidirler ve bu vizyonlarını gerçekleştirecek inanç ve güce sahiptirler. kendileri, takım arkadaşları ve çalışanları ile işletmeleri için gerekli olan hırsla sahiptirler (Sichone, 2004;22).

Liderin en önemli görevlerinden birisi de iyi bir marka yaratarak, farklılık oluşturmak ve rekabet üstünlüğü elde etmektir. Markanın net bir tanımını yapmak oldukça zordur. Interbrand Corp.'nin glassory'sinde ve Journal Of Marketing Management'de verilen tanımlar hem birbirine yakın hem de en uygun tanımları oluşturmaktadır. Branding Corporation Glassory'sinde (marka sözlüğü) marka şu

şekilde tanımlanmaktadır: "Marka, tescilli ticari marka adı altında sembolize edilen, görünür ve görünmez birçok unsurun birleşiminden oluşan ve eğer iyi yönetilirse etki ve değer yaratan bir isimdir." (Interbrand Corp., Brandtraining-glassory, s.1). Rekabet "piyasada ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen ekonomik birimler arasında, zaman içinde ortaya çıkan bir yarış ve karşıtlık şeklinde ilişki süreci olarak tanımlanmaktadır."(Erkan, 1993;39).

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği için yeni farklılıklar bulmak gerekmektedir. İyi bir marka yaratan firmalar 1980'li yıllarda jenerik ürünlerin popüler olmasından sonra tüketicilerin tekrar markaya yönelmesi ile yeniden değer tekelleri oluşturmayı başardılar (Kotler, Armstrong, 1991, s.262). Markanın tüketiciler üzerindeki etkisini ölçmek için ABD'de "gözleri kapalı olarak yapılan testlerde insanlar, Coca-Cola'yı President's Choice Cola'dan (Toronto'da Loblaws Supermarketi için üretilen bir kola markası) ayırt edemiyorlar. Fakat üzerindeki markayı gördüklerinde, Coca-Cola için büyük ölçüde daha fazla ödüyorlar" (Kotler, 1999, s.75-76). Bazı markalar müşterileri için kutsaldır. Interbrand firması Coca-Cola markasının değerini 35 milyar dolar olarak hesaplıyor, ki bu değer tüm fabrikalarının değerinden kat kat yüksektir(Kotler, 1999, s.76). Coca-Cola'nın 2011 yılı marka değeri yine aynı firma tarafından 71.861 milyar dolar olarak hesaplanmıştır (interbrand.com). "Coca-Cola firması, 1985 yılında bu içeceğin formülünü değiştirmeye kalktığında, bütün ulus buna isyan etti:"bizim milli içeceğimizin tadını değiştirmeye nasıl cesaret edebilirler. Bazı markalar müşteriler için kutsaldır (Kotler, 1999, s.76).

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin %98.9'unu oluşturan KOBİ'lerin her geçen gün küçük bir köye dönüşen dünyada ve dünya çapında büyük krizlerin yaşandığı günümüzde rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için etkin bir liderin önderlik ettiği iyi bir takım tarafından yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Örgüt içi yatay ve dikey iletişimin de çok sağlıklı olması gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışma, liderin örgütü algılaması ve beklentileri ile örgüt çalışanlarının lideri algılaması ve liderden beklentilerinin neler olduğu ve bunların ne derece karşılandığının araştırılması için yürütülmüştür.

Araştırmada Likert ölçeğine göre çoktan seçmeli sorulardan oluşan bir anket çalışması hazırlanarak yöneticilere ulaştırılmış ve geri dönüşleri istenmiştir. Çalışanların beklentilerinin ölçülmesi için de farklı sorulardan oluşan benzer anket çalışması uygulanmış örnekleme usulüyle belli sayıda çalışan seçilerek az sayıda sorudan oluşan anket sorularını cevaplamaları sağlanmıştır. Bazı çalışanlara da fabrika içinden telefonla ulaşılarak anket soruları sorulup

cevaplamaları sağlanmıştır. Anketin zorluğu nedeni ile soru sayısı oldukça sınırlı tutulmuştur.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma için ege bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler seçilmiş ve geri dönüş yapan işletmelerden elde edilerek sağlıklı ve güvenilir bulunan veriler SPSS yardımıyla derlenmiştir. Çalışmaya konu edilen 100 işletmenin 58 tanesinin verdiği sonuçlar, hem yöneticileri hem de yönetilenlerinden elde edilen ve sağlıklı olduğu kabul edilen veriler, değerlendirmeye uygun bulunarak değerlendirmeye alınmıştır. Bu cevaplarda 58 işyerindeki her bir yönetici için yaklaşık 3.25 olmak üzere toplam 221 çalışanın cevabı doğru kabul edilip değerlendirmeye alınmıştır. Her işletmeden çalışanların belli oranında bir sayıya ulaşılmaya çalışılmıştır.

