

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN KENDİ LİDERLİK TARZLARINI ALGILAYIŞ BİÇİMLERİ İLE ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARINI ALGILAYIŞ BİÇİMLERİNE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Yrd. Doç. Dr. Ali Şahin

Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
alisahin@selcuk.edu.tr

Arş. Gör. Handan Temizel

Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
handanertas@selcuk.edu.tr

Arş. Gör. Erhan Örselli

Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
orselli@mynet.com

ÖZET

Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticiler zamanlarının çoğunu temel iş programlarını yönetmek ve işlerin nasıl doğru yapılacağına karar vermekle geçirirlerken, liderler ise, bir şeyler yaratmak ve doğru işler yapmak için vizyon oluşturur ve hüküm verirler. Bir organizasyonun başarısı aynı zamanda lider olan bazı yöneticilere (lider yönetici) sahip olmasına bağlıdır. Çünkü liderlik, örgüt ve örgütteki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran harekettir.

Bu çalışmanın temel amacında Konya’da faaliyet gösteren banka sektöründeki yöneticilerin ne kadar yöneticilik ya da ne kadar liderlik vasıflarına sahip olduklarını uygulamalı bir çalışma ile tespit etmeye çalışmaktır.

Anahtar Kelimeler: liderlik, liderlik türleri, liderlik özellikleri.

ABSTRACT

Managers and leaders are very different categories in terms of human resources. While managers spend their time in order to organize main working programs and determine the appropriate method for effective working; leaders attempt to create right styles and emerge vision for future. In this context, success of an organization depends on having managers who has leaders’ characteristics. Because through a leader, organization and people in it would access the accomplishment.

The main aim of this study is to analyze managers who work in banking sector in Konya, in terms of having managership and leadership characteristic. A study will conduct to determine intensity of managership and leadership in this sector.

Key words: Leadership, Leadership types, Leadership characteristics

1. GİRİŞ

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları gibi aynı zamanda uygarlığında en değerli üyesidirler. İnsanlar oluşturdukları grupları yönetecek, hedeflerine ulaştıracak lider ve yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Zira liderden yoksun bir örgüt veya grup, insan ve makine topluluğundan başka bir anlam ifade etmez. Bu yüzden tarih öncesi ilkel toplumlardan tutunda, sanayi devri ve sonrası ile günümüz modern çağında da liderlik uygulaması olmuş ve her zamanda olacaktır. Çünkü bilimsel anlamda liderlik, insanları yada kitleleri peşinden sürükleyen kişileri ele alır. Liderlik olayı askeri örgütlerin, özel teşebbüslerin, resmi dairelerin

yönetilmesinden, siyasi partilerin ve dini kurumların yönetilmesine kadar geniş bir alanı kapsar. Bu alanlardan bir tanesi olan banka organizasyonlarındaki yöneticilerin liderlik özellikleri çalışmanın temel konusudur. Bu doğrultuda önce liderlikle ilgili temel kavramlar ele alınmakta ve liderlik özelliklerine değinilmektedir. Daha sonra ise yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik uygulamalı çalışmanın sonuçları ele alınıp yorumlanmaktadır.

2. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Liderliğin açık kesin bir tanımını yapmak çok zordur. Liderlik evrensel, beşeri ve sosyal bir olgudur. Liderlik, insan topluluklarının ve örgütlerin bulunduğu her ortamda, her zaman söz konusu olan bir süreç ve gerçekliktir. Lider, grup üyelerinin gereksinmelerinden etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne yöneltir (Ergun, 1992). Bu durum, lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşimi gerektirir. (Yıldız, 2002). Çünkü Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatı olarak genel kabul görür. (Gökçe ve Şahin, 2001). Bu bağlamda liderliği, belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen, motive edebilen ve yönlendirebilen bir güce sahip olan bir kişiyi ifade etmektedir. Liderlik statüye bağlı olmayan ve kişisel bir süreçtir. Bu sürecin odağında ikna etme, harekete geçirme ve rehberlik etme gibi yetenekler vardır. Bu bağlamda liderlik tanımlamalarında artık bir görüş olması da herkesin üzerinde anlaşığı iki boyut söz konusudur.

