

GÖREVE İLİŞKİN ÇATIŞMALARDA ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÜZERİNE ETİKSEL BİR DEĞERLENDİRME

Soner TASLAK*

ÖZ

Bu çalışma literatürde fonksiyonel sonuçları olabildiğine değinilen göreve ilişkin çatışmaların yönetiminde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışının etiksel bir değerlendirilmesini yapmak; bu liderlik tiplerinin etik olarak onaylanmasında öne çıkan faktörleri tespit etmek amacıyla yöneliktir. Bu amaçla iki üniversiteden toplam 342 işletme bölümü son sınıf ve lisans üstü işletme eğitimi alan öğrenci üzerinde senaryoya dayalı bir anket uygulanmıştır. İlk olarak kümeleme analiziyle, örneklem kütesi benzerlik ve farklılıklar gözetilerek 2 farklı kümeye ayrılmış, daha sonra bu kümeler arasında istatistiksel farklılıkların olup olmadığı test edilmiştir. 2 kümenin anlamlı fark arz etmediği dönüşümcü liderlik etik bir davranış olarak değerlendirilmiştir. Bir sonraki aşamada ise bu değerlendirmede daha etkili olan dönüşümcü liderlik boyutunu (karizma, zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve telkin edicilik) belirlemeye yönelik “Analitik Hiyerarşi Süreci” uygulanmıştır. Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin göreve ilişkin çatışmalarda daha etik bir liderlik davranışı olarak değerlendirilmesinde “bireysel ilgi” boyutunun diğer boyutlardan daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kavramlar: Görev Çatışması, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Etik

AN ETHICAL EVALUATION OF TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON TASK CONFLICT

ABSTRACT

Current study aims to make an ethical evaluation of transactional and transformational leadership behavior on management of task conflict which is remarked to bring up functional outcomes in the literature, and to determine the dimensions noticed as a factor caused to be approved. With these purposes, a questionnaire based on a scenario conducted to last year business students and business master students totally 342 from two universities. At first, it is driven the cluster analysis in order to separate the sample into two different groups based on similarities and differences. Then it is tested whether there are statistical differences between two groups of participants. Participants evaluated and appropriated the transformational leadership -no differences between two groups- as an ethical approach. In next stage “Analytical Hierarchy Process” is conducted in order to determine the more effective dimension of transformational leadership dimensions –charisma, inspiration, individualized consideration and intellectual stimulation- on these perceptions. Results demonstrated that individualized consideration is more effective dimension of than the other dimensions on which transformational leadership is approved as an ethical approach in of task conflicts.

Keywords: Task Conflict, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Ethics

GİRİŞ

Literatürde liderlik konulu birçok çalışma gerçekleştirilmiş, farklı liderlik yaklaşımları geliştirilmiş ve işletmenin amaçlarına ulaşmada nasıl bir liderlik tarzının daha verimli olacağı sorusuna çeşitli yönlerden cevap aranmıştır. Liderlik çalışmalarına paralel olarak çatışma kavramı da son yıllarda akademik düzeyde sıkça ele alınmış, yönetilebilir, ılımlı ve fonksiyonel nitelikli çatışmaların örgüte sağladığı dinamizm ve yaratıcılıktan sıkça bahsedilmiştir. Örgüte dinamizm kazandıracak, bireylerin işlerine daha fazla motive olabilmelerini sağlayacak, yaratıcılıklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda daha da geliştirebilecek bir çatışmadan bahsedildiğinde, çatışmayı örgütsel hedeflere hizmet edebilecek şekilde yönetebilecek ve optimal çatışma seviyesini koruyabilecek aktif bir lider ihtiyacı duyulacağı düşünülebilir.

Bütün bunlara ek olarak, son yıllarda hem akademik dünyada ve hem de iş dünyasında tartışılan, popüleritesini arttıran iş ahlakı konusu da katıldığında; işletmelerin, genel müdürden orta kademe yöneticisine, hatta en alt düzeyde çalışan personele kadar uzanan bir örgüt yapısı için etik standartların belirlenmesi ve geliştirilmesi sorumluluğu yanında bireylerce de bu standartlara uyulması gibi sorumluluklar geliştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu kapsamda ele alındığında çatışmaları yönetme durumunda olacak liderlerin de ortaya koydukları çatışma yönetim davranışlarında etik unsurlar bulunması gerekmektedir.

Bu çalışma liderlik, çatışma ve etik üçgeninde ele alınmış; fonksiyonel sonuçları olduğu öne sürülen görev çatışmalarında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları arasında etiksel bir değerlendirme yapmak amaçlanmıştır. Bu amaçla ilk olarak, liderlik, çatışma ve etik kavramlarına yer verilmiş; daha sonra da değerlendirmeye yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

I. GENEL BİLGİLER

A. ÖRGÜT VE ÇATIŞMA

Genel olarak çatışma tanımlarında, bir tarafın kendi çıkarlarının bir başka tarafça olumsuz etkilendiği veya o tarafça karşı çıktığının ve engellenmeye çalışıldığının algılanma süreci şeklinde ortak ifadeler rastlanmaktadır (Wall ve Callister, 1995; Henkin vd., 2000).

Hellriegel vd. (1995) geleneksel bakış açısının, örgütte ortaya çıkan bir çatışmayı, bir problemin işareti olarak gördüğü, günümüzde ise çağdaş yönetim yaklaşımlarının etkisiyle hedeflere ulaşma yolunda ortaya konan farklı görüşlerin ve çatışmaların, çok iyi bir örgütün göstergesi olduğunu ileri sürmektedir.

Çatışmaların olumlu yönlerine atıfta bulunan bu görüş bugün çoğu bilim adamı tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmekte (Janis, 1972; Walton, 1976; Wilson ve Jerrel, 1981; Cosier ve Dalton, 1990; Rahim vd., 1992; Darling ve Fogliasso, 1999); çatışmaların değişim ve motivasyona olumlu katkıları bu-

* Yrd. Doç. Dr. Bozok Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
Makalenin geliş tarihi: Mart 2008, kabul tarihi: Aralık 2008

lunduğu, çatışmaların olmadığı örgütlerde durgunlaşmalar meydana geldiği gibi, kontrolden çıkan çatışmaların fonksiyonel olmayan etkilere sahip olabildiği, bundan kaçınmak için yöneticilerin çatışmaları yaratıcı şekilde kullanmaları gerektiği daha açık bir ifade ile çatışmaların etkin şekilde yönetilmesi gerektiği bildirilmektedir. Tompson (2000), çatışmaların grup çalışmaları üzerine olan etkileri konusunda yaptığı yazın incelemesinde ortaya konulan çalışmaların, grup kararlarının alınmasında kişisel kararlarda ihtiyaç duyulan bilgilerden çok daha fazlasının sağlanması gerektiği, çatışmaların bu anlamda gerekliliği sonucuna ulaşmıştır. Yazar ayrıca, yapıcı çatışmaların daha yüksek fikir birliği sağladığı, grup kararlarının bireylerce kabulü ve üye memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu; grup karar süreçlerinde yapıcı biçimde kolaylık sağladığı; grup karar yeteneği ve yaratıcılığını artırdığını da ifade etmiştir.

Örgütsel çatışma konusunda yapılan kapsamlı araştırmalar, çatışmaların örgütsel performansla ilişkilerine ve olayların fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan boyutlarına odaklanmıştır. Assael (1969), çatışmaları fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan şekilde ayırmış; Henkin vd. (2000) ise, bölücü çatışma anlayışının, bir tarafın kazanması, diğer tarafın da kaybetmesi anlamına geldiğini; öte yandan, fonksiyonel çatışmaların hizip ve ayrılıkların önemli amaçların başarılmasında faydalı olabileceği inancını savunmaktadır.

Grup üyelerinin çatışmasına neden olan faktörler, aynı zamanda grup içi çatışmalar içerisinde ele alınabilecek farklı çatışma tanımlamalarının doğmasına temel sağlamıştır. Literatürde bu tür çatışmaları ele alan çalışmalar incelendiğinde farklı çatışma tiplerinin tanıtılmış olduğu görülmektedir.

Wall ve Nolan (1987) ve Priem ve Price (1991), bir grubun görev esaslarına dayanan çatışmaları ile grubun bireysel ilişkilerinden kaynaklanan çatışmalarını birbirinden ayırmaktadır. Jehn (1995), Levine ve Jehn (1999), Jehn ve Chatman (2000) ise, grup içerisinde ortaya çıkan ve farklı temellere dayanan 3 farklı grup içi çatışma boyutunu ortaya koymuş ve bu çatışma tiplerini görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması şeklinde sınıflandırmıştır. Buna göre; İlişki çatışması, göreve ilişkin olmayan, kişisel konu ve sorunlara yönelik grup üyeleri arasında oluşan anlaşmazlık ve geçimsizlikleri ifade etmektedir. Bu da grup üyeleri arasında tipik olarak husumet, gerilim ve rahatsızlıktan kaynaklanan geçimsizliklerdir. İlişki çatışmalarının, sosyal hadiseler, dedikodu, giyim tercihleri, politik görüş ve hobiler gibi birçok esasında örgütü ve amaçlarını ilgilendirmeyen konulardan doğduğu ifade edilmektedir.

Jehn (1995), Levine ve Jehn (1999), Jehn ve Chatman (2000), görev çatışmalarının ise grup üyeleri arasında, gerçekleştirilen görevlerin gereği gibi yerine getirilmesiyle ilgili farklı görüş açılarını ve fikirleri içeren anlaşmazlıklardan ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Çalışmalar, görev esaslarına odaklanmış olan görev çatışmalarının performans ve kaliteyi artırabileceğini ortaya koymaktadır.

Grup içi çatışmalar içerisinde son olarak ele alınan süreç çatışmaları, görev başarımlarının mevcut iş biriminde nasıl yerine getirileceği, kimin nelerden sorumlu olacağı ve nasıl bir yetkilendirme yapılacağı gibi lojistik sorunlar ve yetkilendirme konularıyla ilgili anlaşmazlıkları ifade etmektedir. Son yıllarda elde edilen sonuçlar, süreç çatışmalarının, görev stratejileri ve yetkilendirme merkezli olduğu, performans ve morali olumsuz etkilediği, ilişki ve süreç çatışmalarının, görev çatışmalarının tam tersine görevlerin yerine getirilmesinde gerekli olan motivasyon ve yaratıcı problem çözme yeteneklerini azalttığını ileri sürmektedir.

B. İŞ ETİĞİ

Hemen her alanda olduğu gibi, işletmelerde etik konuları içeren akademik çalışmalar da son yıllarda artan bir ivme ile hız kazanmıştır. Buna paralel olarak iş ahlakına işletmecilerce de giderek yoğunlaşan bir ilgi gelişmiştir. Journal of Business Ethics'in yılda 12 ila 24 sayı olarak yayın hayatına devam etmekte oluşu iş etiği üzerine yoğunlaşan bu ilginin bir göstergesidir. Ayrıca iş etiğine yönelik birçok ulusal ve uluslararası konferanslar düzenlenmiş; buna ek olarak farklı işletmecilik disiplinleri de etik konusuna son yıllarda yoğunlukla eğilmiş, stratejik yönetim ve insan kaynakları (Trezise, 1996; Key ve Popkin, 1998; Buckley vd., 2001), üretim ve pazarlama (Stainer and Stainer, 1995; Stainer ve Stainer, 1997; Amine, 1996; Carrigan ve Attalla, 2001; Singhapakdi ve Karande, 2001), muhasebe ve finans etiği alanlarında (Matthews, 1995; Hammond and Slocum, 1996; Pike, 1999; Reichert vd., 2000; Radtke, 2000; Cummings, 2000; Citron ve Taffler, 2001) bir çok çalışma ortaya konmuştur. Ancak bu ilginin bir kısmı işletme uygulamalarının etik yönüne ilişkin çalışanların algılamalarına odaklanırken, örgüt içi uygulamalarda yöneticilerin etik değerleri, çalışanların etiksel inanışları, ideoloji ve yönelimlerini sorgulayan araştırmalar sınırlı kalmıştır.

Sohnen-Moe (1996), en basit şekilde ahlakı, kişi veya grupların davranışları ve ahlak sistemi ya da kodu; iyi, kötü, güzel ve çirkin biçiminde ele alan bir disiplin olarak tanımlamıştır. İşletme uygulamalarında etik kavramı, özellikle 1980'li yılların sonlarında sosyal ve politik açıdan gelişen, akademik ilginin artarak yöneldiği ve yüksek öğretim kurumlarının işletmecilik programlarında ağırlık kazanan bir olgudur. Lewis (1985), iş etiğini, özel durumlarda dürüst ve ahlaki açıdan doğru davranışları ortaya koymak açısından rehberlik sağlayan kural, standart ya da prensipler olarak tanımlamıştır.

Trevino (1986) ise, iş etiğini, işletmelerdeki etik standartlarda görülen sapmalara cevap niteliğinde gelişen bir saha olarak değerlendirirken; Rossouw (1996), iş etiğini gerçekte disiplinler arası (ilahiyat, işletmecilik ve felsefe) bir çalışma sahası olarak görmüştür. Bu fikre paralel olarak Sims (1998;1999), etik davranışın bireysel, örgütsel ve kültürel yapıdan geldiğini; çoğu firmanın çalı-

şanlarına yönelik olarak yazılı ve formel etik politikalar geliştirmekte olduğunu; buna karşın çalışanların karar vermede formel etik kodlar yerine çoğunlukla informal etik kodlarına dayandıklarını vurgulamıştır.

Lee ve Yoshihara (1997) ise son on yılda iş etiği konusunda büyük bir mesafenin kat edilmesini, artan sosyal baskı sonucunda daha yüksek etik standart ihtiyacının işletme örgütlerince fark edilmesine bağlamaktadır.

Yönetim bilimi açısından, son 20 yılda etik karar verme sürecine ilişkin kavramsal modeller ortaya atılmıştır. Bazı kavramsal modeller, etiksel algılamaları karar verme sürecinin anahtar unsuru olarak kabul ederken; bazıları da etiksel algılamaları, işletmecilik ve yönetim eğitiminin en önemli parçası olarak benimsemiştir. Wittmer (2000)'e göre, özellikle son yıllarda hızla artan etik karar verme konulu ampirik çalışmalarda ele alınan kavramsal modeller, yönetsel ve örgütsel yapı içerisinde etik ve etik dışı karar verme süreci üzerine yoğunlaşmıştır. Bu modellerin bir kısmı, etiksel karar vermeyi açıklarken bireylerin ahlaki gelişim düzeyinin bir göstergesi olarak bireysel ve durumsal değişkenler üzerine odaklanmış; diğer bir kısmı da etiksel algılamayı etik karar verme sürecinin ilk unsuru olarak ele almıştır.

C. LİDERLİK

Horner (1997), liderlik konulu çalışmaların uzun yıllar boyunca kapsamlı bir şekilde devam etmekte olduğunu; bazı durumlarda bir süreç olarak ele alınmasına karşın, çoğu teorinin belirli sonuçlara ulaşmaya çalışan kişiler üzerine odaklanan liderliği tipik olarak, lider rolü taşıyan kişinin özellikleri, nitelikleri ve davranışlarına dayanarak açıklamadığını belirtmiştir. Yirminci yüzyılda gerçekleştirilen liderlik çalışmaları dayandıkları esaslar itibarıyla birkaç farklı sınıfa ayrılabilir. Bu çalışmalar içerisinde ilk eğilim liderlerin doğal özelliklerini ele almıştır. Bu yaklaşımın hakim olduğu çalışmalar liderliği doğuştan gelen özelliklere bağlamış, liderlerin karakter, fiziksel ve zihinsel özelliklerini test etmeye yönelmiştir. Ancak bu çalışmalar liderlerin belirli etkinlik seviyelerinde oynadıkları rolleri etkileyen durumsal ve çevresel faktörleri göz ardı etmiştir.

Bu akımı takiben, liderin başarısı üzerinde etkili olan davranışsal yönere ağırlık veren çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalar lideri, genel örgüt yapısı içerisinde ele almış, firma başarısını artırmaya yönelik lider davranışlarını açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşımın bilinen en ünlü çalışmaları Michigan ve Ohio devlet üniversiteleri liderlik çalışmalarıdır. Bu çalışmalar liderlerin kişilere odaklı davranışları ile işe yönelik davranışlarına yoğunlaşmış, liderliği bu 2 odaklı davranışın belirlediği ileri sürülmüştür. Buna ek olarak, esneklik unsurunu çift faktörlü liderlik davranışına ilave eden, liderin her 2 temel davranış biçimini sergileyebileceğini ifade eden bir diğer çalışma Blake, Shepard, ve Mouton (1964) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Saal ve Knight, (1988), üçüncü liderlik yaklaşımını, liderin özellikleri, davranışları ve içinde bulunduğu durum arasında bir etkileşim olduğu düşüncesine dayandırarak “en iyi liderlik nasıl ortaya konur” sorusuna cevap veren durumsallık yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşım liderlik kavramına daha gerçekçi bir anlayış geliştirmiş ve her durumda farklı bir liderlik tarzının mümkün olduğunu ifade eden durumsallık akımı olarak adlandırılmıştır.

Durumsal liderlik yaklaşımları içinde ele alınan diğer teoriler, Fiedler'in etkin liderlik modeli, House ve Mitchell'in yol-amaç teorisi, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımı ve Wroom-Yetton lider-üye değişimi modelidir.

Fiedler'in etkin liderlik kuramı, 2 tür seçenek (işe ve ilişkilere odaklı davranış) arasından birini seçme durumunda olan liderin etkinliğinin “lider ve izleyenler arasındaki ilişkiler, başarılacak işin niteliği ve liderin mevkii gücü” faktörlerine göre şekilleneceğini ileri sürmektedir. Fiedler liderlerin iyi ya da zayıf olarak nitelendirilemeyeceğini belirtmiştir. Çünkü bazı durumlarda lider görevini oldukça iyi yerine getirirken, şartların değişmesiyle bazı durumlarda da bu gerçekleşmeyebilir (Ataman, 2001:463).

House ve Mitchell'in ortaya koydukları Yol-amaç teorisi, çaba-performans, performans-sonuç (ödül) ve astlar tarafından ödülün algılanan değeri kavramlarına odaklanmıştır. Bu yaklaşım, astların motivasyonu, memnuniyetleri ve performansları üzerinde etkili olan lider davranışını açıklamaya çalışmış, yöneticilerin astlara ödüle ulaşma yolunu açarak faaliyetlerini amaçların başarılmasına yönlendirdiğini ifade etmiştir. Modelde, liderin etkinliğini belirleyen faktör, “bu davranış tarzının izleyicileri derhal tatmin etmesi, ya da ödülün izleyicilerin gelecekte ulaşmak istedikleri tatmini sağlayacak nitelikte bulunması” şeklinde ileri sürülmüştür. Bu yaklaşım 4 çeşit liderlik davranışı öngörmüştür: yönlendirici, destekleyici, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik davranışı (Mescon vd., 1988: 539).

Can (2002), Hersey ve Blanchard'ın ortaya koyduğu olgunluk yaklaşımını açıklarken, liderin göreve ve ilişkilere yönelik davranışlarını düzenlemesinin, görevleri yerine getirmekte olan izleyicilerin sahip olduğu olgunluğa bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Liderliği durumsal faktörlere bağlayan bir diğer yaklaşım olan Wroom-Yetton lider üye değişimi modeli, karar vermede, liderin izleyicileri de içine dahil ettiği bir süreci öngörmektedir. Buna göre liderin örgüt içinde bulunduğu yer liderlik biçimini yakından etkilemektedir. Model, uygun bilgilerle bireysel olarak problem çözen lider tipinden (otokratik), problem çözme sorumluluğun devredilmesiyle birlikte grup halinde problem çözen lider tipine (demokratik) kadar sıralanan 5 farklı liderlik tipi ileri sürmektedir.

Burns (1978) yönetim bilimi içerisinde bir diğer çalışma alanı olan motivasyon teorilerindeki gelişmelerle birlikte son 15-20 yıl içinde liderlik kavramına farklı boyutlar kazandıran çalışmalar ve akımların ortaya çıktığını belirterek; bu akımlar içinde en çok konuşulan ve tartışılan hiç kuşkusuz, etkileşimci liderliğe karşı dönüşümcü liderlik akımı olduğunu ileri sürmüştür. Bass (1985)'a göre etkileşimci liderlik daha çok, işlerin başarılmasında takipçilerin kullanımında liderin pozisyon gücünü içermekte; dönüşümcü liderlik ise çalışanların üst düzey ihtiyaçlarını karşılayarak, onları işletme içi süreçlere tam olarak dahil etme ve motivasyonlarını sağlamanın sorgulamasını yapmaktadır. Bu anlayışa göre dönüşümcü liderler, değişime açık ve eskisinden farklı yeni bir şeyler keşfetme yönelimlidirler. Bu tip liderler, takipçilerin ve örgütün gelişimine yardımcı olurken aynı zamanda kendilerini de geliştiren liderlerdir.

1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Bass ve Steidlmeier (1999)'e göre etkileşimci liderlik koşulsal ödülleri ve desteği içermektedir. Lideri takip edenler, liderin umut, beklenti, vaat, övgü ve ödülleriyle motive olurlar ya da liderin olumsuz geri bildirim, azarlama, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla doğru davranmaya sevk edilmektedir. Bu liderlik modelinde liderler yerine getirilmesi gereken işlerin takip ediciler tarafından gerçekleştirilme durumuna göre tepki göstermektedirler. Bass ve Avolio (1993), etkileşimci liderliğin, rutin bir performansın gerçekleştirilmesi için lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim şeklinin günlük değişimini gerektirdiğini ve bu değişimin aslında etkileşimci liderliğin 4 boyutunu ortaya koyduğunu ileri sürmüştür. Bu boyutlar, koşulsal ödüllendirme veya destek, beklentilere göre aktif ve pasif yönetim ve müdahaleci olmayan davranışları içermektedir. Koşulsal ödül ve destek olma davranışında liderler, ya görev verme ya da yapılmasını istedikleri hakkında takipçilerine danışmanlık yaparlar ve direkt ya da dolaylı ödülleri ortaya koyarlar. Aktif bir beklenti yönetimi içinde olduklarında liderler takipçilerin performansını izlerler ve yanlışları düzeltirler. Pasif bir beklenti yönetimi sergilediklerinde ise olumsuz geri bildirim ve kınama yoluyla takipçilerin yanlışlıklarını düzeltmeden önce yanlış takipçilerin görmelerini beklemektedir. Laissez-faire (müdahaleci olmayan) liderler, liderlik yapmaktan kaçınırlar.

Dönüşümcü liderlik ise 4 önemli boyutu içermektedir. Bunlar; karizma, telkin edicilik, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarıdır (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1993; Bass, 1998). Liderin karizma özelliği, vizyon ve misyonu belirlemesi, özgüveni öğretmesi, saygınlık ve güven duyulmasıdır. Telkin edicilik özelliği, liderlerin yüksek beklentilerini, zaman zaman semboller de kullanarak izleyicilerine iletmesini, önemli gördüğü amaçlarını basit yollarla izleyicilerine açıklamasını ifade eder. Dönüşümcü liderlerin zihinsel teşvik özelliği, izleyicilerin zihinsel açıdan kendilerini geliştirmelerine, mantıklı ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ilerletmeye imkan sağlamalarını ifade etmektedir. Bireysel

ilgi boyutu ise, liderin bireysel dikkatini ve ilgisini her bir çalışana yöneltmesi, bir başka deyişle koçluk görevini yüklenmesi ile ifade edilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999:184). Dönüşümcü liderlik takipçilerin örgütsel kuralları ve liderin beklentilerinin karşılama açısından motive edilmeleri için bir değişim süreci içermesiyle etkileşimci liderlikten ayrılmaktadır. Her iki liderlik modelinin de etik unsurlar taşıdığı bir gerçektir. Aşağıdaki Tablo, söz konusu liderlik tiplerinin dinamiklerini ve içerdiği etik konuları göstermektedir.

Bass (1990) ve Keller (1995), dönüşümcü liderlerin bireysel ve örgütsel başarıya katkıların, etkileşimci liderin katkısına göre daha fazla olduğu; dönüşümcü liderler izleyicilerinin ise, etkileşimci liderin izleyicilerine göre, beklentilerinin üzerinde çaba gösterdiklerini ileri sürmüşlerdir.

Sosik (1997) ise üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı bir çalışmada bu görüşü destekler nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur. Buna göre daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı gösteren yönetici ile çalışan gruplar, daha az dönüşümcü liderlik davranışı gösteren lider ile çalışan gruplara göre, ortaya koydukları performans, gösterdikleri çaba ve liderden sağladıkları doyum düzeyleri daha yüksektir. Ayrıca bu gruplarda daha orijinal çözüm üretildiği, daha çok destekleyici görüşler ortaya atıldığı ve çözümlerin daha fazla sorgulandığı görülmüştür.

Tablo 1: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Modellerinin Etik Boyutları

Liderlik Dinamikleri	Etik Sorunlar
<i>Etkileşimci Liderlik</i>	
Görev	Görevin açıkça belirlenmesi ve amaçlara ulaşmak için bireylere gösterilen yolların meşruluğu
Ödül Sistemi	Onaylanacak ve ödüllendirilecek davranışların ya da güdülerin özgürlüğü sınırlayıcılığı ve vicdana uygunluğu
Amaç	Doğru bir şekilde iletilmesi
Sorumluluk ve güven	Beklentilere uygunluk
Sonuç	Egoizme karşı başkalarını düşünme
Hak edilen muamele	Tarafsız bir şekilde çatışmaları çözme ve istekleri karşılama
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	
Karizma	Liderin baskınlığında egoizmin olup olmadığı ve bu baskınlığın işlevselliği
Telkin edicilik	Takepçilerin tam yetkilendirilmesi ve işleri kendi kendine yapmaları için destek verilmesi
Zihinsel Teşvik	Liderin izlediği programın kişilerin dinamizmlerine ve maneviyatlarına açık olup olmadığı ya da belli bir çizgiyi takip etme propagandalarına uzaklığı
Bireysel İlgi	Ulaşmak istenen amaçlar kadar takepçilerin de düşünülmesi, bireysel amaçlarını ve ilgilerine saygı gösterilmesi

Kaynak: BASS, B. M. ve, P. STEIDLMEIER; (1999), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, 10(2), ss.181-217.

2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlikte Etik Sorunlar

Dickson vd. (2001), örgütsel etik uygulamalarında etkili olan önemli kritik faktörlerden birinin de liderlik davranışı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre lider davranışı örgütsel ahlaki sorun ve problemlerin nasıl ele alınarak ahlaki çözümler bulunabileceği konusunda astlar için bir örnek rol teşkil eder. Bununla birlikte lider belirli davranışları cezalandırma ve belirli davranışları da ödüllendirerek ahlaki olan davranışın hangisi olduğuna işaret eder. (Dickson vd., 2001:208).

Bass ve Steidlmeier (1999)'e göre bireyci felsefe, lideri ve izleyicilerini sadece kendi amaçlarının peşinde koşan kişiler olarak kabul eder ve bu durumlarda etkileşimci liderliği önermektedir. Örnek olarak boş bir mukavele lider ve izleyici arasında bir etkileşim modeli olarak kabul edilir. Bir mukavele ahlaki meşruiyete sahip olmalıdır. Etkileşimci liderliğin ahlaki meşruiyeti, birçok şekilde ifade edilebilir. Etkileşimci liderliğin ahlaki meşruiyeti denildiğinde, birine sağlanan özgürlük ve fırsatların eşit bir şekilde diğer izleyicilere de sağlanması, doğruların söylenmesi, beklentilerin karşılanması, hak edilen ödüllerin eşit bir şekilde dağıtılması, makul bir ödüllendirme ya da cezalandırmadan bahsedilmektedir.

Etkileşimci liderlik bireyci bir dünya görüşü temellerine oturtulan bir yaklaşım olarak dikkat çekerken, bu bireysel çıkar elde etme çabası birçok etik bilimciler tarafından eksik bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik ise, bir izleyicinin ya da liderin kendi amacına ulaşmasından çok bağlı arkadaş grupları ya da aile gibi, birlikte her tarafın kazanmasını sağlayacak daha gerçekçi ve daha makul bir bakış açısı getirmektedir. Bu bakış açısında bir bireyin diğer bireylere karşı olan ahlaki yükümlülüğü, kültürel inançlarla ve sosyal normlarla ilişkilidir ve bireysel düşünceden sıyrılıp topluluk fikrini benimsemeleridir. Bununla birlikte etiksel normlar ve davranış kalıpları empoze edilmemeli (zorla kabul ettirilmemeli), fakat kişilerin özgür bir şekilde bu normlara sarılması teşvik edilmelidir (Bass ve Steidlmeier, 1999:185-186)

II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODOLOJİ

Bu çalışmanın amacı, literatürde fonksiyonel çatışma olarak ifade edilen göreve ilişkin çatışmaların yönetiminde etkileşimci ve dönüşümcü lider davranışları arasında etik açıdan istatistiksel bir değerlendirme yapmak; daha etik bulunan lider davranışını oluşturan unsurlardan hangisi ya da hangilerinin “daha etik bir lider davranışı” algılamasında etkili olduğunu ve daha fazla önem kazandığını belirlemektir.

Çalışmada, görev çatışmalarına ilişkin bir senaryo ve senaryoya yönelik 2 farklı liderlik davranışı hazırlanmıştır. Cevaplayıcıların sunulan 2 liderlik dav-

ranışı hakkındaki etiksel algılamaları ve davranışın fonksiyonel sonuçları olup olmadığı (kişilere ve örgüte zarar verip vermeyeceği) konusundaki değerlendirmeleri hakkında veri elde edebilmek için beşer sorudan oluşan bir anket geliştirilmiştir (sorular için bkz. Tablo 3). Alınan cevaplar Likert tipi 5’li ölçek (1= hiç katılmıyorum; 5= tamamen katılıyorum) kullanılarak ölçülmüştür ($\alpha=0,7627$).

Ayrıca cevaplayıcılara ilişkin bazı özellikler (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, daha önce iş etiği konulu herhangi bir ders alıp almadıkları, daha önce herhangi bir iş yerinde çalışıp çalışmadıkları), bağımsız değişken olarak ankette yer almıştır. Araştırmada hedeflenen kitle üç üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümü son sınıf öğrencileri ile lisansüstü işletme eğitimi alan öğrencilerdir. Çalışmanın öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmesinin nedenleri arasında, “çalışan bireylere göre öğrencilerin kendilerini daha az baskı altında hissedecekleri yönünde oluşan inanç”, “daha hızlı, daha fazla katılımlı ve daha güvenilir bir veri seti elde amacı” sayılabilir. Bu nedenle sadece gönüllü olan öğrencilere uygulanan çalışmada elde edilen örneklem büyüklüğü 342 kişidir.

Örneklem kümesine ilişkin karakteristikler Tablo’da görülmektedir.

Tablo 2: Örneklem Kütlesinin Özellikleri

Değişkenler	%	Değişkenler	%	
<i>Yaş</i>	19’dan az	0,0	<i>Öğrenim durumu</i>	
	19-21’dan az	12,9		Lisans son sınıf
	21-23’dan az	39,8	Lisansüstü	18,7
	23-25’dan az	29,2	<i>Etik konulu bir ders alıp almama</i>	
	25’den çok	18,1		Alan
<i>Cinsiyet</i>	Bay	57,9	Almayan	75,4
	Bayan	42,1	<i>Bir iş yerinde çalışıp çalışmama</i>	
				Çalışan
			Çalışmayan	79,5

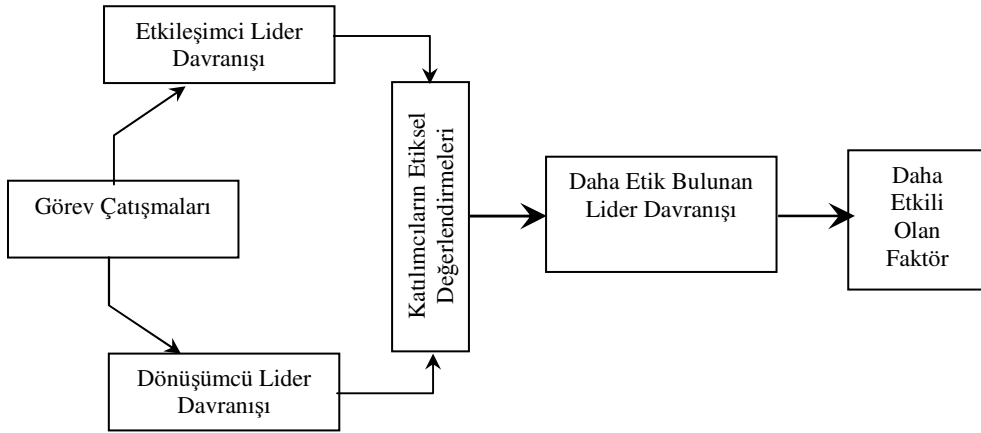
Buna göre katılımcılar içinde en yoğun gruplar, yaş açısından 21-23’den az olan öğrenciler, cinsiyet açısından erkek, eğitim durumları açısından işletme bölümü lisans son sınıf öğrencileri, daha önce etik konulu herhangi bir ders almayan ve daha önce herhangi bir işyerinde çalışmamış olan öğrencilerden oluşmaktadır.

Elde edilen veri setinin analizinde iki çalışma yöntemi belirlenmiştir. İlk aşamada kümeleme (cluster) analizi ve kümeler arasında T testi gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerin temel amacı, liderlik davranışlarının etik açıdan değerlendirilmesinde örneklem kümesini gösterdikleri benzerlik ve farklılıklara göre daha küçük kümeler haline getirmek ve kümeler arasında anlamlı etik değerlendirme farklılıklarını test etmektir. Burada etik olan liderlik davranışı, iki ölçüt dikkate alınarak tespit edilecektir: Birincisi, bir liderlik davranışının etik açıdan değerlendirme sorularının diğer liderlik davranışına göre daha düşük ortalamaya

sahip olması; diğeri ise, söz konusu liderlik davranışına ilişkin etik değerlendirme sorularında kümeler arasında anlamlı farklılık oluşmaması.

Çalışmanın ikinci aşamasında ise, diğere göre daha etik bulunan liderlik davranışını benimseyen katılımcılara “etiksel değerlendirme yaparken benimsedikleri liderlik davranışının hangi unsurlarından daha çok etkilendikleri” sorulmuş; daha etkili olan faktörü ortaya koyabilmek için “Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Analizi” kullanılmıştır. Araştırma modeli aşağıdaki Şekil 1’de daha açık bir şekilde görülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Dizaynı



A. SENARYO VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmada kullanılan senaryo ve senaryoya ilişkin lider davranışları, daha önce etik, liderlik ve örgütsel çatışma konularında çalışmalarını ve yönetim organizasyon kürsüsünde görev alan 2 öğretim elemanının görüşleri de alınarak hazırlanmıştır. Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan senaryo aşağıdaki gibidir:

Bir firmanın araştırma-geliştirme departmanında 7 kişilik bir proje takımı oluşturulmuştur. Çalışma grubunun üyelerinden Kişi C, Kişi D ve Kişi E, grubun proje geliştirme görevini başarıyla yerine getirebilmesi ve etkin kararların alınabilmesi amacıyla sık sık yapılan toplantılarda sürekli olarak ortaya attıkları fikirleri tartışmakta ve kendi fikirlerine deliller sunarak; fikirlerinin alınacak kararlarda kullanılmasını sağlamaya çalışırlar. Diğerlerinden yaşça oldukça büyük ve daha tecrübeli olan Kişi C, gençlerin sektörde yeni ve tecrübesiz olduğu için sıkça hata yaptığını ileri sürmekte, buna karşılık genç olan diğer grup üyeleri ise, aldıkları eğitime dayanarak ileri sürdükleri fikirleri savunmaktadır. Bu durum, grubun diğer üyelerini de tartışmaların içine çekmiş, alınan ka-

rarlarda tüm grup üyeleri bir parça da olsa kendi katkısının olması için çaba harcamaya başlamıştır

Bu senaryoya ilişkin sunulan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tavrı ise aşağıda belirtilmiştir:

Lider davranışı 1: *Astlarından işe yönelik kendi beklentilerini karşılamalarını beklemekte, gerek gördüğü taktirde ödül, ceza ve disiplin uygulamalarını desteklemektedir. Doğru davranışları övmekte ve ödüllendirmekte, yanlış olan davranışları ise kınama, azarlama ve cezalandırma, bazen aktif olarak yanlışlıkları düzeltmeye yönelik tavır ortaya koyarken bazen de müdahalecilikten kaçınma eğilimlidir. Söz konusu çatışma durumuna müdahale etmeden sonuçları görmek istemektedir:*

Lider davranışı 2: *Lider çalışanlarını verimli tartışmalar için teşvik etmekte, her bireyin fikrini dikkatlice dinleyip takıldığı noktalarda çalışanlarına sorular sormakta, fikirlerde eksik gördüğü noktaları açıkça söylemekte, tartışmalarda belirli bir seviyenin korunması için sıkça çalışanlarını uyarmakta ve hatta bazen liderliğini ortaya koyarak aşırıya kaçılmasını önlemektedir*

III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

A. ÇALIŞMA 1: KÜMELEME ANALİZİ VE T TESTİ

Çalışmanın bu bölümünde verilen senaryo ve senaryoya ilişkin çizilen iki liderlik profili karşısında, örneklem içerisinde yer alan öğrencilerin hangi konularda ayrıldıkları tespit edilmiş; daha açık bir ifade ile örneklem kümesini oluşturan öğrenciler, aralarındaki benzerlik ve farklılıkları dikkate alarak daha küçük, özel kümeler halinde sınıflandırılmıştır. Söz konusu sınıflandırma yapılırken SPSS istatistik paket programı ile kümeleme (cluster) analizinden yararlanılmıştır. Analize ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

Senaryoya ilişkin öğrencilere yöneltilen sorular içerisindeki bağımlı değişkenler bu analizde girdi olarak kullanılarak örneklem kümesinin iki farklı kümeden oluştuğu tespit edilmiştir. Tablo 3 bu iki farklı kümenin ortalamalarını ve 2 küme arasındaki varyans farklarını veren t test değerlerini göstermektedir.

Bu kümeler, göreve yönelik çatışmalarla ilgili olarak verilen senaryoya ilişkin lider davranışları (etkileşimci ve dönüşümcü liderlik) etik açıdan farklı şekillerde değerlendiren iki farklı grubu işaret etmektedir. Buna göre her iki grup da, göreve ilişkin çatışmalar için verilen senaryo karşısında dönüşümcü lider tavrında etiksel bir problemin olmadığı ve bu lider davranışını benimsedikleri konusunda, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedirler. Burada ilgi çekici bir diğer bulgu, dönüşümcü lider davranışının örgüte ve kişilere zarar verebileceği noktasında katılımcılar arasında anlamlı fark ($p < 0,05$) oluşmasına rağmen lider davranışının ahlaki bir problem içermediği konusunda genel bir fikir birliğinin oluşmasıdır.

Ayrıca söz konusu iki küme etkileşimci lider davranışının etik değerlendirilmesi açısından anlamlı farklılıklar göstermektedirler. Birinci kümeyi oluşturan katılımcıların dönüşümcü lider davranışını pek de doğru bulmamasına rağmen benimsedikleri görülmektedir.

Tablo 3: Kümeleme Analizi ve T Testi Sonuçları

	Ortalama	Küme 1 (N=124)	Küme 2 (N=194)	T test Değeri	T test Sig.
Etkileşimci Liderlik Profili					
Liderin tavrı örgüt için tamamıyla zararlıdır.	3,2982	1,84	4,18	-26,770	0,000
Liderin davranışı yakın zamanda bir zarara yol açmayacaktır.	2,8580	3,32	2,60	5,924	0,000
Liderin bu tavrı kişilere zarar verecektir.	3,4880	2,81	3,91	-9,182	0,000
Yukarıdaki durum ahlaki bir problemin olduğunu işaret ediyor.	2,8538	2,45	3,11	-5,468	0,000
Ben olsaydım liderin senaryoda yaptığı gibi davranırdım.	2,4444	3,77	1,61	19,926	0,000
Dönüşümcü Liderlik Profili					
Liderin tavrı örgüt için tamamıyla zararlıdır.	1,4083	1,29	1,49	-2,212	0,028
Liderin davranışı yakın zamanda bir zarara yol açmayacaktır.	3,5595	3,48	3,56	-,519	0,604
Liderin bu tavrı kişilere zarar verecektir.	1,9521	2,11	1,88	2,029	0,044
Yukarıdaki durum ahlaki bir problemin olduğunu işaret ediyor.	1,8765	1,90	1,87	0,323	0,747
Ben olsaydım liderin senaryoda yaptığı gibi davranırdım.	4,4118	4,42	4,42	-0,031	0,976

Söz konusu iki kümenin karakteristiklerini ortaya koyan Tablo 4'e bakıldığında, her iki küme içerisinde yaş açısından en kalabalık grubu 21-23 yaş arası; öğrenim durumları açısından lisans son sınıf; etik konulu herhangi bir ders almayan ve daha önce herhangi bir işyerinde çalışmayan öğrencilerinin oluşturduğunu görmek mümkündür.

Buna ek olarak cinsiyet açısından bakıldığında Küme 1'in %75,8'ini erkek öğrenciler, Küme 2'nin %54,6'sını bayan öğrenciler oluşturmaktadır.

Yaş grupları açısından ele alındığında Küme 1'i oluşturan öğrenciler içinde en fazla katılım 19-21'den az yaş grubuna (%43,2); grup 2'yi oluşturan öğrenciler içinde ise en yoğun üyelik 25 yaş ve üzeri gruba aittir (%66,1).

Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde erkek öğrencilerin kümelere dağılımında bir denge olduğu (%51,6 ve %48,4); bayan öğrencilerin ise yüksek bir oranla (%77,9) Küme 2 içerisinde yer aldığı görülmektedir.

Eğitim durumları ele alındığında lisans son sınıf öğrencilerin hemen hemen yine dengeli bir şekilde kümelere dağılım gösterdikleri (%42,5 ve %57,5); lisans üstü öğrencilerinin çok büyük bir kısmının (%75) ise Küme 2 içerisinde yer aldığı anlaşılmaktadır.

Etik konulu bir ders alma açısından yaklaşıldığında ise kümelere olan dengeli dağılım bu kez daha önce etik konulu bir ders alan öğrencilerde (%48,6 ve %51,4) görülmektedir. Buna karşılık daha önce herhangi bir etik konulu ders almayan öğrencilerin çoğunluğu (%63,9) Küme 2 içerisinde yer almıştır.

Son olarak "daha önce herhangi bir işyerinde çalışma" tecrübesi olan ve olmayan öğrencilerin büyük bir kısmı (%61,1 ve %60,6) Küme 2 içerisinde yer aldığı görülmüştür. Ayrıca birinci ve ikinci kümede yer alan katılımcılar içerisinde toplam 82 kişi dönüşümsel liderlik davranışını daha etik bulmuştur.

Tablo 4: Küme Karakteristikleri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER		KÜME 1	KÜME 2
Yaş			
19-21'den az	Gruplar içerisindeki % dağılım	15,3	12,9
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	43,2	56,8
21-23'den az	Gruplar içerisindeki % dağılım	37,9	36,6
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	39,8	60,2
23-25'den az	Gruplar içerisindeki % dağılım	29,8	29,4
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	39,4	60,6
25 ve daha üzeri	Gruplar içerisindeki % dağılım	17,0	21,1
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	33,9	66,1
Cinsiyet			
Bay	Gruplar içerisindeki % dağılım	75,8	45,4
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	51,6	48,4
Bayan	Gruplar içerisindeki % dağılım	24,2	54,6
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	22,1	77,9
Eğitim Durumu			
Lisans son sınıf	Gruplar içerisindeki % dağılım	87,1	75,3
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	42,5	57,5
Lisans üstü	Gruplar içerisindeki % dağılım	12,9	24,7
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	25,0	75,0
Etik Konulu Bir Ders Alma Durumu			
Almayan	Gruplar içerisindeki % dağılım	71,0	80,4
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	36,1	63,9
Alan	Gruplar içerisindeki % dağılım	29,0	19,6
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	48,6	51,4
Bir İşletmede Çalışma Durumu			
Çalışmamış	Gruplar içerisindeki % dağılım	79,0	79,4
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	38,9	61,1
Çalışmış	Gruplar içerisindeki % dağılım	21,0	20,6
	Bağımsız değişkenler içerisindeki % dağılım	39,4	60,6

B. ÇALIŞMA 2: ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ

Özgüven (2002) analitik hiyerarşi sürecini, insanoğlunun hiçbir şekilde kendisine öğretilmeyen fakat var olduğundan bu yana karar verme sorunu ile karşılaştığında içgüdüsel olarak benimsediği bir karar mekanizması olarak tanım-

lamıştır. Yazara göre bu içgüdüsel mekanizma, karar sürecinde doğal olarak niteliksel kriterleri de göz önünde bulundurmaktadır. Bu yöntem birden çok sayıda karar kriteri söz konusu olduğu karar problemlerine çözüm getirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu sebeple AHS'nin gücü, diğer çoğu yaklaşımla ele alınması zor veya mümkün olmayan ama kararları etkileyen bu gibi etkenleri de ele alabilmesinden kaynaklanmaktadır.

Rosenbloom (1996), analitik hiyerarşi sürecinde, karar verici amacının ve bu amaç doğrultusunda genel ve alt kriterlerin belirlenmesinin, hiyerarşik yapının oluşturulmasında ilk adım olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifade ile AHS de öncelikle amaç belirlenir ve bu amaç doğrultusunda her bir kriter ortaya konulur. Daha sonra her bir kriter için alternatifler belirlenir. Sonuçta karar için hiyerarşik bir yapı oluşturulmuş olur.

Çalışmanın bu bölümü literatürde fazlaca uygulamasına rastlanmayan "Analitik Hiyerarşi Süreci"ne ilişkin teorik bilgileri; bu bilgiler ışığında örnek kütle içerisinde dönüşümcü liderlik davranışını etik bulan 82 öğrenci üzerinde AHS'nin uygulamasını içermektedir.

Bu kapsamda görev çatışması şartlarında dönüşümcü liderliği daha etik bulan 2 grup dikkate alınmış, bu iki gruba analitik hiyerarşi prosesinde yararlanılan ikili karşılaştırma tablosu verilmiştir (bkz. Tablo 5). Bu tablo ile, "dönüşümcü liderlik davranışını daha etik bulan öğrenciler dönüşümcü liderliğin hangi boyutunu (karizma, telkin edicilik, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik) daha çok dikkate alarak bu tercihlerini yapmışlardır" sorusuna cevap aranmıştır. Diğer bir deyişle "AHS" dönüşümcü liderliği oluşturan her bir boyutun toplam puan içindeki ağırlığını belirleyerek hangi boyutun tercihlerde daha çok etkili olduğunu görmemizi sağlayacaktır.

Tablo 5: AHP İkili Karşılaştırma Cetveli

Karizma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Telkin Edicilik
Karizma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bireysel İlgi
Karizma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zihinsel Teşvik
Telkin Edicilik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bireysel İlgi
Telkin Edicilik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zihinsel Teşvik
Bireysel İlgi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zihinsel Teşvik

Yukarıda gösterilen ikili karşılaştırma cetveli Tablo 6'da görülen önem skalası yardımıyla hazırlanıp değerlendirilmiştir. Burada amaç için n tane kriter olduğunda $n*n$ boyutunda bir A matrisi oluşturulmalı ve bu matriste i (sıra) elemanın j (sütun) elemanına göre ne kadar önemli olduğunu gösteren değerler yer almalıdır. Bu değerler de 1-9 arasındaki tek sayılardan oluşan önem skalası değerleridir.

Tablo 6: Saaty (1994)'den Adapte Edilen Görelî Önem Skalası

a_{ij} Değeri	Tanımı
1	i ve j aynı öneme sahiptir.
3	i , j den biraz daha önemlidir.
5	i , j den daha önemlidir.
7	i , j den çok daha önemlidir.
9	i , j den kesinlikle çok daha önemlidir.

Önem skalasında yer almayan 2, 4, 6, 8 gibi değerler ara değerlerdir. Diğer bir ifade ile, eğer karar verici 1 ve 3 arasında kararsız kalırsa 2 değerini kullanabilir. Şunu da belirtmekte yarar vardır ki, karar verici şayet a_{ij} gözesine önem değeri olarak 3 değerini veriyorsa a_{ji} nin göze değeri 1/3 olacaktır. Ayrıca bu matriste köşegen değerler bire eşittir (Anonim, 2003).

Dönüşümcü liderliği oluşturan her bir boyutun toplam puan içindeki ağırlığını belirlemek amacıyla farklı kriterlerin Tablo 7'de gösterildiği gibi ikili karşılaştırmaları yapılarak bir A matrisi oluşturulur. Oluşturulan bu matris aracılığıyla kriterlerin görelî önemleri hesaplanır ve matrisin tutarlılığı belirlenmektedir. Kriterlerin görelî önemlerini hesaplamak için, her bir satırın geometrik ortalaması alınarak " w " sütun vektörü oluşturulur. Bu vektör normalize edilerek, görelî önemler vektörü " W " hesaplanır. Matristeki her bir satırda bulunan elemanların görelî önemler vektörü ile çarpımlarının toplamı ile V_i sütun vektörü (ağırlıklı toplam vektör) elde edilir. Daha sonra bu vektörün her elemanı, görelî önemler vektöründe karşılık gelen elemana bölünerek V_2 vektörü hesaplanmaktadır, V_2 sütun vektörünün aritmetik ortalaması ise en büyük özdeğer olan λ_{\max} 'ı vermektedir (Eraslan ve Algün, 2005:98-99).*

Son adım, tutarlılık göstergesinin ve tutarlılık oranının bulunmasıdır

$$\text{Tutarlılık indeksi (T.İ.)} = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad \text{ve}$$

Tutarlılık Oranı = T. İ. / Rassallık İndeksi ifadeleriyle hesaplanmaktadır. (Özdemir, 2002: 1).

AHS Analiz Bulguları:

"Dönüşümcü liderlik hangi boyutu daha çok dikkate alınarak etkileşimci liderliğe göre daha etik bulundu?" sorusuna cevap bulabilmek için gerçekleştirilen çalışmaya ilişkin ikili karşılaştırma tablosu ve analiz sonuç tablosu aşağıdaki Tablo 7'da belirtilmiştir.

* Analitik hiyerarşi süreci ile ilgili daha geniş bilgi için bkz.

Tablo 7: İkili Karşılaştırma ve AHS Analizi Sonuç Tablosu

	Karizma	Telkin Edicilik	Bireysel İlgî	Zihinsel Teşvik	Sütun vektörü (w)	Görelî Önemler Vektörü (W)	Ağırlıklı Sütun Vektörü (V ₁)	V ₂ (V ₁ / W)
Karizma	1	0,75	0,32	0,86	0,6740272	0,162131	0,665459	4,104450
Telkin	1,33	1	0,72	0,8				
Edicilik					0,93555329	0,225039	0,902421	4,010065
Bireysel İlgî	3,12	1,38	1	1,12	1,48187962	0,356453	1,459998	4,095908
Zihinsel Teşvik	1,16	1,25	0,89	1	1,06583383	0,256377	1,042991	4,068195
Toplam					4,15729395	1,000000	λ_{max} = 4,069654	

$$\text{Tutarlılık İndeksi} = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{4,069654 - 4}{4 - 1} = 0,023$$

$$\text{Tutarlılık Oranı} = \frac{\text{Tut. İndeksi}}{\text{Rass. İndeksi}} = \frac{0,023}{0,9} = 0,026$$

Tablo incelendiğinde, öğrencilerin dönüşümcü liderliğin daha çok bireysel ilgi boyutunu göz önünde bulundurarak bu liderlik tarzını daha etik buldukları, (önem derecesi: 0,35), buna karşın karizma faktörünün en az göz önünde bulundurulmuş boyut olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Ayrıca tutarlılık oranlarının 0,10 dan düşük olması (0,026), analiz sonuçlarının güvenilir olduğu konusunda bizlere referans sağlamaktadır.

TARTIŞMA

Çalışmada işletmelerde çatışma, liderlik ve etik konularını ele alan araştırmalara yer verilerek, görev çatışmalarında daha etik olan liderlik türünü inceleyen bir araştırma modeli kurulmuştur.

Araştırma sonucunda 2 temel bulgu elde edilmiştir. İlk olarak görev çatışmalarında dönüşümsel liderliğin etkileşimci liderlikten daha fazla etik bileşene sahip; ikinci olarak da, dönüşümcü liderliğin daha etik bulunmasında en önemli faktörün dönüşümcü liderlik boyutlarından “bireysel ilgi” olduğu, buna karşın “karizma” boyutunun en az etkili faktör olarak değerlendirildiği görülmüştür.

Dönüşümcü liderler, vizyona yönlendirmek, güçlendirme ihtiyaçlarını karşılamak ve yeni örgütsel süreçleri kurumsallaştırmak için takipçilerini motive etmektedirler. Bu kapsamda vizyon yaratmalı, değişimi kurumsallaştırmalı, örgüt içinde sorumluluk bilincini yaymalı ve değişimin kurumsallaşmasını başarmalıdır (Daft, 1995: 500-501). Dolayısıyla dönüşümcü liderlerin tüm tarafların kazanımını önde tutan, daha gerçekçi ve daha makul bir yaklaşıma sahip

olduğu söylenebilir. Bu açıdan ele alındığında toplumsal bir bakış açısına dayanarak liderin ahlaki yükümlülüğü, grup içerisinde kültürel inançlarda, sosyal normlarda ve liderin bireysellik düşüncesinden sıyrılmasında aranmalıdır.

Bu çalışmada, topluluk düşüncesi paralelinde tüm tarafların kazanımına yönelik bir bakış açısına sahip olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğe göre katılımcılar tarafından görev çatışmaları ortamında daha etik bir davranış olarak değerlendirilmiştir. Sosik (1997)’in çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiş, elde edilen bulgular, dönüşümcü lideri takip eden grubun, sorunlara daha orijinal çözümler bulabildiğini ve daha yüksek bir performansla çalıştığını ortaya koymuştur.

Çalışmada dönüşümcü liderliğin daha etik bir davranış olarak değerlendirilmesi en önemli payın dönüşümcü liderin gösterdiği “bireysel ilgi” faktörüne ait olduğundan yukarıda bahsedilmiştir. Bu bulgunun ortaya çıkmasında liderin fikirleri tartışması, takipçilerini dinlemesi ve kararlara katılımları konusunda cesaretlendirmesi gibi çabalarının ve takipçilerine duyduğu saygıyı belirgin şekilde hissettirmesinin payının büyük olduğu düşünülebilir. Bu fikre paralel olarak Caputo vd. (1994) çalışmalarında liderin takipçilerin inanç ve duygularına hitabeden etik bir iletişim çabası içinde olmasının ilişkilerde aldatma ve manipülasyondan uzaklaşmayı, doğrulara yönelme sonucunu doğurduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmada “karizma” boyutunun dönüşümcü liderliğin daha etik bir liderlik modeli olarak değerlendirilmesinde en az etkili faktör olarak karşımıza çıkmasını, liderin aşırıya kaçan tartışmaların önüne geçme biçimine dayandırmak mümkündür. Senaryoda lider, liderliğini kullanarak bireyler üzerinde etkili olmaya çalışmış, bu ise katılımcılar tarafından karizmanın bir güç olarak kullanılması şeklinde algılanmış, sonuç olarak da bu müdahaleci davranışı olumsuz değerlendirmiş olmaları mümkündür.

Bu tepki, karizmanın olumsuz yönü olarak bilinen zayıf bireylerarası ilişki, düşüncesiz ve gelenek dışı davranış ve aşırı derecede öz güven vb. faktörlerden de kaynaklanabilir.

Yukl (1981), karizmatik liderliğin her zaman faydasının görülemeyeceğini ve örgüt üzerinde sahip olabileceği zararlı etkilere işaret etmiş, başarılı işletme kuran çoğu girişimcinin, işletmesini adeta bir kale olarak görmekte olduğunu ve bu kalenin düşmemesi adına girişilen her tür faaliyette oldukça zalim ve ego düşkünü olduklarından bahsetmiştir. Yazara göre karizmatik liderlerin bu tip bireysel güç eğilimleri, liderleri düşüncesiz, çıkarıcı, zorba, itici ve sürekli durumu korumaya çalışan bir yapıya yöneltmektedir. Bu tip liderlerin elinde bulunduğu formel yetki, şiddetli bir krizden dolayı örgütün üzerindeki stres arttığında geleneksel değerleri ve inançları ele almada zayıflamaktadır. Dolayısıyla karizmatik bir liderlik modeli konusunda bir kısım insanlar oldukça olumlu yak-

laşırken, bir kısım insanlarda olumsuz duygular gelişebilmekte ve bu konuda bir kutuplaşma görülebilmektedir.

Bu çalışmanın önemli bir sınırı, işletme lisans ve yüksek lisans öğrencileri üzerinde uygulanmasıdır. Diğer sınırı ise görev çatışması şartlarına hitap ediyor olmasıdır.

Bu faktörler ileride gerçek çalışma yaşamında grup içi çatışmalarda etik liderlik modeli olgusu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılar için önemli bir sınırlamadır.

KAYNAKÇA

- AMINE, Lyn S.; (1996), "The Need for Moral Champions in Global Marketing", **European Journal of Marketing**, 30; (5), ss.81-94.
- ANONİM; (2003), "Analytic Hierarchy Process", <http://mat.gsia.cmu.edu/mstc/multiple/node4.html>, Erişim Tarihi: 20.03.2006
- ASSAEL, Henry; (1969), "Constructive Role of Interorganizational Conflict", **Administrative Science Quarterly**, 14, ss.573-582.
- ATAMAN, Göksel; (2001), **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 584s.
- BASS, Bernard. M. ve Paul STEIDLMEIER; (1999), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, 10(2), ss.181-217.
- BASS, Bernard. M. ve Bruce J. AVOLIO; (1993), "Transformational leadership: A response to critiques", iç M. M. Chemers ve R. Ayman, ; (Ed.), **Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions**, Free Press, New York, ss. 49-80.
- BASS, Bernard M.; (1985), **Leadership and Performance Beyond Expectations**. Free Press, New York.
- BASS, Bernard M.; (1998), **Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- BASS, Bernard M.; (1990) "From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision", **Organizational Dynamics**, Winter, 19(3), ss.19-32.
- BUCKLEY, M. Ronald; Danielle S, BEU; Dewight D. FRINK; Jack L. HOWARD; Howard BERKSON; Tommie A. MOBBS ve Gerald R. FERRIS; (2001), "Ethical issues in human resources systems", **Human Resource Management Review**, 11, ss.11-29.
- BURNS, James M.; (1978), **Leadership**. Harper & Row, New York.
- CAN, Halil; (2002), **Organizasyon ve Yönetim**, 6 baskı, Siyasal, Ankara, 364s
- CAPUTO, John .S.; Harry C. HAZEL ve Colleen MCMAHON; (1994), **Interpersonal Communication: Competency Through, Critical Thinking**, Allyn and Bacon, 1994, MA, USA, 374s
- CARRIGAN, Marylyn ve Ahmad ATTALLA; (2001), "The Myth of the Ethical Consumer-Do Ethics Matter in Purchase Behavior?", **Journal of Consumer Marketing**, 18(7), ss.560-577.
- CITRON, David ve Richard J. TAFFLER.; (2001), "Ethical Behavior In the U.K. Audit Profession: The Case Of the self-fulfilling Prophecy Under Going-Concern Uncertainties", **Journal of Business Ethics**, 29, ss.353-363.

- COSIER, Richard A. ve Dan R. DALTON; (1990), "Positive Effects of Conflict: A Field Assessment", **International Journal of Conflict Management**, 1, ss.81-92.
- CUMMINGS, Lorne S.; (2000), "The Financial Performance of Ethical Investment Trusts: An Australian Perspective", **Journal of Business Ethics**, 25, ss.79-92.
- DAFT, Richard, L.; (1995), **Organization Theory & Design**, 5th Edition, West Publishing Co., NY, USA, 620s
- DARLING, John R. ve Christine E. FOGLIASSO; (1999), "Conflict Management Across Cultural Boundaries: A Case Analysis From A Multinational Bank", **European Business Review**, 99(6), ss.383-392.
- DICKSON, Marcus W.; David B. SMITH; Michael W. GROJEAN ve Mark EHRHART; (2001), "An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect Them", **The Leadership Quarterly**, 12, ss.197-218
- ERASLAN, Ergün ve Onur ALGÜN; (2005), "İdeal Performans Değerlendime Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Süreci Yaklaşımı" **Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi**, 20(1), ss.: 95-106
- HAMMOND, Sue Annis ve John W. SLOCUM; (1996), "The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation", **Journal of Business Ethics**, 15, ss.159-165.
- HELLRIEGEL, Don; John W. SLOCUM, ve Richard W. WODDMAN.; (1995), **Organizational Behavior**, 7th ed., West Publishing, New York., 512s
- HENKIN, Allen B.; Peter J. CISTONE ve Jay R. DEE.; (2000), "Conflict Arrangement Strategies of Principals In Site-Based Managed Schools", **Journal of Educational Administration**, 38(2), ss.142-158.
- HORNER, Melissa; (1997), "Leadership theory: past, present and future", **Team Performance Management**, 3; (4), ss.270-287.
- JANIS, Irving Lester; (1972), **Victims of Groupthink**, Houghton Mifflin, Boston Ma, 277s
- JEHN, Karen. A.; (1995), "A Multithethod Examination of The Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", **Administrative Science Quarterly**, 40(2), ss.256-282
- JEHN, Karen A. ve Jennifer A. CHATMAN; (2000), "New Conceptualizations of Team Conflict: Proportional and Relational Conflict", Submitted, **The International Journal of Conflict Management**
- KELLER, Robert .T.; (1995), "Transformational Leaders Make A Difference", **Research Technology Management**, 38(3), ss.41-44.

- KEY, Susan. ve Samuel J. POPKIN; (1998), "Integrating Ethics into the Strategic Management Process: Doing Well by Doing Good", **Management Decision**, 36(5), ss.331-338.
- LEE, Chong-Yeong ve Hideki YOSHIHARA; (1997), "Business Ethics of Korean and Japanese Managers", **Journal of Business Ethics**, 16, ss.7-21.
- LEVINE, Stewart. ve A. Jehn KAREN; (1999), "High Performance Teams: Examining Optimal Conflict Profiles", **The Academy of Management Meeting**, Chicago, Il.
- LEWIS, Phillip V.; (1985), "Defining Business Ethics: Like Nailing Jello to the Wall", **Journal of Business Ethics**, 4, ss.377-83.
- MACFARLANE, Bruce; (1995), "Business Ethics: Too Little, Too Late", **Education + Training**, 37(5), ss.32-36.
- MATHEWS, M. R.; (1995), "Social and Environmental Accounting: A Practical Demonstration of Ethical Concern?", **Journal of Business Ethics**, 14, ss.663-671.
- MESCON, Michael H; Michael ALBERT ve Franklin KHEDOURI; (1988), **Management**, Third Edition, Harper & Row Publishers, New York, 777s
- ÖZDEMİR, Müjgan Sağır; (2002), "Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı", **Endüstri Mühendisliği Dergisi**, 2, İnternet Adresi: www.mmo.org.tr/endustri-muhendisligi/20022/makaleperformans.htm, Erişim Tarihi: 12.12.2006
- ÖZGÜVEN, Cemal; (2002), Dinamik Programlama, Oyun Teorisi ve Analitik Hiyerarşi Yöntemi, **Erciyes Üniversitesi, İİBF Ders Notları** Kayseri
- PIKE, Espinosa M.; (1999), "Business Ethics and Accounting Information: An Analysis of the Spanish Code of Best Practice", **Journal of Business Ethics**, 22, ss.249-259.
- PRIEM, Richard L. ve Kennet H. PRICE.; (1991), "Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making", **Group and Organization Studies**, 16, ss.206-225
- RADTKE, Robin R.; (2000), "The Effects of Gender and Setting on Accountants' Ethically Sensitive Decisions", **Journal of Business Ethics**, 24, ss.299-312.
- RAHİM, Afzalur. M.; Jan Edward GARRETT, ve Gabriel F. BUNTZMAN; (1992), "Ethics of Managing Interpersonal Conflict In Organizations", **Journal of Business Ethics**, 11(5-6), ss.423-432.
- REICHERT, Alan K.; Marion S. WEBB. ve Edward G. THOMAS; (2000), "Corporate Support of Ethical and Environmental Policies: A Financial Management Perspective", **Journal of Business Ethics**, 25, ss.53-64.

- ROSENBLOOM, E. S.; (1996), "A probabilistic interpretation of the final ranking in AHP", **European Journal of Operational Research**, ss.371-378
- ROSSOUW, Gedeon. J.; (1996), "Strategy and Skills for Moral Decision-making in Business", **Economics and Ethics Papers**, Tokyo, International Society of Business,
- SAAL, Frank. E. ve Patrick A. KNIGHT; (1988), **Industrial/ Organizational Psychology: Science and Practice**, Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing Co, CA., 578s
- SAATY, Thomas L.; (1994), "How to Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process", **European Journal of Operational Research**, 48, ss.9-26
- SAATY, Thomas L.; (2000), "**Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with Analytic Hierarchy Process**", AHP Series, 6, RWS Publications, Pittsburg, 477s
- SIMS, Randi L.; (1999), "The Development of Six Ethical Business Dilemmas", **The Leadership & Organization Development Journal**, 20(4), ss.189-197.
- SIMS, Randi L.; (1998), "When Formal Ethics Policies Differ from Informal Expectations: A Test of Manager's Attitudes", **The Leadership & Organization Development Journal**, 19(7), ss.386-391.
- SINGHAPAKDI Anusorn ve Kiran KARANDE; (2001), "How Important are Ethics and Social Responsibility? A Multinational Study of Marketing Professionals", **European Journal of Marketing**, 35(1-2), ss.133-152.
- SOHNEN-Moe, C.; (1996), "Business Ethics", **Economics and Ethics Papers**, Tokyo, International Society of Business
- SOSIK, John J.; (1997), "Effects of Transformational Leadership and Anonymity On Idea Generation In Computer-Mediated Groups", **Group & Organization Management**, 22(4), ss.640-668.
- STAINER, Alan. ve Loris STAINER; (1995), "Productivity, Quality and Ethics – a European Viewpoint", **European Business Review**, 95 (6), ss.3–11.
- STAINER, Alan.ve Loris STAINER; (1997), "Ethical Dimensions of Environmental Management", **European Business Review**, 97(5), ss.224-230.
- TOMPSON, George H.; (2000), "The Role of Top Management Team Conflict: A Redistribution of Power?" **Ejrot: Electronic Journal of Radical Organization Theory**, 3(2), ss.1-9.
- TREVINO, Linda K.; (1986), "Ethical Decision-Making in Organizations: A Person–Situation Interactionist Model", **Academy of Management Review**, 11, ss.601–617.
- TREZISE, Edward K.; (1996), "An introduction to business ethics for human resource management teaching and research", **Personnel Review**, 25, 6, ss.85-89.

- WALL, James A. Jr. ve Ronda R. CALLISTER; (1995), "Conflict and Its Management", **Journal of Management**, 21; (3), ss. 515-558.
- WALL, Victor D. ve Linda L. NOLAN; (1987), "Small Group Conflict: A Look at Equity, satisfaction, and styles of Conflict management", **Small Group Behavior**, 18, ss.188-211.
- WALTON, Richard E.; (1976), "Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third-Party Consultations" **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand-Mc Mally, Chicago
- WILSON James A. ve S. Lee JERREL; (1981), "Conflict: Malignant, Beneficial, or Benign", iç: J. A. Wilson ; (Ed), **New Directions For Higher Education: Management Science Applications In Academic Administration**, Jossey-Bass Pub., San Francisco, Ca, ss.105-123.
- WITTMER, Dennis P.; (2000), "Ethical Sensitivity in Management Decisions: Developing and Testing a Perceptual Measure Among Management and Professional Student Groups", **Teaching Business Ethics**, 4, ss.181–205.