Yöneticilerin %57.8 gibi büyük bir kısmı sağlıklı iletişim kurmada başarılı olduklarını ifade etmektedirler. Sadece %13.7'si bu konuda kendisini başarısız görmektedir. Çalışanların %52.2'si üst yönetim ile iletişim kurmada zorlandıklarını düşünmektedir. Burada üst yönetim deyince her astın ilk amiri de üst yönetim olarak değerlendirilmiştir. Çalışanlara sizce liderlik nedir diye sorulduğunda %37.9'u iletişim kurmak derken %33.4'ü vizyon sahibi olmak demektedir. Yöneticilerin ise bu soruya %45.3'ü vizyon derken %24.3'ü karizma sahibi olmak diye cevaplamıştır.

Tablo 2. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı

İşletme Türü	Oran %
Mini	38.9
Küçük	16.7
Orta	31.9
Büyük	12.5

Tablo 3. Etkin ve başarılı iletişim kurmada başarılı mısınız?

	%
Hayır	13,7
Evet	57,8
Kısmen	28,5
Total	100,0

Çalışanların %29.6'sı yöneticilerini etkin bir lider olarak değerlendirirken %42.2'si aksini düşünmektedir. Yöneticilerin ise %57.3'ü kendilerini etkin ve karizmatik bir lider olarak görmekte, sadece %16.7'si aksini düşünmektedir. Yöneticilerin %56.3'ü iyi bir dinleyici olduklarını, %23.6'sı da tersini düşünmektedir. Çalışanların %41.7'si yöneticilerinin dinlemekten daha çok konuştuğunu, %27.4'ü de konuşmaktan çok dinlediğini ifade etmektedirler.

**Tablo 4. Sizce Liderlik Nedir?
(Çalışanlara Soruldu)**

	%
Vizyon	33.4
İnsanlara ilham verme	15.3
İnsanlarla iyi iletişim kurma	37.9
Karizma	13.4

**Tablo 5. Sizce Liderlik Nedir?
(Yöneticilere Soruldu)**

	%
Vizyon	45.3
İnsanlara ilham verme	15.8
İnsanlarla iyi iletişim kurma	14.6
Karizma	24.3

Yöneticilerin %54.3'ü astlarının fikirlerini dikkate alıp uyguladıklarını, %28.7'si dikkate almadıklarını ifade etmektedirler. Çalışanların %51.4'ü üst yöneticilerinin fikirlerinin dinlenip uygulamaya konmadığı görüşünde iken %26.9'u dikkate alındığını düşünmektedir. Yöneticinizin tutumu sizi işinize motive ediyor mu diye sorulan soruya %59.9'u hayır derken evet diyenlerin oranı sadece %23.4'de kalmıştır. Çalışanların %63.2'si yöneticilerinin, çalışanların mutluluğundan çok işletmeyi düşündüklerini ifade etmektedirler. Çalışanlara sorulan işyerinde en çok şikâyetçi olduğunuz konu nedir sorusuna %63.4'ü ücretlerinin yetersiz, %31.7'si çalışma şartlarının uygunsuz olduğu cevaplarını vermiştir.

Tablo 6. Yöneticinizi iyi etkin bir lider olarak değerlendiriyor musunuz?

	%
Hayır	42,2
Evet	29,6
Kısmen	24.3
Fikrim yok	%

Tablo 7. Kendinizi Karizmatik (etkin) bir lider olarak görüyor musunuz?

	%
Hayır	16.7
Evet	57,3
Kısmen	19,6
Fikrim yok	6.4

Çalışanların %78.3'ü yöneticilerinin işyerini kendileri için enerji dolu, heyecanlı ve neşeli bir ortama dönüştüremediklerini ifade etmektedirler.

Tablo 8. İyi bir dinleyici misiniz?

	%
Hayır	23.6
Evet	56.3
Kısmen	17.5
Fikrim yok	2.6

Tablo 9. Yöneticiniz konuşur mu dinler mi?