- *İnsanları harekete geçirme ve etkileyebilme*
- *Üyeleri eğitime onlara rehberlik etme.*

Başkalarını etkileyip, örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu güç sahibi olmaktan geçer. Bilindiği gibi güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Liderlerde, ellerinde bulunan çeşitli güç kaynaklarını kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda astlarını, başka bir ifade ile izleyenlerini etkilerler. Güç, ilişkisel bir kavramdır ve daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder (Koçel, 1988). Liderler, başkalarını istenilen doğrultuda davranışa sevk edebilme gücünü bir takım kaynaklardan alırlar. Liderlerin bahsi geçen güç kaynaklarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Gökçe ve Şahin, 2001):

- *Meşru güç:* Liderin örgüt içindeki pozisyonuna bağlı olarak elde ettiği güç.
- *Ödüllendirme gücü:* Liderin astlarını ödüllendirme olanaklarına sahip olması.
- *Zorlama gücü:* Liderin diğerlerini, belirlediklerine uymadıkları takdirde cezalandırabilme olanaklarına sahip olması.
- *Uzmanlık gücü:* Uzman bilgi veya beceri nedeni ile diğerlerini etkileyebilme yeteneği. Doğal olarak bu dayanak salt liderin uzman olduğu alanlar için geçerlidir.
- *Bireysel nitelikler:* Liderin özellikleri, izleyicilerinin ona benzemeyi istemeleri nedeniyle sahip olduğu etkileme olanağı.

3. LİDERİN GEREKLİLİĞİ

Kişi yalnız başına erişemeyeceği bazı ihtiyaç ve hedeflerini belirlediği takdirde, kendisi ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturmaya çalışacaktır. İnsanları belirli hedeflere ulaştırmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir. Şu halde, bu enerjiyi tespit ederek, harekete geçirecek lider özelliğine sahip bir kişiye ihtiyaç duyulmaktadır. Zira lider, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayarak, bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Başka bir ifade ile, liderlik, örgüt ve o örgütteki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harektir.

Liderler kişisel yetenek, yaratıcılık ve vizyonlarını işin maddesi olan mamul ve hizmetlere sevk ederler. Yöneticiler, kişisel zekalarını iş sürecine uygularlar; zevkleri örgütün yönetilmesindedir. İlerlemek isteyen örgütler yatırımlarını liderlere yapmalıdırlar (Özel, 1995). Bu açılarından bakılınca grup yada örgüt içerisindeki liderlik fonksiyonları aşağıdaki gibi belirlenebilir (Gökçe ve Şahin, 2001):

- *Gruplar için bir davranış modeli ortaya koymak,*
- *Grup faaliyetlerini düzenlemek,*
- *Grup ideolojilerini belirlemek,*
- *Grupları dışarıda temsil etmek,*
- *Grup içindeki tartışmaları engellemek,*
- *Grup üyelerini ödüllendirmek.*

Bu fonksiyonlara sahip olan liderler, beşeri ilişkilerin en iyi şekilde oluşmasına imkan verebilir. Akıl ve mantığın hakim olduğu kuvvetli bir iş gücü oluşturabilir. Çünkü liderlik, ne yapacağını bilen, ne yaptığının farkında olan bir personel felsefesi meydana getirir. Liderden yoksun olan örgütler, geleceğe yönelik vizyon, misyon ve hedef belirleyemezler. Geleceğin yaşayan örgütleri olabilmenin yolu güçlü ve vizyon sahibi bir lidere sahip olmaktan geçer.

4. LİDERLİK TÜRLERİ

Bu başlık altında uygulamada sıkça karşılaşılan liderlik davranışlarına yer verilmektedir. Liderlerin sergiledikleri davranışlar aynı zamanda liderlik tarzlarını ya da türlerini belirlemede bir etken olarak kullanılmaktadır. Burada çalışmanın amacına da uygun olması dolayısıyla Otokratik, Demokratik, Tam Serbesti Taniyan ve Karizmatik liderlik konuları ele alınmaktadır.

4.1. OTOKRATİK LİDER

Otokratik liderler grup üyelerini yönetim dışında tutarlar. Yönetim yetkisi tamamıyla liderde bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermezler. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünürler. Otokratik liderin yararları olarak; otokratik ve bürokratik toplumdaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması söylenebilir. Sakıncaları olarak ise; liderin aşırı bencil davranmasını, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesini ve tatminsizlik yaşatmasını, yaratıcılığı azaltması sayılabilir (www.insankaynaklari.com,2004).

4.2. DEMOKRATİK VE KATILIMCI LİDER

Demokratik/katılımcı liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik etmektedir (www.canaktan.org). Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönlendir. Astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulanmaktadır (Şimşek vd., 2001).

4.3. TAM SERBESTİ TANIYAN LİDER

Bu tür liderler, yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir ifadeyle, tam serbesti taniyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadır (Eren,1989).

Bu liderlik şekli, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu tür liderlik biçimi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu

durumlarda uygulanabilir. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür bir liderlik biçiminin yürümeceği ise kesin bir sonuçtur.

4.4. KARİZMATİK LİDER

Karizmatik liderlik kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır (Keçecioglu, 1998). Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi ön görmektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır. Karizmatik liderlerin güçlü bir hitabet yeteneği ve imajı vardır. Karizmatik liderin özellikleri şunlardır (Cafoglu,, Kılınç, 1997):

- *Olağanüstü yeteneklere sahip olma,*
- *Yüksek özgüven,*
- *Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,*
- *İnançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği,*
- *Risk alabilme,*
- *Kendini dava için feda etme,*
- *Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma.*
- *İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,*
- *Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,*
- *Yeteneklerinde süreklilik taşıması.*

5. LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel özelliklerin olduğu bilinmektedir. Bu özellikler bilim adamları tarafından şöyle sıralanmaktadır (Bennis ve Nanus,1985):

1. Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz,
2. Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
3. Liderler karizmatiktirler.

Bu özellikler yönetimin bir bilim alanı olarak kabul edilmesinden önce genel olarak yapılan bir tasnife dayanmaktadır. Ancak günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler liderlerin de daha fazla özelliklere ve becerilere sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Çünkü liderler ortalama insandan daha fazla bilgi beceri ve özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Ancak böyle olduğu zaman kişi, grup tarafından lider olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda günümüz modern çağında bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Gökçe ve Şahin, 2001):

- *Lider kendisini tanımalıdır,*
- *Lider dinlemesini bilmelidir,*
- *İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir,*
- *Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir,*
- *Amaçları belirlemelidir,*
- *Doğru ve hızlı karar almalıdır,*
- *Sonuçları denetlemelidir,*
- *Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır,*
- *Zıt görüşleri davet etmelidir,*

- *Lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır,*
- *Ödün vermeyeceği amaçlar için, sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnmelidir,*
- *Umutsuzluğa en zor koşullarda bile kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır,*
- *Lider her şeyden önce tasarımcı olmalıdır,*
- *Lider varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır,*
- *Alçak gönüllü olmalıdır,*
- *Zamanı iyi kullanmalıdır,*
- *Lider dürüst ve erişilebilir olmalıdır,*
- *Çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır,*
- *Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirilmelidir,*
- *Gerektiği zaman risk almalıdır,*
- *Hedefleri ve standartları belirlemelidir,*
- *Aşırı denetleme yapmamalıdır,*
- *Eleştirilmekten korkmamalıdır.*

6.ÇALIŞMANIN AMACI

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, yönetim ve yöneticilik anlayışına yeni bir boyut getirmiştir. Artık sadece emir veren değil, yaratıcı, yönlendirici, sürükleyici ve etkileyici bir yönetim anlayışının gerekliliği tartışılmaktan ziyade kabul gören bir duruma gelmiştir. Bunun doğal sonucu olarak da yöneticilerde liderlik vasıfları aranmaya başlanmıştır. Bilindiği gibi banka organizasyonları, özellikle teknolojik ve ekonomik alanlarda meydana gelen değişimlerden en çok etkilenen ve en hızlı şekilde buna uyum sağlamak zorunda olan bir yapılanmaya sahiptir. Bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişimin en yakın takipçilerinden birisi banka organizasyonlarıdır. Bu bağlamda değişimi, yaratıcılığı ve ölçülü riskler alabilmeyi öngören bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyulur. Diğer taraftan bankalar küçük yapıli organizasyonlar oldukları gibi müşteri odaklı bir çalışma felsefesine de sahiptirler. Bu durum bankalarda hiyerarşik bir yapılanmanın yerine yüzyüze ilişkilerin daha etkin olduğu bir yönetim kültürünü de gerekli kılar. Katı bürokratik yapılanmaların bu bağlamda bankalarda uygulanması klasik yönetici ve yönetim anlayışını doğurur. Ancak yukarıda belirtilen hususlar dikkate alındığında bu organizasyonlarda lider anlayışlı yöneticilere ihtiyaç duyulduğu açıkça ortadadır.

Bu çalışmanın amacı da, değişim ve müşteri odaklılığın öne çıktığı banka organizasyonlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olup olmadıklarını, eğer sahipler hangi özelliklerin ön plana çıktığını ortaya koymaktır. Bu durum iki farklı açıdan test edilmeye çalışılmaktadır. Birincisi yöneticiler kendilerini nasıl bir lider olarak görüyorlar, ikincisi ise astların yöneticileri nasıl değerlendirdikleridir.

7. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ VE EVRENİ

Çalışmamızda bilimsel araştırmalarda başvurulan ana metotlardan iki tanesine yer verilmektedir. Birincisi, temel araştırma tekniğidir. Burada çalışmanın teorik yapısını oluşturmak için konu ile ilgili gerek yurt içi gerekse yurt dışında yayınlanan bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır. İkinci yöntem ise, teorisi oluşturulan çalışma ile ilgili alan araştırması yapılmasıdır. Alan araştırması için kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik yapıyla ilgili sorular yer alırken, ikinci bölümde liderlik özelliklerini ortaya koyan sorulara yer verilmiştir. Sorular yöneticiler ve astlar için ayrı ayrı anket formları oluşturularak hazırlanmıştır. Ancak yöneticilere ve astlara yöneltilen soruların içeriği aynıdır. Aynı sorular farklı bir biçimde hem yöneticilere hem de astlara sorulmuştur. Sorular Likert ölçeği dikkate alınarak beşli (5'li) bir ölçekle hazırlanmıştır. Her bir sorunun cevap kısmı, "her zaman", "çoğu zaman", "bazen", "çok az zaman" ve "hiçbir zaman" şeklindedir.

Çalışmanın evreni Konya il merkezinde faaliyette bulunan kamu ve özel sektör bankalarıdır. Örneklem olarak da bu bankalarda çalışan yönetici ve astlar seçilmiştir. Anket formları elden toplam yüzüymü (120) kişiye dağıtılmıştır. Ancak gerek yaz tatili ve gerekse iş yoğunluğu gibi nedenlerle tam olarak cevaplandırılan doksanüç (93) anket, dağıtıldığı gibi yine elden toplanmıştır. Anket formlarını dağıtma ve toplama süresi bir aylık bir zamanda gerçekleşmiştir.

8. VERİLERİ DEĞERLENDİRME TEKNİĞİ

Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS 10.00 programından yararlanılarak, aritmetik ortalama, standart sapma, yoğunluk gibi istatistiksel yöntemler kullanıldığı gibi “Bağımsız İki Grup- t Testi” de uygulanmıştır.

“Bağımsız İki Grup-t Testi” sonuçlarının değerlendirilmesi iki kademede yapılır. Birinci kademede Levene Testi sonuçlarına bakılır. İkinci kademede ise Levene Testi sonuçlarına bağlı olarak “t” değerinin anlamlı olup olmadığına karar verilir.

Eğer Levene Testi gruplar arası varyans farkının olduğuna işaret ediyorsa (Sign <0.05), Equal Varance Not Assumed satırına bakılır; eğer Sig. (2-tailed) değeri >0.05 ise gruplar arası fark yoktur. Sig. (2-tailed değeri) <0.05 ise gruplar arası anlamlı fark vardır.

Eğer Levene testi gruplar arası varyans farkının olmadığına işaret ediyorsa (Sign >0.05), Equal Varance Assumed satırına bakılır. Eğer Sig. (2-tailed) >0.05 ise, gruplar arası anlamlı fark yoktur. Ancak Sig. (2-tailed) <0.05 ise gruplar arası anlamlı fark vardır (Altunışık vd., 2001: 277-278).

9. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular sadece örneklem kapsamına alınan kuruluşlar için geçerlidir. Türkiye genelindeki banka organizasyonları için ipucu olabilir ama bir genelleme yapmak doğru olmayabilir.

10. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

Tablo 1. Cinsiyet Dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Erkek | 69 | 74,2 | 74,2 | 74,2 |
| Bayan | 24 | 25,8 | 25,8 | 100,0 |
| Toplam | 93 | 100,0 | 100,0 | |

Tablo 1 Örneklem kapsamına alınan banka çalışanlarının cinsiyete göre dağılımını vermektedir. Buna göre ankete cevap veren çalışanların %74.2’si erkek iken, %25.8’i de bayanlardan oluşmaktadır.

Tablo 2. Eğitim durumunuz

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| İlköğretim | 3 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| Lise | 25 | 26,9 | 26,9 | 30,1 |
| Lisans | 57 | 61,3 | 61,3 | 91,4 |
| Lisansüstü | 8 | 8,6 | 8,6 | 100,0 |
| Toplam | 93 | 100,0 | 100,0 | |

Tablo 2 alan araştırması yapılan bankalarda ankete katılan banka çalışanlarının eğitim durumunu göstermektedir. Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere örneklem kapsamına alınanların büyük çoğunluğu %61.3’lük bir oranla lisans mezunları oluştururken, onu %26.9’luk bir oranla lise mezunları takip etmektedir.

Tablo 3. Görev Dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Yönetici | 35 | 37,6 | 37,6 | 37,6 |
| Ast | 58 | 62,4 | 62,4 | 100,0 |
| Toplam | 93 | 100,0 | 100,0 | |

Tablo 3 araştırma kapsamına alınan bankalarda çalışan ve ankete cevap veren yönetici ve astların dağılımını göstermektedir. Görüldüğü gibi alan araştırmasına katılanların %37.6'sını yöneticiler, %62.4'nü astlar oluşturmaktadır.

“Yöneticilerin dürüst ve erişilebilir bir kişiliğe” sahip olup olmadıklarına yönelik soruya verilen cevaplar, iki grup (yönetici ve astlar) arasında anlamlı bir farkın varlığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile $Sign=0.001<0.05$ ve $Sig.(2-tailed)=0.001<0.05$ değerleri iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Bu durumda yöneticilerin tamamı kendilerini ya her zaman ya da çoğu zaman erişilebilir ve dürüst olarak görürken, astların %48.3'ü yöneticilerini erişilebilir ve dürüst olarak görmektedir.

“Yöneticilerin kontrol ve ben merkezli” olma niteliklerine yönelik Bağımsız iki grup-t testi değerleri ($sign=0.465>0.05$ ve $sig.(2-tailed)=0.002<0.05$) iki grup arasında anlamlı bir farkın varlığına işaret etmektedir. Yöneticilerin %45.7'si her zaman ya da çoğu zaman kontrol ve ben merkezli olduklarını ifade ederken, astların %65.5'i “her zaman” ya da “çoğu zaman” yöneticilerini kontrol ve ben merkezli olarak görmektedirler.

“Eleştirilere açık ve eleştirileri hoş karşılama” ile ilgili olarak ortaya çıkan ($sign=0.025<0.05$ ve $sig.(2-tailed)=0.001<0.05$) değerler iki grup arasında anlamlı bir farkın varlığını vurgulamaktadır. Buna göre yöneticilerin %80'i kendilerini “her zaman” ya da “çoğu zaman” eleştirilere açık ve hoş görülürken, astların sadece %34.5'i yöneticilerin eleştirilere açık olduğunu beyan etmektedirler. Başka bir ifade ile astların yaklaşık %63'ü yöneticilerin eleştirilere açık olmadığını belirtmektedirler.

Yöneticilerin “değişim yanlısı ve uzun vadeli hedefler peşinde olma” özelliklerine ilişkin değerler, ($sign=0.195>0.05$ ve $sig.(2-tailed)=0.041<0.05$) bağımsız iki grup arasındaki farka işaret etmektedir. Ancak buradaki farkın anlamlılığı çok yüksek değildir. Kısmi bir fark söz konusudur. Yöneticilerin büyük çoğunluğu (%80) kendilerini değişim yanlısı olarak görürken astların %60.3'ü de üstlerini değişim yanlısı ve uzun hedefler peşinde olan kişiler olarak görmektedir.

$Sign=0.033<0.05$ ve $sig.(2-tailed)=0.001<0.05$ değerleri, yöneticilerin “araştırmacı, meraklı ve hesaplı riskler” alabilme özellikleri açısından yöneticiler ile astlar arasında bu konuyla ilgili olarak anlamlı bir farkın olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin %71.4'ü “her zaman” ya da “çoğu zaman” araştırmacı, meraklı ve hesaplı riskler aldıklarını vurgularken, astların sadece %19'u yöneticilerle aynı görüşü paylaşmaktadırlar. Bu durumda astlara göre yöneticileri “araştırmacı, meraklı ve hesaplı riskler” almaktan uzak bir yönetim anlayışına sahiptirler.

“Örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik etme” ile ilgili olarak ortaya çıkan değerlere ($sign=0.001<0.05$ ve $sig.(2-tailed)=0.001<0.05$) göre yöneticiler ile astları arasında anlamlı bir görüş farklılığı söz konusudur. Yöneticilerin %68.6'sı kendilerini aykırı düşünceyi teşvik eden kişiler olarak görürken astların %19 gibi küçük bir oranı yöneticileri ile aynı paralelde bir görüşü benimsemektedir. Başka bir ifade ile astlar yöneticilerin diyalogu ve aykırı düşünceyi teşvik etmediklerini düşünmektedirler.

Yöneticiler işleri doğru yaparken liderlerde doğru işleri yapma gayreti içerisindedirler. Bu durum yönetici ile lider arasındaki en önemli farklardan bir tanesidir. Bu bağlamda banka yöneticilerinin “doğru ve hızlı karar verebilme” yeteneklerinin olup olmadığına yönelik soruya verilen cevaplar, yöneticileri ile astları arasında anlamlı bir farkın varlığına işaret etmektedir. $Sign=0.008<0.05$ ve $sig.(2-tailed)=0.001<0.05$ değerleri bunu doğrulamaktadır. Yöneticiler “doğru ve hızlı karar verebildiklerine” inanırken, astların yaklaşık %55'i yöneticileri ile aynı görüşte değildir.

$Sign=0.001<0.05$ ve $sig.(2-tailed)=0.001<0.05$ değerleri, yöneticilerin “demokratik ve grup üyelerinin kararlara katılmasını sağlama” açısından yöneticileri ile astları arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Bir başka ifade ile, yöneticilerin %80'i kendilerini demokratik ve grup kararlarına katılmayı sağlayan bir kişi olarak görürken, astların %37.9'nun yöneticileri ile aynı görüşte olduğu görülmektedir. Buna göre, astlar, yöneticilerini demokratik olarak görmemektedir.

Liderler endişe giderici, güven, emniyet ve ilham veren bir kişiliğe sahiptirler. Umutsuz değildirler. Banka yöneticilerinin “çevresine güven ve umut veren” bir kişiliğe sahip olup olmadıklarına yönelik soruya verilen cevaplarda ortaya çıkan istatistiki değerler ($\text{sign}=0.001<0.05$ ve $\text{sig. (2-tailed)}=0.001<0.05$) yöneticiler ile astları arasında bu konuyla ilgili olarak farklı görüşlere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile yöneticiler (%91.4) kendilerini “çevresine umut ve güven veren” birer kişi olarak görürken, astların sadece %44.8’i yöneticileri ile aynı düşünceyi paylaşmaktadır.

Yöneticilerin “uzun dönemli bakış açısına sahip olup olmadıkları” ile ilgili olarak yapılan “t” testi değerleri ($\text{sign}=0.530>0.05$ ve $\text{sig. (2-tailed)}=0.001<0.05$) iki grup arasında anlamlı bir görüş ayrılığını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin %85.7’si uzun dönemli bakış açısına sahip olduklarını ileri sürerken, astların sadece %17.2’si yöneticileri ile aynı düşünceyi paylaşmaktadır.

Yöneticilerin “örgüt açısından daha iyi bir geleceği zihinde canlandırma” özellikleri bakımından da iki grup arasında fark vardır. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%68.6) örgüt için daha iyi bir geleceği sürekli zihinlerinde canlandırdıklarını ifade ederken, astların %43’ü yöneticileri ile aynı düşünceyi paylaşmaktadır.

Bu ve bir üstte ortaya çıkan değerler birlikte ele alınacak olursa banka yöneticilerinin gelecekle ilgili uzun vadeli bir görüş açısına sahip olmadıkları söylenebilir. Bir başka ifade ile vizyon sahibi değildirler. Ancak bu yorum astların bakış açısına göre ortaya konmaktadır. Yöneticilerin yukarıda ki iki soruya verdikleri cevaplar da dolaylı olarak kendilerini vizyon sahibi olarak gördükleri anlamına gelmektedir.

$\text{Sign}=0.194>0.05$ ve $\text{sig. (2-tailed)}=0.821>0.05$ değerleri “astlara özgürce davranma fırsatı verme” konusunda yöneticilerle astlar arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir.

$\text{Sign}=0.026<0.05$ ve $\text{sig. (2-tailed)}=0.001<0.05$ değerleri yöneticilerin “yanlış ve doğruya ilişkin tavırlarının objektifliği” konusunda yöneticiler ile astlar arasında görüş ayrılığının varlığını işaret etmektedir. Yöneticilerin %91.4’ü “her zaman” ya da “çoğu zaman” yanlış ve doğruya ilişkin tavırlarının objektif olduğunu vurgularken, astların %39.7’si yöneticilerle aynı paralelde görüş beyan etmektedir. Başka bir ifade ile yöneticiler bu konuda objektif olduklarını ileri sürmekte ancak astlar ise yöneticilerin “yanlış ve doğru” konusunda objektif olmadıklarını belirtmektedirler.

Lider yol gösterici ve eğitici bir kişiliğe sahiptir. İyiye ve doğruya ilişkin sahip olduğu değerleri örgüt üyelerine aktarır ve rehberlik eder. Bunu yapabilmek için astlarına zaman ayırır ve yüz yüze ilişkilere önem verir. Araştırma kapsamına alınan banka organizasyonlarında görev yapan yöneticilerin bu yönü ile ilgili tutumunu belirlemeye yönelik olarak sorulan “sahip olduğu değerleri aktarmak için astlarına zaman ayırır” mı şeklindeki soruya verilen cevaplarla elde edilen değerler ($\text{sign}=0.001<0.05$ ve $\text{sig. (2-tailed)}=0.001<0.05$), iki grup arasında anlamlı bir farkı ortaya koymaktadır. Yöneticilerin %71.4’ü “her zaman” ya da “çoğu zaman” sahip oldukları değerleri aktarmak için astlarına zaman ayırdıklarını beyan ederken, yöneticilerin bu beyanını destekleyen astların oranı ise %22.4’tür. görüldüğü gibi astlar yöneticilerinin eğitici ve rehberlik edici bir eğitimde olmadığını vurgulamaktadırlar.

11. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetici ve lider birbirinden son derece farklı iki insan tipidir. Yönetici otorite, hiyerarşi ve prestije dayanarak karar alan ve işleri doğru yapmaya çalışan kontrol merkezli bir kişiliği ifade ederken, lider, örgüt içerisinde mevcut olan farklı fikirleri, yetenekleri ve enerjiyi harekete geçiren ve insanları esinlendirici bir çalışma ortamı yaratan kişidir. İlham verir, güven aşılar ve gelecekle ilgili ümitsizliğe kapılmaz. Diğer taraftan bireysel ve örgütsel başarıya ulaşmayı engelleyecek koşulları ortadan kaldırır. Örneğin astlarının iş yapmaları için gerekli olan kaynakları sağlar. Bu konudaki eksiklikleri giderir. Yönetici ise mevcut kaynaklarla yetinme eğilimindedir.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, yönetim ve yöneticilik anlayışına yeni bir boyut getirmiş, bunun sonucu olarak da yöneticilerde liderlik vasıfları aranmaya başlanmıştır. Bu yüzyıl, değişimi, yaratıcılığı ve ölçülü riskler alabilmeyi öngören bir yönetim yaklaşımını gerektirmektedir. Bilişim teknolojileri ve müşteri beklenti ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişim ve gelişmeler banka organizasyonlarında lider anlayışlı bir yönetime ihtiyacı artırmıştır.

Bu çalışmada değişim ve müşteri odaklılığın ve yüz yüze ilişkilerin ön plana çıktığı banka organizasyonlarında görev yapan yöneticilerin hangi boyutlarda liderlik özelliklerine sahip oldukları ya da olmadıklarına yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Bankalar da yüz yüze ilişkilerin yoğunluğu ve kısmen katı bir hiyerarşik yapılanmanın olmadığı düşünülürse, astların yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili olarak

objektif bir değerlendirmeden kaçınacağı düşünülebilir. Astların yöneticileri ile aralarının bozulmaması ve ters düşmemek için anket formlarını nesnel değerlendirmeler beklentisi, elde edilen sonuçlarla çürütülmüş durumdadır. Yukarıda bulgular kısmında verilen sonuçlar, banka yöneticilerinin kendilerini lider vasıflı olarak gördüklerini ancak çalışanların ise bunun tam tersi bir yaklaşım sergiledikleri ortadadır.

Astların yöneticilerini “ben ve kontrol merkezli”, “eleştirilere açık olmayan” ve “aykırı düşünceyi teşvik etmeyen” kişiler olarak görmelerinin açılımı otoriter yönetimi çağrıştırmaktadır. Bu sonuçlara göre banka yöneticilerinin otoriter bir yönetim anlayışına sahip oldukları söylenebilir. Diğer taraftan grup üyelerine “kararlara katılma imkanı” ile “özgürce davranma fırsatı” vermemeleri astların demokratik ya da tam serbesti tanıyan bir kişiliğe sahip olmadıklarını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, yukarıdaki bulgular, banka yöneticilerinin demokratik ya da tam serbesti tanıyan bir yönetim sergilemediklerini ama otoriter bir yönetim felsefesini benimsediklerini göstermektedir.

Lider vizyon sahibi, geleceğe yönelik çıkarımları, sezgileri ve çalışmaları olan ileri görüşlü kişilerdir. Ancak araştırma bulguları banka yöneticilerinin bir vizyona sahip olmadıklarını ortaya koymaktadır. Çünkü astlar, yöneticilerinin “değişim yanısı ve uzun vadeli hedeflere”, “uzun vadeli bakış açısına” ve “örgüt açısından iyi bir geleceği zihinlerinde canlandırma” özelliklerine sahip olmadıklarını belirtmektedirler. Tüm bunlardan hareketle astlara göre banka yöneticilerinin liderlik vasıfları olmadığı söylenebilir.

Değişimden en fazla etkilenen, teknolojik gelişmeleri takip etmek zorunda olan ve müşteri odaklı olarak çalışan bankalar 21. yüzyılın gerektirdiği lider özellikli yöneticileri bünyelerinde bulundurmamak zorundadır. Bu geleceğin yaşayan organizasyonları olabilmenin temel şartıdır. Yöneticiler, değişime eğilimli, yaratıcı, ilham verici, araştırmacı, yol gösterici ve yönlendirici bir gücü elinde bulundurmamak durumundadır. Çünkü artık emir veren, otoriteye ve hiyerarşiye önem veren yönetim anlayışının modası geçmiştir.

KAYNAKÇA

- Altınışik, Remzi vd.(2001), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 1. Baskı, Adapazarı
- Bennis, W. and Nanus B., **Leaders**. Herper & Row inc. NewYork:1985
- Cafoğlu, Zühal, “Liderlik: Bilgi-Karizma Değişim”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, Cilt 1, İstanbul, 1997
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları,İstanbul:1989
- Ergun, Turgay, **Kamu Yönetimine Giriş**,TODAİE Yayınları, No:241, Ankara, 1992
- Gökçe, Gülise ve Ali Şahin, “Örgütte Liderlik”, **Davranış Bilimleri Ders Notları**, Ed.: Orhan gökçe ve N. Ata Atabey, Konya, 2001
- [http:// www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=75](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=75), (25.08.2004)
- <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>, (25.08.2004)
- Keçecioğlu, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, No:24, 1998
- Kılınç, Taner, “Lider Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi Cilt 2, İstanbul, 1997
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, İstanbul, 1988
- Özel, Mustafa, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 1995
- Şimşek,M.,Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2001
- Yıldız, Murat, “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”, Türk İdare Dergisi, Yıl:74, Sayı:435, Haziran,2002