



GÜNÜMÜZ FİNANS ve BANKALIK SEKTÖRÜNÜN KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK MODELİ VE UYGULAMALARI ¹



Selami GÜNEY*

Öz

Liderlik kavramı belirli amaç ve şartlar altında başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme faaliyetidir. Liderlik aslında bir sanattır da diyebiliriz. Liderlik bir amaca uygun olarak hareket eden, diğer iş gören veya bireylerin davranışlarını etkilemektir. Liderlik genellikle bir örgüt yapısı içerisinde kullanılan ve etkin rol oynayan yapıdır. Bu yapı günümüzde oldukça yoğun kullanılmaktadır. Örgütsel yönetim, performans ve verimlilik günümüzde işletmeler açısından giderek önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Özellikle finans ve bankacılık sektörü içerisinde bu durum daha net görülmektedir. Birçok işletme örgütsel yönetim ve performans ilişkisi yönünde çalışmalar yapmakta ve iş görenlerin iş verimlilik ve performans düzeylerinin iyileştirilmesi yönünde uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bir örgüt içerisinde lider modeli diğer örgüt üyelerinin model aldığı ve dikkatle izlediği bir olgudur. İyi bir lider örgüt üyelerinin aktif performans ve verimlilikleri üzerinde etkili olmaktadır. Kurumsal bir kimliğe sahip işletmenin yönetim modeli ve uygulamaları iş görenler açısından önemlidir. Liderlik modelini bir etkileme süreci ve iş görenler açısından bu süreci yönlendiren ilişki bütünü olarak da tanımlayabiliriz. Bir başka açıdan liderliği belirli bir insan grubunu belli ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve başarısı olarak da yorumlayabiliriz. Bu çalışmada kriz odaklı ve kriz dönemlerinde bankacılık ve finans sektöründe liderlik modelinin finansal ve bankacılık kurumlarında etkinliğinin literatür açısından değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Bu çalışmada günümüz bankacılık sektöründe uygulanan liderlik uygulamalarına ilişkin çalışmalar literatür açısından değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Model, Örgüt, Banka, Finans, Kurum, İş gören, Performans, Verimlilik

TODAY'S FINANCIAL AND BANKING IN TIMES OF CRISIS LEADERSHIP MODEL AND IT'S APLICATIONS

Abstract

The concept of leadership is the activity of affecting and directing others' activities under certain aims and conditions. Actually, we can say that leadership is an art. Leadership is affecting the ones acting and serving for one purpose or behaviors of individuals. Leadership is generally a structure used in an organizational structure and taking an active role in it. This structure is densely used nowadays. Today, organizational management, performance and efficiency have become a concept gaining importance gradually in terms of businesses. This condition is seen more clearly especially in finance and banking sector. Many businesses carry

¹ Bu Çalışma 28.06.2012 tarihinde 1 nci Uluslararası Kültür Kongresi Ankara'da Bildiri Olarak Sunulmuştur.

* Erzincan Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Muhasebe Finansman A.D. slmguney@hotmail.com



out studies in terms of organizational management and performance relation, and perform some practices concerning amelioration of job efficiency and performance levels of wage earners. Leader model within an organization is a fact taken as model and carefully monitored by other members of organization. A good leader is effective on active performance and efficiency of organization members. Management model and practices of a business having a corporate identity is important for wage earners. We can also define the leadership model as an affecting process and the whole relation directing this process for wage earners. In other words, we can interpret the leadership as the capacity and success of directing a certain group towards a mutual aim. In this study, evaluation of efficiency of leadership model in finance and bank institutions in literature terms in crisis oriented and crisis periods in banking and finance sector has been carried out. In this study, studies concerning leadership practices applied in today's banking sector have been evaluated in literature terms.

Key Words: Leadership, Model, Organization, Bank, Finance, Institution, Wage earner, Performance, Efficiency

GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar finans ve bankacılık sektörü uygulamaları ile çalışmaları birçok alanda etkin olarak kullanılmıştır. Artık finans ve bankacılık sektörü hayatımızın bir parçası haline gelmiştir. Toplum açısından bankacılık sektör uygulamaları ve işlevleri daha fazla önem kazanmıştır. Sektörün işlevselliği ve müşteri memnuniyeti açısından; bankacılık ve finans sektörü özellikle liderlik kavramı üzerinde önemle durmaktadır. Bankacılık sektörünün yapısını ekonomik ve hizmet kavramları açısından iki farklı boyutta değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme hem ekonomik anlamda hem de hizmet anlamında yapılan bir işlemdir. Hizmet akdinin yerine getirilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması, risk ve olası sorunların bertaraf edilmesi banka açısından önemlidir. Banka çalışanlarından daha fazla verimlilik ve performans sağlayabilmesi için liderlik kavramını çok iyi sağlanması gerekir. Birçok alanda olduğu gibi bankacılık alanında da kadın çalışanların sayısı oldukça yüksektir. Kadın ve erkek çalışanları ayrı ayrı değerlendirmek yanlış olur. Fakat bu alanda da yapılan çalışmalara yer verildiğini görebiliriz. Liderlik konusunda kadın ve erkek rollerin farklılaştığını da görebiliriz. Kadın liderler ile erkek liderler arasında oluşan bu farklılıklar diğer çalışanlar üzerinde önemli etkiler meydana getirmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren bazı bankalarda “Çalışma Yaşamında Esnekliğe Duyulan İhtiyaç” konu başlıklı (Karlıdağ) tarafından yapılan çalışmada grup yöneticileri ve genel yöneticiler arasında kadınların iş hayatında daha aktif olmak istedikleri, yönetim noktasına yükseldikçe “klasik liderlik” tanımının da değiştirildiği belirtilmektedir. Yine cam tavan engeli ve turizm işletmelerinde kadın erkek yönetim farklılaşmasında “Cam tavan engeli, rol model eksikliği, sermayenin yönetiminin erkeklerin elinde oluşu, kadın popülasyonunun erkeklere göre daha az eğitim alması ve benzeri durumların aşılması gerekliliği ortaya çıkmıştır” (Coşkunaydın, 2012).

Yine cam tavan engeli konusunda yapılan bir başka çalışmada, cam tavan konusunda kadın yöneticilere fazla yer verilmediği ve erkek yöneticilerin kadın yöneticiler üzerinde hâkimiyet sağladığı yönünde tespitler bulunduğu gösterilmiştir (Günden; Korkmaz, Yahyaoğlu, 2012: 1-26). Yine çalışmanın konusu hakkında paralellik gösteren bir başka çalışmaya baktığımızda, kurumsal işletmelerde “Kurumsal yönetim ve uygulamalarının 122 çalışan üzerinde uygulama yapılmış ve liderlik ile kurumsal yönetimin çalışanlar üzerinde etkili olduğu, liderlik stratejisinin çalışanların motivasyon ve performansları üzerinde yükselme sağladığı sonucuna ulaşılmıştır” (Korkmaz, Savaş, Yahyaoğlu, 2012: 1-15).



Liderlik kavramının ve uygulamalarının daha çok kurumsallaşmış işletmelerde yoğun olarak kullanıldığını görülmektedir. Bu nedenle kurumsallaşmış banka ile finans kurumlarında liderlik uygulamalarının sıklıkla yapıldığını görmekteyiz. Yine yapılan bir çalışmada son yirmi yıl içerisinde kadın liderlerin iş dünyası içerisinde aktif olarak yer aldığı gözlenmektedir. “Son yirmi yıl içerisinde iş dünyasında kadın yönetici ve liderlerin giderek yoğunlaşan şekilde yer aldığı gözlenmektedir. Fakat çalışan kadın sayısındaki artış ve iş dünyasında kadınların ağırlığının artmasına karşın en üst düzeyde kadın yönetici ile lider sayısının az olduğu gözlenmektedir” (Uzun, 2005: 1-104).

Günümüzde özgürleştirici liderlik modelinin sıklıkla kullanıldığını görülmektedir. Özellikle özel alanda bu çalışmaların daha yoğun olduğu görülmektedir. 1996 yılında İngiltere’de yapılan bir araştırmada, “Özgürleştirici Liderlik Modeli” nin hem çalışanlar hem de liderler açısından verimlilik sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Beycioğlu ve Dönmez, 2009: 71-93). Özgürleştirici Liderlik Modelinde 38 farklı liderlik davranış şeklinin yer aldığı belirtilmektedir. Bunlar yine bazı başlıklar altında toplanmıştır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve KAVRAMI

Belirli bir grup ya da insan topluluklarının herkesçe anlaşılır şekilde bir amacın gerçekleştirilmesi için birlikte hareket eden topluluğa örgüt denir (Terzi, 2000: 1).

Örgüt; insan ve toplulukların belirli bir amaç ya da hedefe ulaşmalarını sağlayan sosyal bir araçtır. Belirli bir amaç ya da hedefe ulaşmada birlikte hareket sağlayan gruplar örgütü oluşturur. Bireylerin birlikte hareket etmesi ile belirlenen hedeflere ulaşmada kullanılan etkili materyal iletişimidir. Doğru kullanılmayan iletişim örgüt başarısını olumsuz etkileyen en önemli faktördür. Bu olumsuzluk ortak amaçların belirlenmesi hususunda örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını etkiler (Dönmez, Korkmaz, 2011).

İletişim örgüt bireylerine neyi neden yapmaları gerektiğini açıklamada yardım eden, bireylere örgütsel sorumluluk duygusunu aşıl原因 örgüt üyelerini örgüte ve birbirine bağlayan bir araçtır(Dönmez, Korkmaz, 2011).

Örgüt; iki veya daha fazla insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş topluluğudur. Bu topluluk belirli disiplin kuralları ve ortak alınan kararlar çerçevesinde davranış sergiler. Topluluğun ortak hareketi başarıya ulaşmanın en önemli faktörüdür. Örgüt içerisinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz olaylar, örgütün karşılıklı gerçekleştirdiği davranış biçimidir. Örgüt üyesi olan birey; yaptığı işten ne kadar zevk alır ve örgüt içerisinde uygulanan kurallara ne kadar bağlı kalırsa başarıya ulaşmak da bir o kadar kolay olur. Yine bu konuda söylenmiş bir söze baktığımızda bu durumu daha iyi anlatmaktadır (Baltaş, 2010: 27).

“İşten ne kadar zevk alıyorsan kazancında o kadar fazla olacaktır.” (M.Twain)

Bir örgütün yapısını karşılıklı davranış biçimi ve uygulamalar tanımlar. Örgüt yapısını oluşturan davranış biçimleri ve örgütün doğası, örgütten örgüte değişiklik gösterir. Örgüt başarısının sağlanabilmesi için; örgüt içerisindeki bireyler ikili davranış içerisinde bulunur.

Bu tip davranışlar genellikle bir tip yapı ile tanımlanmaktadır. Bazı örgütler biçimsel olarak birincil derecede kabul edilir. “Biçimsel olarak kabul edilen örgütler genellikle birincil önem arz eder” (Hiks, 1979: 18).

Biçimsel olarak hareket eden örgüt yapısında; yapılan çalışmalar eş güdümlü ve ilişkiler düzenlenmiş şekildedir. Ayrıca her örgüt yapısında kendine özgü bir hiyerarşi düzeni



ve kontrol mekanizması bulunur. Bu mekanizma yetkileri belirlenmiş kontrol ve denetim bireyleri tarafından idare edilen, belirli topluluklar halinde farklı görevlerde bulunan bireylerden oluşur. Oluşan her birey örgüt içerisinde belirli bir görevi üstlenmiştir.

Bir örgütün her bir bireyi, bir zincirin halkaları gibidir. Bu halkalardan birisinin kopması ya da zarar görmesi durumunda diğer örgüt üyelerinin de zarar görmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Yine her örgütün bir kültür değeri bulunur. Kültür; toplumdan topluma, aileden aileye, bireyden bireye ve örgütten örgüte değişiklik gösterir. Kültür kuralları ve uygulamaları yapının işleyişine göre değişir. Aynı kara parçası üzerinde yaşayan topluluklar içerisinde bile bu kültürel değerler farklıdır. Kültür farklılıklarını oluşturan faktörler arasında, gelir, dil, kural, anlayış, örf ve adetler, coğrafik yapı ve yönetim şekli bulunur. Kültür tanımlamasında literatürde birçok farklı görüş vardır. Fakat kültür nedir, nasıl tanımlanabilir ve kültür nelerden oluşur? Sorularına doğru cevap vermek gerekir.

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplara bakıldığında; günümüzde kültür konusu ile ilgilenen herkesi tatmin edecek bir tanımın olmadığı gerçeğidir. Her ne kadar bütün tanımlarda bazı farklılıklar olsa da genel olarak kullanılan kültür tanımına bakıldığında; “öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı” şeklindedir (Koçel, 2003: 30).

Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, o toplum içerisinde yer alan örgütlerinde kendine özgü bir kültürü bulunur. Sosyal sistem olarak toplum içerisinde yaşayan örgütler, içerisinde bulunduğu çevre ile sürekli olarak alışveriş içerisinde.

Yukarıda belirttiğimiz gibi, kültür kavramının tam olarak ne olduğu açıklanmış değildir. Ayrıca bu kavramı örgütlerle birlikte kullanan bilim adamı ve araştırmacılara göre “Örgüt Kültürü” kavramının da tam bir uzlaşma ile tanımlandığını söyleyemeyiz. Fakat örgüt kültürünün bir sistem olarak düşünmesi sonucunda, her örgütün sahip olduğu bir kültür ve bu kültürün bir parçası haline gelmiş örgüt yapıları olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır.

Konuya daha geniş bir perspektifle yaklaşılması durumunda ise örgüt kültürünün sektör kültürü yani örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna özgü kültürün bir alt sistemi olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt kültürü, sektör kültürünün, sektör kültürü ise toplum kültürünün bir parçası niteliği taşımaktadır. Aynı şekilde örgüt kültürü de bölümlerin kültürü ve bireysel kültür gibi çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır.

Endüstriyel ve sanayi toplumlarında özellikle bu alanda çalışmalar yapan sosyologlar ve insan bilimciler; örgüt kültürünü farklı yön ve biçimlerde değerlendirerek tanımlamaya çalışmıştır.

Schein’e göre örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir (Hofstede, 1990: 286).

Peter ve Waterman ise örgüt kültürünü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş yapı olarak tanımlarlar (Hofstede, 1990: 286).

Hofstede, örgüt kültürü tanımları üzerinde bir görüş birliği olmadığını, buna rağmen örgüt Kültürünün sahip olduğu nitelikler konusunda birçok yazarın görüş birliği içinde olduğunu vurgulamaktadır(Hofstede, 1990: 286).



Örgüt kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürünü daha kapsamlı şekilde tanımlayan bir tanıma göre; “örgüt kültürü, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür” (Ataman, 2002: 520).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar genelde soyut ya da somut yönde odaklanmıştır. Kavramı tanımlayan bir grup yazar; örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların olduğu bir kavram olarak ele almaktadır. Bazı yazarlara göre ise örgüt yapısı içerisinde direkt olarak gözlene bilen kavramları ele almıştır. Bunlar; “törenler, hikâyeler, kıyafet, dil ve gelenek” şeklindedir. Örgüt kültürünü daha çok gözleyip izleyerek bir takım değerler bütünü oluşturan yazarlara göre yapılan tanımlar fiziksel normlar üzerine oturtulmaktadır (Ataman, 2002: 520).

Yine bazı araştırmacılara göre ise örgüt, süreklilik arz etmek zorundadır. Buna yönelik yapılan bir tanımlama aşağıdaki gibidir.

“Bir örgütün kültürünün oluşabilmesi için uzun bir geçmişi ve sürekli çalışanlarının bulunması zorunludur (Edgar, 2002: 6).

Örgüt kültür ve sürecini anlayabilmek için öncelikli olarak örgüt kültürünün tarihçesi ve önemini bilmek gerekir. Örgüt kültürünün geçmişi ve örgüt kültürünün önemini arttıran nedenleri bir başlık altında toplayarak incelememiz gerekir.

ÖRGÜT ve SEMBOLLER

Semboller genellikle özel bir kod değeri oluşturur. Bu kod oluşturduğu değerle bir bütünlük sağlar. Günümüzde semboller belirli kodlarla hatırlanır. Bunlar; bir işletme ya da markanın logosu şeklinde ifade edilebilir. Semboller kendiliğinden olduğu gibi örgüt ya da toplumlar tarafından oluşturulabilir. Bazı semboller örgütün kültür yapısı ve değerleriyle paralel olduğu gibi, anlam bütünlüğü de sağlayabilir. Özellikle semboller örgütün kültür yapısına uygun olan değerlerden oluşmaktadır. Semboller örgüt açısından anlam zenginliği oluşturan, örgüte heyecan veren, örgüt bireylerini yönlendirip sözel ve davranış biçimlerini şekillendiren değerlerdir.

“Semboller, anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran ve bireyleri eyleme yönlendiren, sözel, davranışsal ifadeler ve çeşitli fiziksel nesnelere olabilir (Şişman, 1994: 68).

“Örgütün geçmişteki başarıları, kurucuların ya da aktüel olarak önemli kişilerin konuşmaları, jestleri, eylemleri veya örgüt çalışanlarından herhangi birinin yarattığı ve öyküye dönüşmüş ilginç bir olayı giderek kalıcı bir sembole dönüşür ve bir mesaj içerir. Semboller davranışları düzenleyip yarattıklarından örgüt gerçeği üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler ve açıklayıcı bilgiler taşırlar” (Erdem, 1996: 35).

“Semboller, hem örgüt kültürünün bir yansımasıdır, hem de örgütte güçlü ve olumlu bir kültürün oluşumuna katkı sağlar. Kültür ile semboller arasında bir ilişki vardır. Semboller kültürün yerleşmesine yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan nesnelere, resimler, faaliyetler veya olaylardır. Bu semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları olumlu yönde gelişir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecan artar. Ayrıca semboller aynı örgütün



üyelerinin birbirlerini tanımalarını, yakınlaşmalarını ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de aracılık eder” (Uzun, 2000: 31).

“Ayrıca örgüt içi bireylerin dışında örgüte yeni katılan bireyler de örgütsel yaşamda etkili olan değerleri, inançları, normları büyük oranda bu semboller aracılığıyla tanımakta ve öğrenmektedirler. Bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olmanın yanında örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracı olmaktadır” (Şişman, 1994: 69).

“Bazen üst düzey yöneticiler varsayılan pek çok statü sembolünün oluşumuna neden olan uygulamaları bilinçsizce yapabilirler. Mesela, herhangi bir yöneticiye ayrıcalıklı bir odanın verilmesi çoğu zaman özel bir nedenden değil, sadece o sırada o odanın bos olmasından kaynaklanabilir. Ancak örgüt çalışanları arasında, her davranışın kendine özgü bir anlamı olduğu kanısı gelişmiştir” (Michael, 1996: 37).

Fiziksel, sözel, davranışsal semboller, örgütsel yaşamı paylaşan üyelerin bu yasama yönelik ortak yorumlarını oluşturur ve örgütlerde hemen, hemen her şey bir sembol olarak işlev görebilir. Bunun minimum kriteri, temelde basit ve karmaşık olmak üzere ikiye ayrılabilir.

“Birinci sınıfa giren sembollerde birey karşılaştığı zaman hemen algılar. Sözelimi üst yöneticinin odasına girildiğinde girişteki tören, odanın büyüklüğü, dekorasyonu içeri girene simgesel anlamda “patron benim” diye bağırır. Oda, giren herkesi, orada çalışan insanın önemi ve gücü konusunda etkilemek amacıyla tasarlanmıştır. İkinci sınıfa giren sembollerde karmaşık özellikler tasar. Bunlar örgütsel yaşamın derinliklerine kadar inen sembollerdir. Törenselle faaliyetler, gelenekler, espri anlayışı vb. örgüt yaşamına zenginlik katar” (Sargut, 2005: 74).

“Semboller, son yıllarda, özellikle başarılı işletmelerde, çalışanlar arasında statü farklılıklarını en az hissettirecek veya iş yaşamı dışında hissettirmeyecek ve kader ortaklığı duygusu uyandıracak yönde gelişme göstererek, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonunu ve bağlılığını artırıcı etkide bulunmaktadır” (Varol, 1993: 201).

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TARİHÇESİ ve ÖNEMİ

1930'larda Chester Bernard ve Elton Mayo tarafından; örgütlerde biçimsel olmayan yapıları ele alarak bu örgütlerin doğasını, değer, norm ve duyguları incelenmiştir. Daha sonraları Katz ve Kahn, her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunu vurgulamıştır (Hofstede, 1990: 286-316).

1960'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) HarsisonTrice liderliğinde bir grup araştırmacının başlattığı çalışmalar ve İngiliz BarryTurner'ın "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" adlı çalışması ile Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesi örgüt kültürü üzerine yapılan ilk çalışmalar olarak öne çıkmaktadır (Rutherford, 2001: 372).

1980 li yıllardan sonra önem kazanan örgüt kültürü; Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de 1979'da yayınlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi bu ivmenin başlangıcı olarak kabul edilebilir (Yağmurlu, 2011).

Daha sonra konunun Business Week'in Ekim 1980 sayısı ve Fortune dergisinin Mart 1982 sayısında tartışılmasıyla konu akademik yazın dışında kamuoyunda da popülerlik



kazanmıştır. “Kültür fikri yeni olmamakla birlikte, örgüt bağlamında kültürün tartışılması yeniydi. Konu antropologlar, yönetim bilimciler, örgüt bilimciler, iletişim bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından ilgiyle karşılandı” (Yağmurlu, a.g.e.).

Japon firmalarının ekonomik başarısı örgüt kültürü kavramının üzerinde önemle durulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Japonya'nın Küreselleşme süreciyle birlikte süper güç olma idealleri, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının temelini oluşturan kavramlara paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, kahramanlar, törenler gibi kavramlara vurgu yapılmasını ve yönelmesini zorunlu kılmıştır.

Ayrıca Amerikan firmalar ve firma yöneticileri Japon firmaların bu başarılarını daha yakından takip etmek ve başarı unsurlarını kendi işletme ve yönetimlerinde kullanmak koşulu ile yakından incelemişlerdir. Yine örgütsel yaşamın sadece rasyonel seçimlerden oluşmadığı bunun yanı sıra rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün olduğunun farkına varılması örgüt kültürü kavramını gerçekte ön plana iten şey; Amerikan şirketlerinin Japonya gibi toplumdaki eşdeğer şirketler kadar iyi performans gösterememelerinin nedenini bilmek istemeleridir (Terzi, 2000: 21).

Japon işletmelerin dinamizmi üzerine kafa yormaya başlamışlar, kendilerinde olmayıp onlarda olan bir takım kültürel ahlak özellikleri kendilerine örnek almışlar.

İkinci Dünya Savaşının ardından araştırmacılar örgüt içinde gelişen kültürleri anlamadan örgütleri değiştirmenin kolay olmadığını örgütsel kültürü hem değişimi engelleyici hem de değişim için bir araç olarak görmeye başladılar. Amerikan ekonomisinin 1970'lerdeki düşüşü çalışanlar ve yöneticiler arasında büyük kaygı uyandırdı. Yükselen Japon ekonomisinden etkilenerek Örgüt Kültürü için gerekli unsurlara ağırlık vermeye başladılar (Çetin, 2004: 13).

“1980'lerden önce yapılan bu çalışmalar, örgütlerdeki biçimsel olmayan ilişkilerin ve yapıların önemini vurgulayarak, örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır” (Ataman, 1995: 36).

İş ve çevre faaliyetlerine paralel olarak, örgüt kültürü değişiklik gösterebilir. Bu nedenle örgüt; çevreye uyum sağlamak ve dış çevreden gelen geri bildirimleri dikkate almak zorundadır. İşletme ve kurum içerisinde örgütten beklenenler ayrıca iş hayatı içerisinde başarının sağlanması ve istenilen verimliliği sağlayabilmesini zorunlu kılmaktadır. Yine bu çevreye bağlı olarak gelişen faktörler örgüt yapısını geliştirip kültürün yeni normlara kavuşmasına katkı sağlar. Geri bildirim örgüt yapısı içerisinde normları geliştirip, paylaşılan ortak değerleri daha güçlü hale getirir.

“Böylece örgüt kültürü, bir yandan işletmelerin değişen çevre şartlarına adapte olmasını sağlarken, bir yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, firma içi uyumu paylaşılan norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır” (Ergün, 2003: 9).

Örgüt yapısı ve işleyişini geliştiren ve örgüt işleyişini şekillendiren farklı norm ve değerler de bulunmaktadır. Bu değerler örgüt kültürünün gelişiminde antropolog, sosyolog, psikolog ve ekonomistlerin katkılarının yanı sıra bu konuyla ilgili bilimsel çalışmaların 1970'li yılların sonlarında ve 1980'li yıllarda gelişme göstermesinin esas olarak üç nedeni bulunmaktadır:



1. Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya’ nın 1970’ lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya yöneltmiştir.

2. Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalmaları, Avrupa ve Amerika’ da artan iflaslar örgütsel başarının nedenleri ve inceliklerini anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değerler ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini beraberinde getirmiştir.

3. Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen, pozitivist eğilime karşı doğan tepki sonucunda örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Giderek değişen ve gelişen iş çevresinde örgüt kültürünün değeri ve önemi daha hissedilir hale gelmiştir. İşletme ve kurumlar ayakta ve hayatta kalabilmek için örgüt kültürü ve örgüt yapısını sürekli iyileştirmek, geliştirmek, sürekliliğin devamını sağlayabilmek için yeni yeni reformlar geliştirmektedir. Bu reformlar ve rehabilitasyon çalışmaları örgüt işleyişini önemli kılmakta ve başarının artmasına katkı sağlamaktadır. Bu tür çalışmalar işletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamalarında oldukça fazla fayda sağlamaktadır. Bu durum yine işletmeler açısından bir zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi için “işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir” (Ataman, a.g.e. 527-528).

Günümüz yöneticisi de bu doğrultuda, iş ortamında çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı personelin davranışlarını önceden kestirmek ister.

Her davranışın bir nedeni, oluşan nedenleri ortaya çıkaran faktörler, bu faktörlerin gelişmesi ya da ortadan kalkması içinde bir takım yönetsel işleyişler gereklidir. Her bir birey ya da toplumun belirli davranış biçimleri, kişisel karakter yapısı ve kişilikleri vardır. Bu nedenle her örgütün de bir kişilik yapısı ve karakteri bulunmaktadır. Örgüt içerisinde oluşan kişilik yapıları, örgütün genel yapısı hakkında araştırmacılara ve işletme yöneticilerine ipuçları verir.

Günümüz işletmelerinde çalışanların yönlendirilmesi, verimlilik ve performanslarının artırılması, kalite yönetiminin daha etkin hale getirilmesi için örgüt yapısının ve karakterinin iyi bilinmesi gerekir. Çalışanların yönetilmesi, arzu edilenin kolay yaptırılması ve en önemlisi yeni değer anlayışların benimsetilmesi için onların kültürel değer ilkelerini bilmek gerekir.

“Örgüt içinde yer alan çalışan benzer ve farklı kültürlerin üyeleridir. Örgüt çalışanları kendi kültürlerinin etkisinde kaldıkları gibi, başka kültürlerin üyelerini de etkileyecek veya onlardan etkilenecektir. Bu karşılıklı etkileşimde, örgütün kendi içinde olduğu örgüt kültürüne bağlı inanç ve değerler sistemi de etkili olacaktır” (Ataman, a.g.e. 510).

Yapılan uygulamalar ve işletmenin devamlılığının sağlanmasında örgüt yapısının en etkin biçimde iyileştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu uygulamalar örgüt üyelerinin inanç, değer ve normlarına zarar vermemelidir. Uygulamalar çerçevesinde örgüt değerleri göz ardı edilmeden, örgütün geleneksel değerleri etrafında toplanması ve örgüt işleyişine en uygun şekilde düzenlenmelidir. Yine örgütün dış çevreye uyum sağlaması için örgüt temelinde rol



oynayan, örgütün kültür olgusuna ilişkin normlar değerleri göz ardı edilmemelidir. Örgüt yapısına uygun olmayan ve örgüt üyeleri tarafından kabul görmeyen uygulamalar kullanılmamalıdır.

Örgüt kültürü dinamik bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek; temel fonksiyonlarından biri olan dışsal uyumu gerçekleştirir. Aynı zamanda örgüt kültürü işletmede çalışanlar için, ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterir. Örgüt kültürü içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirir. Belirli ortak hedeflerin başarılması ve örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde önemli katkıları olan örgüt kültürü; işletme içerisinde işlerin yapılış biçimi ve süregelen uygulamaları ifade etmektedir. Böylece örgüt kültürü, bir yandan işletmelerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bir yandan ad değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, içsel bütünlüğü ve birliği ortak norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün tanınmasını, bilinmesini, amaçlarını, değerini, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini, kısacası iç ve dış değişkenlerinin durumunu da yansıtır. Bu özelliği ile örgüt kültürü, örgütün iç ilişkileri kadar çevresi ile ilişkilerini de düzenleyen, örgütün toplum içindeki konumunu ve değerini belirleyen en önemli araçlardan biridir. Her örgütün bir yapısı, işleyiş şekli, norm değerleri, yönetim şekli, anlayış biçimi, kendine özgü özellikleri ve en önemlisi değerleri bulunur. Bu faktörler ele alındığında (Her örgüt kültürünün özellikleri ve unsurlarını dikkatle izlemek gerekir).

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ ve UNSURLARI

Farklı yazarlar örgüt kültürünü farklı şekillerde tanımladıkları gibi, örgüt kültürünün özelliklerini de sahip oldukları farklı bakış açılarıyla ve değişik kriterlere göre sınıflandırmışlardır. Geniş kapsamlı olarak ele almak suretiyle örgüt kültürünün özelliklerini aşağıda görüldüğü şekilde sınıflandırarak açıklamak mümkündür:

- Örgüt kültürü ayırt edicidir. Örgütler, birbirinin aynı değildir; biri diğerine benzemez. Her biri kendisine ait geçmişe, iletişim modeline, sistem ve prosedürlere, misyon ve vizyona, hikâye ve efsanelere sahiptir. Bütün bunlar örgütleri diğerlerinden farklı kılan ayırt edici kültür özellikleridir (Demir, 2005: 46).

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur. Kültürün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkmakta ve tüm üyeleri etkilemektedir. Böylece kurum üyeleri bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenmekte ve kazanmaktadır (Ergüney, 2006: 1-128).

- Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır (Ergüney, a.g.e.).

- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır (Ergüney, a.g.e.).

- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan, ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir (Ergüney, a.g.e.).



• Örgüt kültürü istikrarlı bir yapıdadır. Örgüt kültürü zaman içinde oldukça çok yavaş değiştiğinden istikrarlı bir yapıya sahiptir. Bunun istisnalarını, işletmenin çok büyük krizle karşılaşması ya da kriz tehdidi altında bulunması veya iki işletmenin birleşmesi oluşturur. Birleşme durumunda ortaya çıkacak kültür şokunu engellemek için iki kültürün çok dikkatli bir şekilde bir araya getirilmesi gerekir (Ergüney, a.g.e.).

• Örgüt kültürlerinin çoğu tarihi olarak, açıkça belirtilmeden de anlaşılabilen, üstü kapalı bir yapıdadırlar. Bununla birlikte günümüzde yöneticiler, işletmelerde oluşturmak istedikleri, tasarladıkları kültürel yapı hakkında görüşlerini belirtmektedirler. Çok sayıda üst düzey lider, işletmelerde nasıl bir ortam yaratmak istediklerini açıklamayı önemli bir görev olarak kabul etmektedirler (Ergüney, a.g.e.).

• Örgüt kültürü semboliktir. Örgüt kültürü işletme inanç ve değerlerinin sembolik bir görüntüsüdür. O nadiren okunarak öğrenilir; daha çok işletmede işlerin nasıl yapıldığına ilişkin hikâyeler ve örgüt değerlerini yansıtan sloganlar okunarak, çalışanların onu re edildikleri tören ve seremoniler izlenerek anlaşılır (Ergüney, a.g.e.).

• Bütün işletmelere uygun en iyi örgüt kültürü yoktur. Örgüt kültürü örgütlerin amaçlarına, faaliyette buldukları endüstri dalına, bu endüstrideki rekabete ve diğer çevresel faktörlere bağlıdır (Ergüney, a.g.e.).

• Örgüt kültürü bütündür. Örgüt kültürü, onu oluşturan unsurlar birbiriyle uyumlu ve birbirlerini tamamlıyorsa daha iyi anlaşılır (Ergüney, a.g.e.).

• Örgüt kültürü çalışanlar tarafından kabul edilmelidir. Çalışanlar tarafından kabul edilen kültürün örgüte katkısı olumlu yönde olur (Ergüney, a.g.e.).

• Örgüt kültürü üst yönetiminin görüş ve düşüncelerinin bir yansımasıdır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında üst yönetiminin etkisi büyüktür. Üst yönetim yüksek etkileme gücüyle kültürün oluşmasını ve çalışanlarca kabulünü sağlar. Bununla birlikte, çalışanlar için yönetimin söylediklerinden çok yaptıkları önemlidir ve yapılanlar veya yapılmayanlar yöneticilerin temel değerlere gösterdiği bağlılığın gerçek yüzünü veya göstermediği desteği hemen tespit edip ortaya çıkarabilirler (Ergüney, a.g.e.).

• Örgüt kültürü bir örgütün tamamını kapsadığı gibi, örgüt içinde çok sayıda alt kültürlerden oluşmaktadır. Örneğin, farklı fabrikalar, farklı bölümler gibi örgüt içinde yer alan birimlerin alt kültürleri örgüt kültürünü oluşturur (Ergüney, a.g.e.).

• Örgüt kültürü göreceli olarak güçlü ya da zayıf olarak nitelendirilebilir. Güçlü örgüt kültürünün, çalışanların davranışlarını etkileme gücü yüksektir (Demir, a.g.e. 46).

Her örgütün kişiliğini oluşturan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bun unsurlar çeşitli yollar ile çalışanlara aktarılmaktadır. Fakat bu unsurlara ilişkin bazı görüş farklılıkları ve görüş ayrılıkları oluşmuştur. Yapılan çalışmalara bakıldığında görüş farklılıkları içerisinde en önemli faktörün belirsizlik ve bu belirsizliğin örgüt kültürünün tanımlanmasına yönelik bir uzantı olduğu görülmektedir. Fakat örgüt kültürünü ortak tanımlayan çalışmalara bakıldığında ise; bir örgütün kültürünün, temel değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar, hikâye ve mitler, liderler ve kahramanlar, semboller, törenler ve ritüeller, dil, sloganlar, maddi kültür unsurları ve örgütsel uygulamalar gibi temel unsurlardan oluştuğu görülmektedir. Bunlar örgüt kültürü üreten ve örgütün yeni üyelerinin örgüt kültürünü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır. Bu değerler bütününe bazı başlıklar altında incelemek ve ayrıntılarına dikkat çekmek gerekir



LİDERLİK KAVRAMI

Günümüzde teknoloji kullanımının hızla hayatımıza girdiğini biliyoruz. Aynı şekilde kurumlarında teknolojinin getirdi birçok nimetten faydalanması da kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu gerçekler çerçevesinde bilgi ve teknoloji çağında kurumların bu faydadan en fazla verimlilik sağlaması da kaçınılmaz bir sonuçtur. Özellikle banka ve finans kurumları teknoloji ortaklı çalışmalar yapmak zorundadır. Bir ülkeden farklı bir ülkeye, bir bölgeden farklı bir bölgeye bilgi teknoloji sistemleri kullanılarak daha hızlı hizmet akdi gerçekleştirilmektedir. “Çağımızda bilgi süratle üretilmektedir. Bilgi; yönetim, başkan, yönetici, şef, koç, mentor, idareci, CEO, popüler kişi vb. adlarla adlandırdığımız kişiler ve bütün bunlardan farklı anlam yüklediğimiz liderler tarafından üretime dönüştürülmekte, amaç ve hedeflere yönelik kullanılmakta ve sürdürülebilir gelişme sağlanmaktadır” (Özsalmanlı, 2003: 55-60).

Liderlik kavramı geçmişten günümüze kadar gelen hakimiyet kurma, yönlendirme, yönetme, örnek olma, idare etme gibi faktörlerin içinde yer aldığı bir rol şeklidir. Çalışanlar ve iş görenler liderlik vasfını önemser (Atay, 2006: 1-169). Geçmişten günümüze kadar liderlik kavram ve işlevselliğine birçok farklı anlamlar yüklenmiştir. Yüklenen bu anlamlar nedeni ile liderlik vasfı önemini hep korumuştur.

Geçmişten günümüze kadar her toplumda bir lider değeri ve öneminin yaratıldığı görülür. Aynı şekilde iş hayatı içinde de lider objesi ve değerinin bulunduğu görülmektedir. Bir örgüt yapısı içerisinde en önemli değer lider vasfıdır. Lider vasfı örgütün gelişmesi, geliştirilmesi, yönlendirilmesi ve yönetilmesinde önemlidir. Örgüt ve örgüt üyeleri tarafından lider; genellikle örnek alınan, söylem ve talepleri doğrultusunda hareket edilen kişi olarak tanımlanmaktadır.

“Örgüt kültürünün önemli unsurlarından biri de liderler ve kahramanlardır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen modelleri ortaya koyar ve o kültürün gücünü temsil eder” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 52).

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü çalışanlarında somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.

Günümüz işletmelerinde ve yeni kurulan örgütlerde kültürün oluşması ve sosyalleşmesinde liderin vasfı ve önemi büyüktür. Genellikle etkin bir lider örgütün işleyişinde aktif rol oynar. Özellikle örgütün oluşmasında, belirlenen hedef ve işlemlerin gerçekleşmesinde liderin vasfı ve önemi daha fazla hissedilir (Yıldırım, 2007: 1-125).

Liderlerin rol model kavramları üzerinde önemle durduğu görülmektedir. Örgüt yapısı içerisinde diğer örgüt üyelerinin bu lider rol modelini dikkatle izlediği ve örnek oluşturduğu da görülen bir başka gerçektir. Rol kavramı ve örnek model oluşturma, diğer çalışanlar ve örgüt içi ilişkilerin sevk ve idaresinde de önemlidir. Ayrıca örgüt yapısının oluşturulması, oluşan yapının işleyişinde görev ve sorumlulukların dağıtılmasında lider aktif rol alır. Bir örgüt yapısının işleyişinde liderin rolü önemli olduğu kadar devamlılık ve işleyişin sorunsuz olması konusunda da liderin görev ve sorumlulukları oldukça fazladır. Genel olarak bakıldığında lider sorumluluk alan, yönlendiren, sevk eden ve örnek oluşturan kişi olarak görülür. En kritik noktalarda alınan kararlar ve alınan kararların uygulamasında da yine lider aktiftir.



Yine örgüt içerisinde diğer örgüt üyelerinin birbiriyle olan ilişkisi, örgütün dış çevreyle olan iletişimi konusunda lider vasfı önemli faktördür. Fakat liderin örgütün diğer üyelerine örnek oluşturması için başta bilgi, azim, performans, model, vasıf ve en önemlisi diğer örgüt üyeleri üzerinde oluşturduğu otorite en önemli konular arasındadır. Pasif bir liderin diğer örgüt üyelerini yönlendirmesi ve üyelere model oluşturması düşünülemez. Pasif bir liderin örgüt başarısındaki rolü neredeyse yok gibidir. Örgütün sevk ve idaresinde etkin bir rol oynayamaz.

“Liderlerin yaratıkları rol modelleri, önemli olaylarla başa çıkma şekilleri, işe alma, seçim, terfi, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları kriterler bu etkileri oluşturur. Bu etkilemenin doğal sonucu olarak örgüt üyelerince gözlenen liderlerin davranışları zamanla kurallar haline dönüşür. Bu nedenle, bilinçli olsun veya olmasın, liderlerin davranışları diğerleri için anlam taşıdığına sürekli olarak örnek kabul edilir” (Erdem, 1996: 47).

“Örgütte kabul edilen lider ve kahramanlar örgütün temel değer, inanç ve felsefe gibi kültür unsurlarını simgeleyen kişilerdir” (Bozkurt, 2000: 91-92).

Fakat çoğu lider örgütte bir kahraman olabilirken, her kahramanın bir lider olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü liderler daha çok sevk ve idare görevlerinde bulunurken, kahramanlar bu görevleri yapmayanlar arasından da çıkabilir. Kahraman örgütün kurucusu, lideri veya en alt kademedeki çalışan personeli olabilir. Liderlerin bilinen fonksiyonlarından farklı olarak kahramanlar çoğunlukla olağanüstü olanı başardıkları için kahramandırlar. Kahraman oldukları için kimseyi yönlendirmeleri veya teşvik etmeleri gerekmez. Buna rağmen kahramanlar örgüt çalışanları tarafından takdir edilen, örnek alınan ve hatta liderler tarafından örnek gösterilen kişilerdir (Kılınç, 2003: 44).

KURUMSAL VE KAVRAMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMA YÖNELİK LİTERATÜR ÇALIŞMALARI

Tüm zamanlarda ve günümüzde kurumlar tarafından oldukça büyük öneme sahip olan liderlik kavramının geçmişi çok eski tarihe dayanmaktadır (Bass, 1965: 87-88).

Bentz (1946) tarafından yapılan literatür araştırmasında 130 farklı liderlik modelinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik kavramı ve örgütsel kavram hakkında halen günümüze kadar yapılan çok çalışma olduğu bilinmektedir. 1946’da Bentz tarafından yapılan çalışma ve Bentz’den sonra günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik kavramına yönelik oldukça fazla kavramsal yaklaşım olduğu sonucuna ulaşabiliriz. “Liderlik kavramı kendini yakından izleyen ve samimi yaklaşımlarla karşıyı etkileyen, yönlendiren ve örnek alınan kişidir” (Şimşek, 2002: 90-91).

“Liderlik kendini örnek model olarak kabul ettiren, izlenen, yönlendiren ve model oluşturan kişidir” (Ke ve Wei, 2007: 16-17). “Liderlik, karşı tarafı etkileme sanatıdır. Liderlik kavramının en önemli iki ögesi etkileme ve yönlendirmedir” (Koçel, 1989: 257-289).

“Lider; bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir” (Koçel, 2001: 466 ve Bakan, 2008: 1-28).



Kaynak: (Aktulga, 1998: 11)

LİDERLİK ve YÖNETİCİLİK FARKLILAŞMASI

Her ne kadar liderlik ve yöneticilik birbirine paralel gibi görünen kavramlar olsa da her ikisi de farklı anlamlar taşımaktadır. Lider; bir grup ya da belirlenen bir amaca yönelik çalışmalar yapan önder, yöneltici, sevk edici, etkileyici kişidir. Yönetici ise bir başka otorite tarafından görevlendirilen ve başkaları adına çalışan hizmet eden kişidir. Bu tanımdan anlaşıldığı gibi yönetici ile lider arasında görev farklılaşması ve işlevsel farklılaşma olduğunu görmekteyiz.

“Bir başkası tarafından görevlendirilen ve kendi adına hizmet etmesi çalışması istenen, yetkilendirilip yasal güç kazandırılan kişi yöneticidir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1999 ve 2000:188: 181-182).

“Yönetici kendine verilen kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmak, en fazla faydayı sağlamak zorundadır. Ayrıca örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ve yerine getirmek gibi olaylarla da iç içedir. Fakat günümüz işletmelerinde yöneticilerin lider gibi davranmaları ve hareket etmeleri beklenmektedir. Oysaki lider ve yönetici kavramları farklılıklar göstermektedir” (Şişman, 1997: 160-162).



“Yöneticilik ve liderlik arasında çok ciddi farklılaşmalar vardır. Her iki kavramsal değer de oldukça önemlidir. Yönetici; uygulamacı, yürütücü, sorumluluk sahibi, hukuksal güce sahip otorite olarak tanımlanırken, lider; etkilemek, izlenecek yolu belirlemek, sürüklemek, önder olmak, davranış ve görüşleri yönlendirmek kavramları ile bütünleşmiştir” (Warren, 1994).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşıldığı gibi liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine paralel gibi görünse de her ikisinin de amaç ve uygulamaları farklılık göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler her işi doğru yapmak zorunda iken, liderler ise doğru olan işleri yapmaktadır şeklinde tanımlanmaktadır. Verimlilik olgusu ile performans kavramlarının gerçekleştirilmesinde yönetici değil lider daha hâkim konumdadır. O nedenle her iki değer kavramının birbirine benzetilmesi ve eşleştirilmesi doğru bir yaklaşım değildir.

LİDERLERİN ÇALIŞANLARI CESARETLENDİRMESİ

Lider ve yöneticiler tarafından cesaretlendirilen çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarının farklılaştığı, daha fazla verim sağlandığı bilinen bir gerçektir. Bu konuda yapılan bir çalışmada;

“Yöneticisi tarafından geliştirilen ve cesaretlendirilen çalışanlardan daha fazla verim sağlandığı görülmektedir” (Baltaş, 2010).

Baltaş tarafından yapılan bir çalışma sonunda, lider ve çalışanların cesaretlendirilmesi konusunda beş farklı faktör ve kriterin olduğu gösterilmektedir. Bunlar;

- Çalışanın yönetici tarafından görüşlerinin alınması,
- Çalışanın yönetici tarafından cesaretlendirilmesi,
- Çalışanın işini doğru yapması için gerekli donanıma ve malzemeye sahip olması,
- Çalışanın yöneticisinin kendisinden ne beklediğini bilmesi

Şeklindedir.

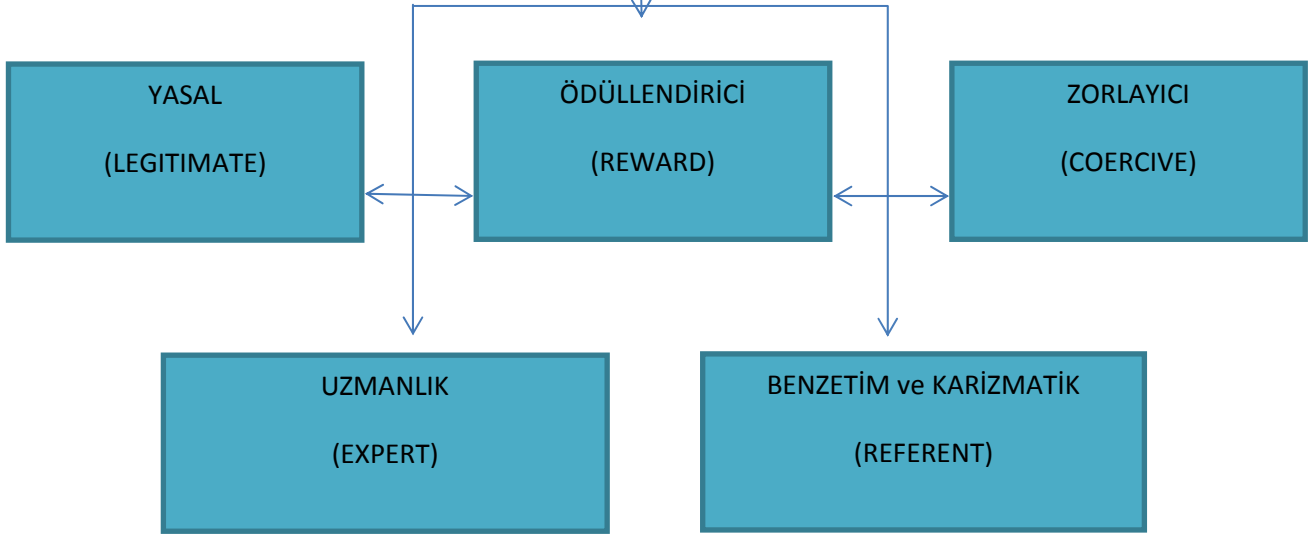
Lider kavramı çalışanlar açısından oldukça önemli bir noktadır. Lider çalışanların sevk ve idare edilmesinde aktif rol alır. Çalışanların liderine güvenmesi ve liderin yönlendirmesi ile hareket etmesi bazı noktalarda daha fazla başarının sağlanmasına katkı sağlayacaktır.

LİDERLİK VE GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlik kavramı literatür açısından değerlendirildiğinde tek açıdan değerlendirildiğini tanımlamanın göremeyiz. Özellikle liderlik olgusu ile liderlik kavramı arasındaki farklılıkların birbiriyle farklılaştığını görmekteyiz. Liderlik kavram ve olgusunun çeşitlilik yaratması ve birçok bilim dalının inceleme konusu olması nedeniyle çeşitliliği de artmıştır. Fakat liderlik kavramının hangi alanda olursa olsun “bir başkasını etkileme” gücü şeklinde tanımladığı gerçeğini görmekteyiz. Liderlik ve güç birbirine paralel ve ayrılmaz iki değer olarak tanımlanmaktadır. Liderlik vasfı bir takım güç kaynaklarına sahip olmayı zorunlu kılmaktadır. Bu etkileme gücü, ikna gücü, örnek oluşturma ve yönlendirme gücü gibi teorik güçlerden oluşmaktadır. Ayrıca pratikte kullanılan ve kurumsallaşan güç şeklinde de beş başlık altında değerlendirildiğini görmekteyiz. Bu güç kaynaklarını aşağıdaki şekilde görebiliriz.



LİDERİN ETKİLEDİKLERİNE YÖNELİK GÜÇ KAYNAKLARI



Kaynak: (Buchanan ve Huczynski, 1992:607)

LİDERLİK ve KULLANILAN GÜÇ KAYNAKLARI



Kaynak: (Mullins, 1999:306)

LİDERLİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

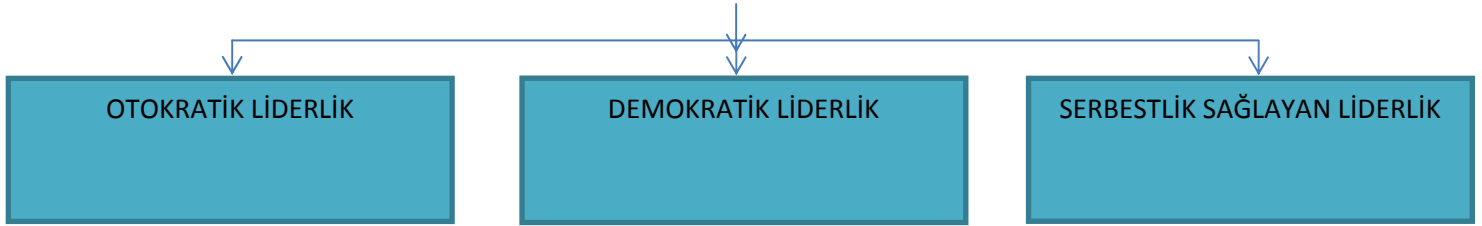
Otokratik Lider: Genellikle bürokratik toplumlara yetişip kendini geliştiren lider tipidir. Genellikle bilgi gereksinimi duyulan, bürokratik çevrelerde fazlaca ihtiyaç hissedilen liderdir. Genellikle otokratik lider tipinde yetki tek merkezli olup bu merkezde bütün yetkiler toplanmıştır. Genellikle bu lider tipinde ellerinde bulunan tam yetki yani “yasal güç veya yasal yetki” kullanılmaktadır (Doğan, 1998: 294 & Güner, 2002: 16).

Demokratik Lider: Genel olarak sahip oldukları yetki ve otoriteyi kendini izleyenleriyle paylaşan, daha etkin karar alma merkezi oluşmuş, motivasyon konusunda ise en üst noktada olan liderlik tipidir. Fakat bu liderlik tipinde karar alma mekanizması oldukça yavaştır (Güner, 2002: 16).



Serbestlik Sağlayan Lider : Bu lider tipi elindeki yetkiyi tam anlamıyla kullanan lider değildir. Serbestlik sağlayan lider çalışanları kendi haline bırakır ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar yaparak izleyenlerini yönlendirir. Genel olarak elindeki kaynaklarla hareket eden ve daha çok sonuç odaklı, duygusallıktan uzak ve serbestlik kavramlarıyla hareket edilen bir lider tipidir (Doğan ve Güner; a.g.e. 254-117)

LİDERLİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ



Kaynak: (Daft, 1997:499 & Güner, 2002:16)

FİNANS VE BANKACILIK SETÖRÜNDE KRİZ DÖNEMİNDE KULLANILAN LİDERLİK MODELİ

Günümüz ekonomi piyasalarında kriz kavramı sıklıkla kullanılan bir olgudur. Finans ve ekonomi alanında yaşanan krizler artık finans ve bankacılık sektörünün yapısını değiştirmiştir. Özellikle risk yönetimi, kriz yönetimi, finansal yönetim ve ekonomi yönetimi gibi faktörler üzerinde durulmaya başlanmıştır. Son yirmi yıl içerisinde irili ufaklı birçok kriz yaşanmıştır. En son 2007 yılında yaşanan ekonomik kriz birçok dünya ülkesini etkilemiş ve ekonomik buhran meydana getirmiştir. Yine Yunanistan'da yaşanan kriz de aynı şekilde ülke ekonomisini, finans sektörünü, toplumsal yaşam standartlarını derinden etkilemiştir. Kriz kavramı hakkında yapılan birçok literatür çalışması bulunmaktadır. Özellikle son on yıl içerisinde hem ekonomik açıdan hem de yönetim organizasyon açısından bu kavram üzerinde önemle durulmuştur. Kriz kavramına yönelik yapılan bazı literatür çalışmalarına baktığımızda ise;

“Kriz aşırı tehlike veya güçsüzlüğün oluşması ya da elde bulunan gücün kaybedilmesidir” (Kersten, 2005: 545).

“Kriz; ekonomi ve siyasi açıdan kriz; işletme ve ulusların yaşadığı ciddi bir sorundur. Belirlenen hedeflere ulaşamaması, kabiliyet ve gücün kaybedilmesi, ekonomik ve siyasi açıdan dar boğaza girilmesidir” (Batchelor, 2003: 12).

“Kriz; ivedi çalışma veya özen gerektiren acil durumların oluşması ve koşuludur” (Daughy, 2000: 40).

Kriz kavramı her ne kadar ekonomik anlamda daha fazla bilinse de, aslında siyasi ve yönetim anlamında da ortaya çıkan ciddi bir sorundur. Örgüt içi işleyişin bozulması, iletişim ve etkinliğin yok olması durumunda da kriz faktörü ortaya çıkmaktadır. Yine bu konuda yapılan bazı çalışmalarda;

“Örgütsel kriz; işletmelerin sürekliliğini tehdit eden ve risk önleyici faktörlerin infilak etmesi ile ortaya çıkan ciddi bir sorundur. Örgüt işleyişini bozar, ilişkileri etkisiz kılar, ahenk olgusunu yok edip sorunlar yumağı haline getirir” (Baltaş, a.g.e. 2010).

Ekonomi piyasalarında ve bankacılık alanında kriz yönetimi ve risk yönetimi önemli bir konudur. Bu nedenle bankacılık yönetim sistemlerinde kriz yönetimi ile risk yönetiminin çok



paralel hareket ettiğini söyleyebiliriz. Yine bankacılık ve risk yönetimi, örgütsel yönetim alanında yapılan bazı çalışmalara baktığımızda;

“Finansal kriz yönetiminde örgütsel performans önemli bir konudur. Geleneksel işletme yönetimi ile günümüz finansal yönetim arasında işlevsellik farklılaşmasının olduğunu görmekteyiz. Bu nedenle finans ve bankacılık sektörü kriz dönemlerinde liderlik kavramının daha önemli olduğu görülür” (Llyod, 2003: 144).

“Bankacılık ve finans sektöründe kişisel yönetim dışında örgütsel yönetimin önemi daha ön plandadır. Ayrıca yenilikçilik, değişime ayak uydurma ve odaklanma stratejileri de önemini giderek arttırmıştır. Bankacılık alanında koordinatif bir düzlemde birleşmeler ve ortaya çıkan farklılaşmalar nedeniyle örgütsel yönetimin önemi daha fazla hissedilmektedir” (Beckhard, 1996: 126-127).

“Örgütsel liderlik günümüz işletmelerinde; değişime uyum sağlama, yeniliklere açık olma, vizyon genişliği yaratma, çalışanlarla bir bütün oluşturma, ortak hareket etme ve sorun odaklı olmayı zorunlu hale getirmiştir” (Kılınç, 2006: 17).

“Günümüzde işletmeler ve kurumlar kısa süreli ve kısa zaman aralığında farklı durumlara dönüşme yüzdesini yükseltmiştir. İstikrarın sağlanması için daha fazla performans ve verimlilik sağlamanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Lider kavramının bu nedenle daha etkin kullanılması zorunluluğuna duyulan ihtiyaç da giderek artmaktadır. Kriz odaklı ve ekonomik yapı içerisinde yer alan işletmelerde bu durum daha fazla önemsenmektedir” (Erçetin, 2001: 75-76) ve (Dalay, 2002: 129) ve (Kırım, 2003: 74-75).

Yukarıda yapılan çalışmalardan edinilen bilgiler doğrultusunda, kriz odaklı, ekonomik sisteme uyumlu, yenilenme ve değişim hızı yüksek, etkileyici ve önleyici sisteme yakın olan liderlik özelliklerinin daha tutunur olduğu görülmektedir. Özellikle kurumsallaşmış, uluslararası oluşabilecek sorunlara veya ulusal anlamda ortaya çıkacak ekonomik ve siyasi anlamdaki sorunlara karşı güç oluşturacak liderlik sisteminin önemi daha hissedilir hale gelmiştir. Günümüz finans ve bankacılık işletmelerinde örgütsel hareket ve takım çalışması nedeniyle liderlik kavramının önemi daha ön plana çıkmıştır.

Bankacılık ve finans sektöründe kriz odaklı dönemlerde daha yoğun kullanılan liderlik modeline baktığımızda ise; “Transformasyonel” liderlik kavramının kullanıldığını görmekteyiz.

TRANSFORMASYONEL LİDERLİK

Geleceğe yönelik ve yeniliğe açık kavramları içinde barındıran bir liderlik modelidir. Daha reformcu, değişimci, vizyon sahibi, barışı odaklı ve kriz dönemlerinde daha soğuk kanlı hareket eden bir lider tipidir. Bu liderlik tipinde izleyici inançları aşırı etki altına alınır. Motivasyon etkisi yaratılır. İhtiyaçların değer yargıları her an ve hızlı şekilde değiştirilir. Geleceğe açık, yenilikçi, reformcu, dışa dönük bir liderlik tarzıdır diyebiliriz.

Transformasyonel liderlik kavramında bu anlamda liderlik özelliklerine baktığımızda bazı özelliklerin başlıklar altında toplandığını görürüz. Bunlar;

- Değişimin temsilcileridir,
- İnsan ihtiyaçlarına duyarlıdır,
- Esnek ve öğrenmeye açıktırlar,
- Analitik ve matematiksel düşünürler,



- Risk almadan önce iyi düşünür ve kriz odaklı çalışırlar,

Transformasyonel liderlik genellikle kamusal alanda aktiftir. Daha kurumsallaşmış, işlem hacmi yüksek risk faktörünün her an yaşanabileceği ortamlarda aktif görev alırlar. Genellikle çok değişkenli ortamlarda çıkış gösterirler. Vizyon belirlenmesinde ve odak nokta bulunmasında liderlik ederler. Sonuç odaklı olduğu gibi adanmışlık ve sabırlılık kavramlarıyla bütünleşmişlerdir. Bu liderlik tipine yönelik yapılan bazı literatür çalışmalarına baktığımızda;

“Vizyon oluşturma, risk faktörlerinin yok edilmesi, yeniden yapılanma ve birleştirici olma özelliğini barındırır. Kurumsallaşmış yapıda oluşabilecek sorunların rehabilite edilmesi, sorun odaklı olmak ve sorunlara çözüm üretmek konusunda etkin hareket etme kabiliyetine sahiptir” (Vaill, 1998: 95)

“Genellikle bireysellik ve kurumsallık arasında birleştirici rol oynar. İş gören ile yönetici arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, çıkabilecek sorunlara hızlı ve etkili çözüm önerilerinin sunulmasında etkindir” (Miles, 1997: 13).

“Rehberlik fonksiyonu, vizyon belirlenmesi, iş gören ve çalışanların tam performans ve verimlilik sağlayabilmelerinde önderlik ederler. Arzulanan hedeflere ulaşmada, hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yolun belirlenmesinde etkindirler” (Celep, 2004: 78-79) ve (Özalp, 2001: 352).

“Bu liderlik yapısında iş görenleri karizma kavramıyla etkileme yeteneği mevcuttur. İlham vericidir ve etkileyicidir. Takım ruhu ile çalışır. Risk odaklı ve verimlilik sağlayıcıdır. Problem çözücü, fikir üreticidir. İzleyicilerini etkiler ve yönlendirir” (Bartol ve Martin, 1998: 435).

“Teşvik edici özelliği bulunur. Kahramanlık gösterir ve yönlendirir. Duyarlıdır, zihinsel uyarıcıları yoğun olarak kullanır. Esnek hareket etme kabiliyet ve yeteneğine sahiptir” (Dubrin, 2001: 60).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi finans ve bankacılık sektöründe özellikle kriz dönemlerinde “Transformasyonel” liderlik kavramının önemi daha net anlaşılmaktadır. Günümüzde birçok liderlik modeli hakkında çalışma gerçekleştirilmiştir. Fakat konumuz itibarıyla Transformasyonel liderlik kavramının bankacılık ve finans sektöründe daha etkili olduğu sonucunu söyleyebiliriz.

SONUÇ

Globalleşen dünya, gerek iş dünyasını gerekse toplumsal yapıyı derinden etkileyen birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Bu değişimden en çok yönetim kadroları ve sistemler etkilenmiştir. 20.yy. sonlarında yaygın olan otokratik rejimler ve liderler yerlerini 21. yy başlarında ortaya çıkan bireyin hak ve özgürlüklerini temel alan ve bireyi her şeyin üstünde tutan çağdaş yönetim anlayışlarına bırakmıştır.

Son yıllarda dünya genelinde yaşanan bu değişimler iş dünyasını ve özellikle de bankacılık ve finans sektörünü etkilemektedir. Bu bağlamda finans dünyasında yaşanan yoğun rekabet ve buna paralel ortaya çıkan finansal krizler bu sektörleri olumsuz yönde etkilemiş ve bu sektörlerdeki yönetim yanlışlıklarını da gözler önüne sermiştir.

Otokratik liderliğin sonucu olarak ortaya çıkan ve tek kişiye bağımlı olan yönetim anlayışı beraberinde onarılması güç zararlar ortaya çıkarmıştır. 1930’larda yaşanan büyük finansal kriz bu otokratik liderliğin bir sonucu olarak görülebilir.



1970’lerde yaşanan ve dünyada petrol krizi olarak bilinen finansal kriz dünya ekonomilerini derinden etkilemiştir. Yaşanan bu krizden dünya pek çok dersler çıkarmıştır. Ayrıca 1970lerden sonra finans sektöründe çeşitlenmelerin çoğalması, borsaların yaygınlaşması, olası krizlerden çok büyük kesimlerin etkilenmesi bu yönetim ve denetim anlayışında farklılıkları kaçınılmaz kılmıştır. Bu amaçla finans ve bankacılık sektörünü olası krizlerden korumak için yönetim anlayışında önemli değişikliklere gidilmiştir. Bankacılık ve finans sektöründe uzmanlaşmaya daha çok ağırlık verilmeye başlanmış otokratik yönetim anlayışından demokratik yönetim anlayışına geçilmiştir. Bu amaçla yeni yönetim pozisyonları belirlenerek üst yönetimde toplanan yetkiler uzman kadrolara aktarılmıştır. Bu yapılan yönetim değişikliği finans ve bankacılık sektöründe daha dinamik bir yapının oluşturulmasına imkân sağlamıştır. Ayrıca bağımsız kuruluşlar vasıtasıyla bankacılık ve finans sektörü denetim altına alınmaya çalışılmıştır.

Günümüzde yaşanan finansal krizlerin başlıca sebebi olarak kurulan bu denetim ve yönetim anlayışından sapmalar gösterilebilir. Özellikle ABD’de yaşanan ve dünya ekonomisini alt üst eden mortgage krizini buna örnek olarak verebiliriz. Amerikan bankalarının yoğun rekabet ortamında ve denetimsizlik nedeniyle vermiş oldukları konut kredilerinin geri dönmemesi dünya ekonomisini derinden etkilemiştir.

Bu bağlamda şu an Başta Yunanistan olmak üzere, İtalya, İspanya v.b birçok Avrupa ülkesini iflasın eşiğine getiren finansal krizin temelinde de otokratik ve denetimden uzak finans ve bankacılık yönetim anlayışı yatmaktadır.

Krizlerin aynı zamanda bir fırsat olduğu fikrinden yola çıkıldığında çağdaş yönetim anlayışı içinde örgüt bilincini geliştiren yapılar söz konusu krizleri fırsata çevirme şansına da sahip olmaktadır. Bunun en bariz örneği olarak Türk bankacılık ve finans sektörünü gösterilebilir. 2000’li yılların başında çok sayıda bankası fona devredilen Türkiye aldığı tedbirler ve kurduğu etkin denetim mekanizması sayesinde bu krizi fırsata çevirmiştir. Daha önceleri yılda sadece 1 milyar dolar civarında doğrudan yatırım alan Türkiye bu sayede bu yatırım tutarını 22 milyar dolara çıkarmıştır.

Türk finans ve bankacılık sektöründe lider konumunda olan kişilerin ortaya koymuş olduğu öngörüler ve liderlik ülkeyi bu konuma taşımıştır. Ayrıca popülizm politikalarından vazgeçilerek bilimin ışığı altında alınan akılcı tedbirler ülkeyi bu seviyeye taşımıştır. Uzun zamanlar kredi almak için uluslararası finans kuruluşlarının kapılarında bekleyen Türkiye’den günümüzde dünya piyasalarının altında borçlanabilen, kamu borç stokunu Maastrich kriterlerinin altında tutabilen bir Türkiye’ye gelinmiştir. Avrupa birliğinin lokomotif ülkelerinden olan Fransa ve İtalya’da kamu borç stoku %100’ler civarında iken, bu oran Türkiye’de %40’lar civarındadır. Maastrich kriteri ise %60 civarındadır.

Finans ve bankacılık sektöründe yaşanan bu gelişmelerin temelinde çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde yetkilerin uzmanlara devredilmesi ve kararların ortak akıl sayesinde alınması gösterilebilir.

Sonuç olarak uzmanlaşmanın önem kazandığı ve işin uzmanı tarafından yapılmasını gerektiren günümüz çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde başta finans ve bankacılık sektörü olmak üzere tüm sektörlerde yönetimlerin işinde uzman kişilere devredilmesi finans ve bankacılık sektörünün olası krizlerden kurtulmasını sağlayacak tek yol olarak görünmektedir.



KAYNAKLAR

- ATAMAN, G., (2002).** “İşletme Yönetimi”, Türkmen Kitapevi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ATAMAN, G.U., (1995).** “İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ATAY, S., (2006).** “Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D. Yayınlanmış Yük. Lis. Tezi, Afyon.
- BAKAN, İ., (2008).** “Örgüt Kültürü”, KМУ, İİBF Dergisi, Sayı: 14, Haziran
- BARTCHELOR, P.,(2003).** “SurvivingCorporateCrisis: 100 Things You Need To Know”, London: Thorogood Publishing.
- BALTAŞ, A., (2010).** “Yeni Binyılda İş Başarısının 12 Anahtarı”, Remzi Kitapevi, 3 Baskı, İstanbul.
- BALTAŞ, ZUHAL (2003).** Değişimde Değer Yaratmak (2. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ, ZUHAL (2004).** Krizde Fırsatları Görmek (2. Baskı), Remzi Kitabevi.
- BARTOL, KATHRYN M. And MARTIN, DAVID C. (1998).** Management (3rd Edition), New Jersey: Mc Graw Hill Inc.
- BASS, B.M. (1965).** Leadership, Psychology and Organizational Behaviour. John WeatherhillInc., Tokyo.
- BECKHARD, RICHARD (1996).** On FutureLeaders, (Editedby: Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard), The Leader Of The Future, San Francisco: Jossey-Bass Publishers,
- BOZKURT, T., (2000).** “İşletme Kültürü”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yayınları, İstanbul.
- BUCHANAN, DAVID, ANDRZEJHUCZYNSKI (1992).** Organizational Behavior an Introductory Text, 3th, ed. PrenticeHall, U.K.
- CELEP, CEVAT (2004).** Dönüşümsel Liderlik, Ankara: Anı Yayıncılık
- ÇETİN, M.Ö., (2004).** “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DAFT, R. L (1997).** Management, Dryden Press, New York, 1997.
- DALAY, İSMAİL, COŞKUN, RECAİ ve ALTUNIŞIK, REMZİ (2002).** Modern Yönetim Yaklaşımları (1. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- DAUGHTY, KEN (2000).** Business Continuity Planning: Protecting Your Organization's Life, New Jersey: Auerbach Publishers
- DEMİR, N., (2005).** “Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- DOĞAN, M , (1988).** İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- DÖNMEZ, B., KORKMAZ, M., (2011).** “Örgüt Kültürü ve İklim Etkileşimleri”, İİB Dergisi, Sayı: 2, Cilt:1, İstanbul.



- DUBRIN, ANDREW J. (2001).** Leadership (3rd Edition), Boston: Houghton Mifflin Company.
- EDGAR, H., (2002).** "Örgütsel Kültür", Çev. Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 4, Sayı:3, İzmir.
- ERDEM, F., (1996).** "İşletme Kültürü", Fredrich-Nauman Vakfı Yayınları, Ankara.
- ERGÜN, E., (2003).** "İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama", Gebze Yüksek, Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze.
- ERGÜNEY, Ö., (2006).** "Ücret Tatmininin İş Gören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İnsan Kaynakları A.B.D. Yayınlanmış Yük. Lis. Tezi. İstanbul.
- GÜNER, Ş, (2002).** Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- HİCKS, H., (1979).** "Örgütlerin Yönetimi", Tekok O, Bintuğ A., Sen S. (Çev.), 3. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara
- HOFSTEDE, Gatal., (1990.;** "Measuringorganizationalcultures: A qualitative and quantative study across twenty cases", Administrative Science Quarterly,
- KE, W. - WEİ, K. K. (2007).** "Organizational culture and leadership in ERP implementation". Decision Support Systems
- KERSTEN, ASTRİD (2005).** "Crisis As Usual: Organizational Dys function and Public Relations", Public Relations Review, Volume 31, Issue 4
- KILIÇ, T., (2003).** "Kurum Kültürü ve Liderlik; Kurum Kültürüne Uygun Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana
- KILINÇ, T.,** http://www.rotayayin.com.tr/ee/ma_kale/?kod=706, Erişim Tarihi: 12.05.2012
- KIRIM, A., (2003).** Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim (4. Baskı), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KOÇEL, T., (2003).** "İşletme Yöneticiliği", 9.Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2001).** "İşletme Yöneticiliği", 8. Baskı. Beta Basım, İstanbul.
- KOÇEL, T. (1989);** "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayın, İstanbul.
- KORKMAZ, M., SAVAŞ, K., YAHYAOĞLU, G., (2012).** "Kurumsal Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetimin Çalışanlar Üzerinde Etkisi Uygulamalı Bir Çalışma", Akademik Bakış Dergisi, Ocak ve Şubat Dönemi No: 1, Sayı: 28 (1)
- LLOYD, BRUCE (2003).** Leadership, Globalisationandthe New Economy: What Is Different and What Is Not?, (Edited By: Adel Safty and Halil Güven), New Paradigms In Leadership (1st Edition), İstanbul:Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları,
- MILES, ROBERT H. (1997).** *Leading Corporate Transformation* (1st Edition), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.



- MICHAEL, C.T., (1996);** “Şirket Kültürü”, (Çev: Gülsen Sensoy), Epsilon Yayınları, İstanbul.
- MULLINS, J.L., (1999).** Management and Organizational Behavior”. 4.ed. Pitman Publising, U.K.
- ÖZALP, İ., (2001).** “İşletme Yönetimi”, Eskişehir: Birlik Ofset
- ÖZSALMANLI, A.Y., (2003),** “Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Yerel Yönetimler Dergisi,
- RUTHERFORD, S., (2001).** "Organizational Cultures, Women Managersand Exclusion", Women in Management Review, Vol. 16, No. 8 Yönetim ve Denetim, 2003, Cilt 8, Sayı 2,
- TERZİ, A.R., (2000).** “Örgüt Kültürü”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., (2001).**“Örgütsel Psikoloji”, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU Z., (2000).**“İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z., M. TÜZ, (1999).** “Örgütsel Psikoloji”, Ezgi Kitapevi, Bursa,
- SARGUT, A.S., (2005).** “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”, İmge Kitapevi, Ankara.
- ŞİŞMAN, M., (1994).** “Örgüt Kültürü”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, Eskişehir.
- ŞİŞMAN, M., (1997).** “Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran)
- ŞİMŞEK, M.Ş., ve ÖĞÜT, A., (2002).** “Yeni Ekonomiye Geçiş Sürecinde Yönetim ve Organizasyon Paradigmasında Yaşanan Dönüşümler: Üst-Düze Yöneticilere Yönelik Eğilim Belirleme Araştırması”, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 23-25 Mayıs, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını
- UZUN, Ü. ve DİĞERLERİ (2000).** “Şirket Kültürü ve İş Prensipleri”, İTO Yayınları, Yayın No: 2000/4 İstanbul.
- VAROL, MUHARREM (1993).** Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:2.
- VAILL, PETER B. (1998).** Spirited Leading and Learning (1st Edition), San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- YAĞMURLU, A., (2012).** “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/480/5600.pdf> Erişim: 11/05/2012
- YILDIRIM, A.F., (2007).** “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D. Yayınlanmış Yük. Lis. Tezi, Isparta.
- WARREN G. And BENNIS, W., (1994).** “LeadingChange: TheLeader As The Chief Transformation Officer” J. Renesch (Ed), Leadership in a New Era: Visionaray Approaches to the Biggest Crises of OurTime.