	%
Daha çok konuşur	41,7
Daha çok dinler	27,4
Dengelidir	29.1
Fikrim yok	1.8

Tablo 10. Fikirleriniz yönetim tarafından Uygulamaya geçiriliyor mu?

	%
Hayır	51.4
Evet	19.9
Kısmen	17.3
Fikrim yok	11.4

Tablo 11. Astlarınızın fikirlerini Dikkate alır mısınız?

	%
Hayır	28.7
Evet	54.3
Kısmen	12.4
Fikrim yok	4.6

Tablo 12. Liderliğin en önemli özelliği hangisidir?(Yöneticilere soruldu)

	%
Çalışanlara moral, enerji aşılama ve işyeri huzurunu sağlama	36.9
Çalışanların haklarını koruma	11.7
İşyeri verimini artırma	46.1
Diğer	5.3

Çalışanlarınızdan daha çok ne yapmalarını beklersiniz sorusuna yöneticilerin %34.1'i işlerini benimsemelerini, %16.7'si çalışma düzenine, emirlere uymalarını %38.3'ü daha fazla üretmelerini, %11.9'u da daha saygılı olmalarını beklediklerini ifade etmektedir.

Çalışanların, işyeri veriminin ve huzurunun artırılması için sizi neyin motive edeceği hakkındaki soruya, %41.7'si yöneticilerinin kendilerine daha fazla güvenmesini, %53.2'si ise daha fazla ücret ve sosyal haklar verilmesinin kendilerini motive edeceğini ifade etmektedirler.

Tablo 13. Chi-Square ve Asymp. Sigma Değerleri

	Astlarınızın fikirlerini dikkate alır mısınız	Fikirleriniz dikkate alınır mı?	İyi bir dinleyici misiniz?	Yöneticiniz sizi dinler mi?	Yöneticiniz Karizmatik mi?
Chi-Square	23,012	54,411	61,213	84,116	12423
Asymp. Sig.	,005	,011	,021	,009	,019

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticilerin çalışanlarını motive etmedeki eksiklikleri (%23.4 evet, %59.9 hayır) onlara daha az inisiyatif ve manevra alanı bıraktıkları anlamına gelmektedir. Çalışanlara daha fazla tolerans, daha fazla yetki ile daha fazla çalışma alanı sağlamak iyi yönetilmesi durumunda başarının artmasını sağlayacaktır. Çalışanların %63.2'si yöneticilerinin kendilerini daha fazla düşünmesini beklemektedirler. Onlara göre yöneticiler çalışanların mutluluğu ve motivasyonundan daha çok işi düşünmektedirler. Çalışanların %63.4'ü de ücretlerinin yetersizliğinden şikayetçi olmaktadır. Yönetilenler ile tepe

yönetimi arasında ortaya çıkan farklılıklar rekabet ve sürdürülebilir başarı için gerekli olan homojen bir örgüt kültürünün henüz oluşturulmadığını göstermektedir. Bu bir handicap teşkil etmektedir. Çalışanlar, yöneticilerden genellikle kendilerini dinlenmelerini, onlara daha fazla güvenilmesini, yetki alanlarının artırılmasını, fikirlerinin dinlenerek uygulamaya geçirilmesi ile daha fazla ücret ve sosyal haklar verilmesini beklemektedirler. Çalışanlar için işyerinin eğlenceli, huzurlu ve enerji dolu hale getirmelerini istemektedirler. Çalışanların büyük çoğunluğu (%78.3'ü) işyerinin heyecanlı ve neşeli bir ortam haline getirilmediğini ifade etmektedirler. Astların fikirlerinin dikkate alınıp alınmadığı konusunda da yönetenler ile yönetilenler arasında farklılık görülmektedir. Yöneticilerin %54.3'ü astlarının fikirlerini dikkate alıp uyguladıklarını, %28.7'si dikkate almadıklarını ifade ederken, çalışanların %51.4'ü üst yöneticilerinin fikirlerini dinleyip uygulamaya koymadıkları, %19.9'u ise dikkate alındığı görüşündedir. Yöneticilerinin etkin birer lider olmadıklarına inanmaktadırlar (%42.2). Sadece %29.6'sı etkin bir lider olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler, çalışanlardan yaptıkları işi daha fazla benimsemelerini (%34.1), daha fazla üretmelerini (%38.3), ve daha saygılı olmalarını (%11.9) beklediklerini ifade etmektedir.

Yönetilenlerin algısını değiştirecek olan şey yönetenlerin uygulamalarıdır. Yönetenler kendi algı ve düşünceleri doğrultusunda pozitif anlamda uygulama yaptıklarını düşünmekte haklı olabilirler. Ancak önemli olan karşı tarafın yani yönetilenlerin nasıl algıladığı ve düşündüğüdür. Yönetilenlerin, uygulamaları ve mesajları doğru biçimde algılamalarını sağlamak ta gene yönetenlere düşmektedir. Yöneticilerin kendilerini ve uygulamalarını daha iyi anlatmanın yollarını bulmaları gerekmektedir.

Tablo 13. Çalışmada sorulan bazı sorulara yönetenlerin ve yönetilenlerin verdikleri cevapların karşılaştırılması

Soru	Yönetenlerin cevabı (% olarak)	Yönetilenlerin cevabı (% olarak)
Yöneticiler çalışanlarla iletişim kurmada başarılı mı	57.8 evet	52.2 hayır
Liderlik nedir	45.3 Vizyon, 24.3 Karizma	33.4 Vizyon, 37.9 İnsanlarla sağlıklı iletişim kurma
Yönetici etkin bir lider mi	57.3 evet, 16.7 hayır	29.6 evet, 42.2 hayır
Çalışanların düşünceleri dikkate alınıyor mu	54.3 evet, 28.7	51.4 hayır, 19.9 evet
Yöneticiler iyi birer dinleyicimi	56.3 evet, 23.6 hayır	41.7 hayır, 27.4 evet

KAYNAKLAR

- Adair, John, and Allen Melanie, "Time Management and Personal development", HAWKSMERE Plc., London 1999.
- AKIN, H.Bahadır (2001), **,Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet ve Teknoloji Yönetimi,** Çizgi Kitabevi.
- Akyan, Ebru, "**Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri**", Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, Yıl:2004/2, Kayseri
- Avolio, B.J., Bass, B.M., and Jung, D.L., (1999), "**Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire**", in Journal of Occupational and Organizational Psychology (UK)
- Baker, John, "**Management, Leadership and Skills Unit**", Department of Trade and Industry, Bay 349, 151 Buckingham Palace, London SW1W, 9SS.
- Cansız, Mehmet, Türkiye'de Kobiler ve Kosgeb, Yayın no:2782, DPT uzmanlık tezi, Ankara, 2008
- De Bono, Edward (2000), "**Rekabet Üstü**", Remzi Kitabevi, 2. Basım, İstanbul.
- Erkan, Canan (1993), "**Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye'nin Rekabet Yeteneği**"
- Gatz, Jean, "**How to Be An Effective Leader When Your Magic Wand is Broken**", www.jeangatz.com.
- Gordon, Richard, (2011) IT Spending Forecast 2011 Update
http://www.gartner.com/technology/metrics/it-spending-forecast-q2.jsp?prm=FB_CHMTRC
- Griffin, Ricky W., Pustay, Michael W., (2002), **International Business**, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, U.S.S.
- Hamlin, G. Robert and Sawyer, Jenny, "**Developing Effective Leadership Behaviours: The Value of Evidence-Based Management**", Business Leadership Review IV:IV, October 2007
- Harrison, Buddy (1982), "**Understanding Authority For Effective Leadership**", Harrion House Inc., Tulsa, Oklahoma, USA
- Interbrand Corp., **Brandtraining-glossary**, www.interbrand.com
- Kotler, Philip and Pfoertsch, Waldemar, "**B2B Brand Management**", Springer, 2006, Berlin.
- Morrison, Ray and Ericsson, Carl, "**Deveolping Effective Engineering Leadership**", PETERS, Tom, (1994) **,Liberation Management**, London, Pan Books.
- Porter, E. Michael, (1990), "The Competetive Advantage of Nations", The Free Press, New York
- Rooney, Joseph, Arthur, "Branding: A Trend For Today and Tomorrow", **Journal Of Product and Brand Management**, Vol. 4, No. 4, 1995
- Sichone, Billy (2004), "The Rare Jewels Of Effective Leadership", Mongu, Zambia
- Wagner, A. John, Hollenbeck, A. John, "**Organisational Behavior**", Routledge, 2010, New York.
- Wilson, Stanley M., (2004), "**Effective Developmental Leadership: A Study Of The Traits and Behaviours Of A Leader Who Develops Both People and The Organisation**", B.S. Nivholls State University.
- http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm