

BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN YÖNETİCİ/LİDERİN KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA*

Özcan Yeniçeri**

Zeliha Seçkin***

Özet

Bilgide meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamalarında liderin alacağı kararları daha önemli hale getirmiştir. Rekabet üstünlüğü sağlamak, yenilikçi ve bilgi temelli karar almayı gerektirmektedir. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve bilgide yaşanan hızlı değişim, örgüt yöneticilerini belirsizlik ortamında karar almaya zorlamaktadır. Bu da, liderin karar alma eylemindeki yeri ve önemini artırmakta; bilgideki hızlı değişim, liderin karar alma süreci üzerindeki denetimini zorlaştırmakta ve çalışanların kararlara katılımının önemini artırmaktadır. Otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzına sahip liderlerin karar alma eylemlerinin bilgi ve yenilikçilikten hangi yönde etkilendikleri bu çalışmada alan yazına dayalı olarak ele alınmıştır. Anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler, bankacılık sektöründe çalışan toplam 184 lider/yöneticiden elde edilmiştir. Bu bağlamda liderlik tarzı ile bilgi, yenilik ve karar alma ile ilgili değişkenlerin istatistikî değerlemesi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Değişim, Lider ve Karar Alma.

Abstract

Accelerating changes in knowledge made the leaders' decisions vital for the success and sustainable competitive edge of organizations. Maintaining the competitive edge requires innovative and knowledge-based decision making. Technological developments, globalization, and rapidly changing knowledge compel the managers to make decisions in an uncertain environment. Consequently, the importance of the role of the leaders in decision-making act escalates, while the control of the leaders over the decision-making process gets harder and the participation of employees becomes more critical. Based on the relevant literature, this paper examines the direction of the impacts of innovation and knowledge on decision making acts of the leaders with the authoritarian, democratic and free-rider leadership styles. The data were obtained from 184 leaders/managers working in the banking industry by means of questionnaire technique. In this context, the variables related to leadership styles and knowledge, innovation, and decision-making have been evaluated statistically.

Keywords: Knowledge, Change, Leader, Decision-making.

* Bu çalışma doktora tezinden türetilmiştir.

** Prof.Dr. Niğde Üniv. İİBF İşletme Bölümü Niğde, ozcanyeniceri@gmail.com

*** Yrd.Doç.Dr. ASÜ Ortaköy MYO Aksaray zeliha0101@hotmail.com

GİRİŞ

Makineleşmeyle birlikte Sanayi Devrimi'nin yaygınlaştırdığı örgütlenmeler hem ekonomik, hem de toplumsal değişimin dinamiğini oluşturmuştur. Bu süreçte örgütler katı hiyerarşik yapılar olarak organize olmuş, bu hiyerarşik yapıya bürokrasinin kuralları işlerlik kazandırmıştır. "Maksimum fayda-maksimum kâr" örgütsel başarının temel ölçütü kabul edilmiş; insanlar da ekonomik çıkarlarını düşünen rasyonel varlıklar olarak örgütsel yapı içinde konumlandırılmıştır. Böyle bir yapılanmada yöneticiye bütün sorunlara çözüm bulma, akılcı ve doğru kararlar alma rolü biçilmiştir. Ancak bilgedeki hızlı değişim ve bu değişime anında tepki verebilecek karar süreç seçenekleri üretmek, lideri baskı altına alabilmektedir. Bu baskının sebep olduğu çekingenlik bir taraftan liderin yaratıcı yönelimine ket vurmakta, bir taraftan da rekabetin acımasızlığı ile lideri yüzleşmek zorunda bırakabilmektedir. Örgüt yararına sonuç doğurması bağlamında, liderin aldığı kararların örgüt çalışanlarını harekete geçirme gücüne sahip olması zorunlu bir gerekliliktir.

"Değişmeyen tek şeyin değişim" olduğu gerçeğine binaen değişim sözcüğünün özünde barındırdığı bazı temel dinamiklere bakmakta fayda vardır. Değişim bir taraftan yenilikçiliğe atıfta bulunurken bir taraftan da toplumsal ve bireysel zihniyet değişimi olgusuna vurgu yapmaktadır. Yenilikçilik özünde değişmeyi, risk almayı ve alışılmışın yani bilinen alanın dışına çıkmayı gerektirmektedir. Böyle bir paradoksu dengelemenin yolu değişim ile istikrarı bir araya getirmekten geçmektedir. Eğer kendimizi değişim adına yenilik yapacak şekilde örgütleyebiliyorsak, zihinsel değişim döngüsüne ivme kazandırmışız demektir. Bu bağlamda liderin yapması gereken en önemli hususlardan birisi "değişime direnç" in şifresini kırmak olacaktır. Ayrıca; lider, bilgi işçilerinin üretkenliklerini artırırken, çalışanların artan üretkenliklerini örgütsel performans kapasitesine dönüştürebilecekleri ortamı sağlamalıdır. Bu ortamın yaratılabilmesi, liderin bugüne dair kararlar alırken-Drucker'in deyişiyle- "hâlihazırda gerçekleşmiş geleceği"¹ de hesaba katmasına bağlıdır. Ancak böyle bir bakış açısı, tehditleri fırsatlara dönüştürecek öngörülere sahip olabilecektir. Bu da yöneticiye, parçalarından daha büyük bir bütün yaratma imkânını verecektir.

BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN LİDERİN KARAR ALMA TARZI ÜZERİNE ETKİLERİ

II. Dünya Savaşı sonrasında, özellikle de 1980'lerden itibaren, açık sistem olarak yeni bir yorumlama sürecine giren örgütler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle, önceki dönemlerle karşılaştırı-

¹ Peter F. Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (çev. İrfan Bahçivangil), Epsilon Yayınları, İstanbul 2007, s.86.

lamayacak bir hızda sosyal, ekonomik, kültürel ve yapısal alanda değişime uğramıştır.² Bilgideki hızlı değişim örgütleri şimdiye kadar alışık olmadıkları bir rekabet anlayışı ile karşı karşıya getirmiştir. Kazananlar ise, rekabet refleksleri güçlü olanlardır. Yani, piyasa talebine hemen cevap verebilme yeteneğine sahip olan örgütlerdir.³

Değişim, Prahalad'ın "Değişmezseniz, ölürsünüz!"⁴ uyarısını tüm birey, toplum, kurum, kuruluş ve örgütleri kabule zorlamıştır. Değişimin hızı, gücü ve etkisi sınır tanımaz bir boyuta ulaşmıştır. Örgütler için değişimin anlamı, en genel ifade ile "risk" sözcüğü ile açıklanabilir. Zıttı ile "istikrar," değişimin en az ya da yavaş seyri demektir. Bir örgütü değişim kıskacına alan sebepler; örgütün içinden ve dışından olmak üzere farklı, ama birbirine bağlı kaynaklardan beslenebilir. Tedarikçiler, girdiler, süreçler ve çevresel etkiler değişime verebileceğimiz örneklerden sadece birkaçıdır.⁵

Değişim, bu çağa özgü bir olgu değildir. Değişimi değişmez kılan asıl güç kaynağı, sahip olduğumuz bilginin geçmişe oranla çok daha hızlı değişmesi ve etki alanının genişlemesidir. Teknolojik gelişmelerin mucizesi internet, bağlanabilirlikten öte bir anlam sunarak, bilgi paylaşımı, işbirliği ve ticaret için evrensel bir alan yaratmıştır.⁶ Bu evrensel alanda başarılı olmanın önkoşulu, değişimi tehdit olarak algılama yerine, fırsat olarak kucaklama ve anlamayı sağlayacak özbilince sahip olmaktır. Başka bir anlatımla, yeniden yaratmanın yaratıcı yıkımın ardından geldiğini anlamak gerekmektedir.⁷

Bilgideki değişime bağlı olarak ortaya çıkan en önemli sorunlardan birisi, "En etkili liderlik tarzı hangisidir?" tartışmalarını yoğunlaştırmasıdır.⁸ Ancak, her örgüt ve her soruna "tek çözüm" olacak "tek liderlik tarzı" nı geliştirebilmek mümkün değildir. Lider, örgütün yapısına, üretim biçimine, büyüklüğüne, sorunun karmaşıklığı ve aciliyetine, rutin veya yeni oluşuna

² Richard W. Scott, *Organizations Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Inc., New Jersey 1992, s.76.

³Taiichi Ohno, *Toyota Ruhü*, (Çev. Canan Feyyat), Scala Yayıncılık ve Tanıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul 1998, 94-95.

⁴ Rowan Gibson, "İşi Yeniden Düşünmek", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (çev. Sinem Gül) Sabah Kitapları, İstanbul 1997, s.1-12.

⁵ Necmi Gürsakal, *Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara 2005, s.37.

⁶ Bill Gates, *Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*, (çev. Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, A.Ş., İstanbul 2000, s.15.

⁷ Warren Bennis, "Liderlerin Lideri Olmak", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul 1997, s. 134.

⁸ Hafiza Golandaz "Leadership for Creativity: The Case of Mughal Emperor Akbar", *Global Leadership*, (Ed. Adel Safty), Istanbul Commerce University Publications No: 19, İstanbul 2006, s. 359-377.

göre farklı karar alma tarzları geliştirebilir. Liderin karar alma tarzı üzerinde kişilik özelliğinin de oldukça etkili olduğu bilinmektedir.

Karar alıcı, liderlik tarzı ile örtüşür şekilde ve karara dâhil edeceği kesim ve/veya kesimlere ilişkin güven duygusunun seviyesine göre, örgüt içindeki çeşitli kesimlerden kişi ve/veya kişileri karar sürecinin dışında tutar ya da bu sürece onları dâhil eder. Literatürde, liderlik tarzı ile karar alma sürecine liderin dışındakilerin dâhil edilip edilmemesi arasındaki ilişkiyi ölçen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda da işaret edildiği gibi, liderin karar alma tarzını da belirleyen her bir tarzın kendi içinde üstün ve zayıf yanları vardır. Bu da, her örgüt yapısına uygun ve her soruna kesin çözüm getiren tek bir karar alma tarzı olmadığını göstermektedir.

Örgütlerin piramit yapılarla temsil edildiği dönemlerde karar alma erkini kullananlar, özellikle de stratejik karar alıcılar, örgütün tepesinde oturanlardı. Piramidin orta ve alt kademesinde bulunan yöneticiler de kendi konumlarına uygun düşen karar alma eylemini yerine getiriyorlardı. Yönetici-çalışan ilişkisi de emir-komuta ile şematize edilmekteydi. Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimler, karar alma sürecine çalışanların da dâhil olacağı bir dayatmayı yöneticileri kabule zorlamıştır. Rakipler, müşteriler, paydaşlar, teknolojik gelişmeler ve çıkar gruplarının sebep olduğu yeni sorunlarla örgüt ve yöneticileri yüzleşmeye mecbur etmiştir. Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça, ekonomik teorinin, işgörenlerin sistematik ve tam olarak faydayı maksimize edecek rasyonel karar süreçlerine yönelecekleri varsayımı da tartışılır hâle gelmiştir. İlk kez H. Simon'un formüle ettiği sınırlı rasyonellik teorisine göre;⁹ insanların, özellikle de karmaşık kararlarla yüz yüze geldiklerinde, rasyonel karar alabilme ihtimalinde azalma olmaktadır.¹⁰ Böyle durumlarda karar alıcılar, maksimum veya en iyi olandan çok "yeterince iyi olan" bir karara ulaşmanın yolunu bulmaktadırlar. Yeterince iyi olanı tespit etmede, yönetici/liderlerin, sorunların çözümüne yönelik karar alma eylemine kendileri dışındakileri dâhil etmeleri, yönetime katılım anlayışının gelişmesine de kaynaklık etmiştir. Örgüt içerisinde sorunların çözümüne yönelik karar grupları oluşturularak hem mevcut sorunlara yeni ve farklı çözümlerin üretimi sağlanmış hem de ürün ve hizmet üretiminde sürekli iyileşmenin yeni yolları bulunmaya çalışılmıştır. Kalite Çemberleri, bu konuya iyi bir örnek teşkil etmektedir.¹¹

Bilgi ve teknolojik gelişmelerin sağladığı avantajı kendi lehine kullanan işgörenler, sahip oldukları bilgi ile örgüt içi güç ilişkisinde kayda değer bir

⁹ Hal G. Rainey "A reflection on Herbert Simon: A satisficing search for significance", *Administration&Society*,

Vol:33, No: 5, 2001, s. 491-507.

¹⁰ Jörg Felfe ve Lars-Eric Petersen, "Romance of leadership and management decision making", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 16 Nu:1, 2007, 1-24.

¹¹ Mahmut Tekin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Günay Matbaası, Ankara 2004, s.63.

ayrıcalık elde etmişlerdir. Bu ayrıcalık işgörenlerin karar alma eylemine etkin katılımlarını da kolaylaştırmıştır. Rekabette yaşanan hız ve zamana karşı verilen yarış, işgörenlerin kendi iş'leri ile ilgili kararları almalarına imkân sağlayan bir gelişmeyi -personel güçlendirmeyi- de yönetim sürecinin ayrılmazı yapmıştır. Bu gelişme, karar alma eylemini liderin tekelinden çıkararak işgörenlerin de bu sürece katılımını sağlamıştır. Bu gelişmeler ışığında, liderin karar alma tarzına ilişkin en genel sınıflandırma; otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik olarak ifade edilmektedir:¹²

Bilgideki Hızlı Değişimin Otoriter Liderlik Tarzı Üzerine Etkileri

Bilgideki hızlı değişim, liderlerin görev tanımlarından ilişki anlayışına kadar geniş bir alanda yeniden yapılanmaya duyulan ihtiyacı tetiklemiştir. Tüm yetkilerin liderde toplandığı bir yapıyı temsil eden otoriter liderlik tarzının da bu değişimden nasibini aldığını söylemek mümkündür. Otoriter liderlik tarzı daha çok görev tanımlarının hiyerarşik yapılarla temsil edildiği örgüt biçimleri ile uyum içindedir. Yönetici-çalışan ilişki ve işbölümünün kesin ve keskin bir biçimde belirlenmesi bu liderlik tarzının temel özelliklerindedir. İş ve iletişimin emir- komuta zinciri ile temsili söz konusudur. Lider/ yönetici, yetkisi gereği, örgüt ve işgörenlerle ilgili tüm kararları alma yetkisine sahiptir ve bu kararların sorgulanması, tartışılması söz konusu değildir. Örgüt ile ilgili tüm plan, politika ve stratejilerin oluşturulması yetkisi de liderin tekelindedir.^{13 14}

Bu tip liderlerin başarısı, kişilik özellikleri ile yakından ilişkilidir. Bu da liderin, saygınlık ve güven oluşturacak derecede zeki, güçlü ve bilgi sahibi olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, bilgi sahibi olmak ve bu bilgiyi de gücü temsil etmesinden dolayı kimseyle paylaşmamak otoriter liderliğin temel karakteristiğini oluşturmaktadır. İşgörenlerin kol gücü ile iş sürecine dâhil olmaları söz konusu olduğundan, kararlara katılımları rağbet görmektedir. İşgörenlerin kararlara katılımına, gücün elden gitmesi biçiminde bir anlam yüklendiği için liderlerin yetki devri konusunda oldukça cimri davrandıkları da bir gerçektir. Günümüz iş dünyasında bu tip liderlere, sık olmasa da, hâlen rastlamanın mümkün olduğu söylenebilir.

¹² Bahaettin Balçık, *İşletme Yönetimi*, Atlas Kitabevi, 5. Baskı, Konya 2005, s. 158-159.

¹³ Abdelnaser Orman vd., "Leadership: How to be an Effective Manager", *Journal of Academic Research in Economics*, 1/3 2009, s.336.

¹⁴ Howard Thomas-Colin Carnall "Leadership development: integration in context", *Strategic Change*, XVII, 2008, s.198.

Bilgideki Hızlı Değişimin Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı Üzerine Etkileri

Bilgideki hızlı değişime paralel olarak işgörenler, sahip oldukları bilgiyi daha örgütlü bir biçimde kullanma becerisi kazanmışlardır. Bilginin yaygınlaşması, elde edilme maliyetinin düşük olması, sahip olunan bilginin değişik iş süreçlerine uygulanabilmesi, işgörelere yönetime katılımları konusunda örgüt içi bir üstünlük sağlamıştır. Bu gelişme, bir yandan bilgi paylaşımının örgüt için değer yaratmasına sebep olmuş bir taraftan da yönetimin demokratikleşmesi sürecini başlatmıştır.¹⁵

Bu bağlamda demokratik-katılımcı liderlik tarzı, karar alma yetkisinin liderlerin tekelinde olmadığı ve yönetim yetkilerini işgörelere paylaşma eğilimi taşıdıkları bir yapılanmayı temsil etmektedir. Bu liderlik tarzında liderler; örgütsel amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında ve iş emirleri ile ilgili düzenleme çalışmalarında astlarını sürece dâhil etmekten yana tavır geliştirmektedirler. Liderlik davranışı belirlemede astlarından aldıkları fikir ve düşünelere önem vermek de bu liderlik tarzının temel özelliklerindedir.¹⁶

Demokratik-katılımcı liderlerin temel davranış kalıplarına örnek teşkil eden özelliklerden bazıları aşağıdaki gibidir:¹⁷

- Grup üyeleri yapılacak "iş"leri ortak çabaları ile başarmak isterler ve liderleri onlara destek verir,
- Grup üyelerinin ortak işlerine göre yapı oluşturmalarına imkân sağlar,
- Zorluk ve farklılıkları astları ile birlikte ortadan kaldırır,
- Sağlıklı bir iletişim ağı kurarak astların olaylara ve kararlara katılımına özen gösterir,
- Grup üyelerinin yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlar ve bu amaçla ortak çalışmalar yapmalarına zemin hazırlar,
- Bireyler yerine, grupları ödüllendirmeyi tercih eder,
- Elde edilen sonuçlarla ilgili başarıları üyeleri ile birlikte paylaşır.

Demokratik-katılımcı liderler, işe ve kişiye maksimum düzeyde önem verilmesinden yana tavır geliştirerek çalışanları belirlenen amaçlar doğrultusunda etkilemekte ve yönlendirmektedirler.¹⁸

¹⁵ Murat Türk, *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, Yayın No: 235, İstanbul 2003, s.22.

¹⁶ Selen Doğan, *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip&Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul 2001, s.29.

¹⁷ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1994, s.350-351.

¹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu - Tuncer Tokol, *İşletme*, Furkan Ofset, 6. Baskı, Bursa 2005, s.167.

Bilgideki Hızlı Değişimin Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı Üzerine Etkileri

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, işgörenlere bir hedef gösterilir ve bunu kendi yetenekleri ile gerçekleştirmeleri hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu yaklaşımın en önemli yararının, işgörenlerin bağımsızlıklarını artırma ve kendilerini tamamen serbest hissetmelerini sağlama olduğu varsayılmaktadır.¹⁹ Bilgideki hızlı değişimden kaynaklanan gelişmelere uygun tepkilerin verilebilmesi de bu liderlik tarzının önemini artırmıştır. Böylece işgörenler, iş'in yapılmasına yönelik sorumluluktan öte, iş'in planlanması, yürütümü ve ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili karar alma konusunda da yetkilendirilmiş olmaktadır.

Tam serbesti tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmayı tercih ettikleri için amaçları başkalarının ortaya koymasını tercih ederler.²⁰ Yönetim yetkisine en alt seviyede ihtiyaç duyar ve izleyicileri kendi hallerine bırakırlar. İzleyicinin, kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını kendisinin yapmasına imkân tanırırlar.²¹

Meslekî uzmanlık ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin AR-GE departmanında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip olan işgörenlerin yenilikçi düşüncelerini geliştirmelerinde, bu liderlik tarzını uygulamak başarı getirebilir.²² Buna karşın bu liderlik tarzı, grup içerisinde anarşi doğurabilecek gelişmelere açık olması sebebiyle, herkesin kendi belirlediği amaçlara yönelmesine²³ sebep olabilir ki; bu da örgütsel amaçlardan sapmalara neden olabilir.

Genel bir çerçeve içerisinde değerlendirilen liderlik tarzları da göstermektedir ki, liderlik boyutu; örgütsel vizyon yaratma ve örgüt işgörenlerine koçluk yapma ve onların gelişim ve kapasitelerinde artı değer yaratma olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda liderin salt vizyon yaratmasından çok, anlamlı vizyon yaratması önem kazanmaktadır. Bunun anlamı, liderin oyuncularını örgütün çevresel bölümüne değil, merkezine koymasıyla ilgilidir. Böyle bir yapılanma, lideri alışılmışın dışında düşünmeye sevk eden temel yetkinliklerden biridir.²⁴ Günümüz liderleri görevlerin yanı sıra, işgörenleri de yönetmek ve üç kritik alanda kişiler arası yargıları geliştirmek zorundadırlar:²⁵

¹⁹ Bahaettin Balçık, *a.g.e.*, s.159.

²⁰ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara 2006, s.208.

²¹ Selen Doğan, *a.g.e.*, s.30.

²² Bahaettin Balçık, *a.g.e.*, s.159.

²³ Selen Doğan, *a.g.e.*, s.32.

²⁴ Gary Hamel, *Devrimin Başına Geçin*, (Çev.Nurettin Elhüseyni), MESS Yayınları, İstanbul 2000, s.166.

²⁵ Linda A. Hill, "Parlak Elemanları Geliştirmek", *Liderden Lidere*, (Editörler: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), (çev. Salim Atay), MESS Yayınları, İstanbul 1999, s.314.

- Güvenilirliği sağlamayı resmî otoriteye tercih etmek,
- Çalışanları kontrol altında tutmaya çalışmak yerine, işe bağlılıklarını artırmak,
- Ekibe liderlik etmeyi, kişileri tek tek yönetmeye tercih etmek.

Liderin örgütü dönüştürme ve işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırma girişimi, güven ortamı yaratması ile ilişkilidir. Örgütsel güven ortamının yaratılmasında, başka şeylerin yanı sıra, bilgi paylaşımını sağlam zemine oturtmak son derece önemlidir.²⁶ Bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak, herkesin çaba ve enerjisini, iyi tanımlanmış örgütsel amaç doğrultusunda seferber etmek anlamına gelmektedir. Bilginin iktidar anlamına geldiği bir ortamda, bilgi paylaşımı iktidar paylaşımına denk düşmektedir. İktidar paylaşımı, karar alma mekanizmasına yeni ortakların dâhil edilmesi demektir. Bilgi çağında yeni ortakların sayısında önemli artışların olduğunu söylemek mümkündür. Örgütün her kademesindeki yönetici/liderlerin yanı sıra, işgörenler, müşteriler, paydaşlar da karar alma mekanizmasının önemli elemanları konumundadırlar. Böyle bir yapının işlerlik kazanması, bilgi hareketliliğine hız kazandıracak örgütsel esnekliğin sağlanmasına bağlıdır.²⁷ Ancak, zamanın çok kısıtlı ve belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu günümüz iş ortamında²⁸ liderler bazen tek başlarına karar alarak, diğer karar alıcıları devre dışı bırakabilmektedirler.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın amacı; bilgedeki hızlı değişim ve yenilikçiliğin otoriter, serbestiyetçi ve demokratik karar alma tarzına sahip yönetici/liderlerin karar almalarına yönelik eğilimlerini ortaya koymaktır.

Araştırma Adana, Aksaray, Şanlıurfa, Kayseri, Osmaniye, Hatay ve Ankara illerindeki toplam 184 banka yöneticisine uygulanmıştır. Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamına kamu bankalarının ve sınırlı sayıda ilin dâhil edilmesi çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu kısıta rağmen, araştırma sonuçlarının banka çalışan ve yöneticilerine konuyla ilgili önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

²⁶ Jeffrey Pfeffer, "Yüksek Performansın Gerçek Anahtarları", *Liderden Lidere*, (çev. Salim ATAY), MESS Yayınları, İstanbul 1999, s.300.

²⁷ Kenichi Ohmae, "Sınırların Olmadığı Bir Dünyada Strateji", *Liderden Lidere*, (çev.Salim Atay), MESS Yayınları, İstanbul1999, s.207.

²⁸ Max H. Bazerman - Dolly Chugh, "At Gözlüksüz Kararlar", *Doğru Karar Alma*, (çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul 2007, s.93.

Örnekleme Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada, kolayda örneklem yöntemi ile örneklem tespit edilmiştir. Banka yöneticileri örneğe dâhil edilmiştir. Araştırmada, veri ve bilgilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket formları, tarafımızdan ilgili adaylara uygulanmıştır. Araştırmada, yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri çoktan seçmeli ve açık uçlu sorularla tespit edilirken karar alma, yenilikçilik ve bilgiye ilişkin algılamaları ise beşli likert ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) kullanılarak alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ise; bilgi ve yenilikçilik²⁹ ve karar alma³⁰ çalışmalarından alınmıştır. İlgili çalışmada ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında yer alan liderlerin %25,5'ini bayanlar, %73,4'ünü ise baylar oluşturmaktadır. Liderlerin %8,2'si lise mezunu; %14,1'i yüksekokul; %63,0'ü fakülte ve %14,7'si de yüksek lisans mezunlardır. Araştırma kapsamındaki örneğin %2,2'si 18-25 yaş grubuna, %16,8'i 26-30 yaş grubuna, %22,3'ü 31-35 yaş grubuna, %19,0'ı 36-40 yaş grubuna, %19,6'sı 41-45 yaş grubuna ve %20,1'i ise 46 ve yukarısı yaş grubuna dahildir. Araştırma kapsamındaki liderlerin %0,5'inin 1 yıldan az, %5,4'ünün 1-3 yıl, %15,2'sinin 4-7 yıl, %14,1'inin 8-10 yıl, %64,1'inin 10 yıldan fazla süreyle bu sektörde çalıştıkları anlaşılmaktadır. Araştırma örneğinin %4,9'unun 1 yıldan az, %16,8'inin 1-3 yıl, %22,8 'inin 4-7 yıl, %11,4'ünün 8-10 yıl ve %44,0'ünün ise 10 yıldan fazla süreyle aynı bankada çalışmaktadırlar. Ayrıca, liderlerin %44,0 gibi bir oranla aynı bankada 10 yıldan daha uzun süredir çalıştıkları anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan lider/yöneticilerin %22,8'i yönetim biçiminin yol gösterici-yönlendirici yönetim, %10,9'u katılımcı yönetim, %6,5'i otoriter yönetim, %58,2'si müşteri ve çalışan odaklı yönetim ve %1,6'sı diğer (katılımcı, yol gösterici ve TKY gibi) yönetim biçimi olduğunu düşünmektedirler.

Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Croncbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmış olup sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

²⁹ Robert Edward McDonald, *Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation*, Doctor of Philosophy at the University of Connecticut, 2002.

³⁰ D.R.Clark, Leadership Style Survey, 1998, <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html> (30 Ekim 2008).

Tablo 2: Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Değişken sayısı	Ölçeğin Alfa Katsayısı
Bilgi	7	.705
Yenilikçilik	12	.789
Karar Alma	30	.790

Tablo 1’de ölçeklere ilişkin değişken sayıları ve alfa katsayıları yer almaktadır. Alfa katsayıları ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezi;

H₁: Bilgi ve yenilik ile liderin karar alma tarzı arasında ilişki vardır.

H₂: Bilgi ve yenilik liderin karar alma tarzını etkilemektedir.

H_{2a}: Bilgi ve yenilik liderin otoriter karar alma tarzını etkilemektedir.

H₂: Bilgi ve yenilik liderin karar alma tarzını etkilemektedir.

Temel hipotezin alt hipotezi ise;

H_{2b}: Bilgi ve yenilik liderin serbesiyetçi karar alma tarzını etkilemektedir.

H₂: Bilgi ve yenilik liderin karar alma tarzını etkilemektedir.

H_{2c}: Bilgi ve yenilik liderin demokratik karar alma tarzını etkilemektedir.

H₃: Liderin karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir.

ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda, bilgideki değişimin liderin karar alma süreci (tarzı) üzerindeki etkileri ile ilgili bilgi ve bulgulara ulaşabilmek amacıyla üç temel hipotez test edilecektir.

Bilgi ve Yenilik ile Liderin Karar Alma Tarzı Arasındaki İlişki

Araştırmada bilgi ve yenilik ile liderin karar alma tarzı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, ilgili analizlerin pazarlama araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan bu analiz³¹ katsayısı -1 ile +1 arasında değişen bir değeri temsil etmektedir.³²

³¹ Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmalarına Giriş*, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara 2004, s.244.

³² Murray R. Spiegel - Larry J. Stephens, *İstatistik*, (çev. Ed. Alptekin Esin ve Salih Çelebioğlu), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999, s.312.

Bilgi ve yenilik ile liderin karar alma tarzı arasında ilişkinin varlığını ileri süren hipotezin test sonuçları Tablo 2’de görüldüğü gibidir.

Tablo 2: Bilgi ve Yenilik İle Liderin Karar Alma Tarzı Arasındaki İlişki

Liderin Karar Alma Tarzı	Ortalama	Standart Sapma	Korelasyon	Bilgi (Ort.3,9503 ;Std.Sp.64268)	Yenilik (Ort.3,7862; Std.Sp.,64594)
Demokratik Karar Alma	3,9842	,54645	r	,429**	,418**
			p	,000<0,05	,000<0,05
Otoriter Karar Alma	3,2603	,59991	r	-,083	-,025
			p	,265>0,05	,733>0,05
Tam Serbestiyetçi Karar Alma	3,7603	,53979	r	,265**	,193**
			p	,000<0,05	,009>0,05

** Korelasyon ilişkisi 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2’de bilgi ve yenilik ile örgüt liderinin karar alma tarzı arasındaki ilişki görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde demokratik karar alma tarzı ile bilgi boyutu arasında r: ,429 ve yenilik boyutu arasında r: ,418 düzeyinde bir ilişki mevcutken; bilgi ve yenilik boyutu ile otoriter karar alma tarzı arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bilgi boyutuyla tam serbestiyetçi karar alma tarzı arasında r: ,265 ve tam serbestiyetçi karar alma tarzı ile yenilik boyutu arasında ise r: ,193 düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere otoriter karar almadan yana olan lider/yöneticilerin bilgi ve yenilikle aralarında istatistikî bir ilişkinin olmaması beklenen bir sonuca işaret etmektedir. Demokratik ve serbestiyetçi karar alma tarzından yana olanlarla, bilgi ve yenilik arasında pozitif bir ilişkinin varlığı, liderlerin karar alırken bilgideki değişime bağlı gelişmelerden etkilendikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda “Bilgi ve yenilik ile liderin karar alma tarzı arasında ilişki vardır” şeklinde belirlenen H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Bilgi ve Yeniliğin Liderin Otoriter Karar Alma Tarzına Etkisi

Bilgi ve yeniliğin liderin karar alma tarzına etkisi olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bilindiği üzere regresyon analizi, bağımlı değişken/değişkenler ile bağımsız değişken/ değişkenler arasındaki bağıntıyı incelemeye yönelik olarak yapılmaktadır.^{33 34} Bilgi ve

³³ Kazım Özdamar, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir 2002, s.189.

³⁴ Özer Serper, *Uygulamalı İstatistik*, Filiz Kitabevi, İstanbul 1986, s.287.

yeniliğin otoriter karar alma tarzına etkilerini ortaya koymak amacıyla uygulanan regresyon analizi sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 3: Anova Test Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	1,024	2	,512	1,429	,242>0,05
	Fark	64,836	181	,358		
	Toplam	65,860	183			

$p<0.05$; Model 1Bağımlı değişken: Otoriter karar alma; Bağımsız değişkenler: Yenilik ve bilgi.

Tablo 3'de, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Tablo 3'de Model 1 (Sig.=,05) düzeyinde bir bütün olarak anlamlı görülmemektedir. Bu sonuç Tablo 4'teki katsayı değerlerinden de anlaşılmaktadır. Tablo 3'teki Model 1 ile ilgili katsayılara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Ayrıca, Tablo 4'te sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve β Katsayıları, t değerleri, sig. düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R^2) ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4: Katsayılar Tablosu

Model	B	β Katsayısı	T-Değeri	Sig.	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin-Watson
Model 1					,125	,016	,005	1,898
(Sabit değer)	3,183		10,726	,000				
Bilgi	,144	,154	1,599	,111				
Yenilik	-,130	-,140	-1,449	,149				

$p<0.05$;Model 1: 1Bağımlı değişken: Otoriter karar alma; Bağımsız değişkenler: Yenilik ve bilgi.

Tablo 4'te Model 1'de bağımlı değişkenlerin %1,6'sı bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bu da bilgi ve yenilik ile otoriter karar alma tarzı arasında çok düşük bir ilişkinin varlığı anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile, diğer koşullar sabit kalmak şartıyla, otoriter karar alma doğrudan bilgi ve yenilikten etkilenmemektedir. Bu sonuç β Katsayılarından da anlaşılmaktadır. Sonuçlarla ilgili değerler incelendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde bilgi ve yenilik bazında negatif bir etki yaptığı anlaşılmaktadır. 0,05 anlamlılık düzeyinde t değerini incelediğimiz-

de model 1’de bilginin ve yeniliğin modele dâhil edilmesi anlamsız görünmektedir.

Tablo 4’ten de anlaşılacağı üzere, H_{2a} hipotezi; “ Bilgi ve yenilik liderin otoriter karar alma tarzını etkilemektedir” şeklinde belirlenen H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4’ten de anlaşılacağı üzere, bilgi ve yenilik boyutu ile otoriter karar alma tarzını benimseyen liderler arasında bir ilişki bulunmamasının beklenen bir sonuca işaret ettiği söylenebilir. Yetkiyi elinde bulundurma, yeni fikirlere açık olmama, değişime direnç gösterme ve yetki devrinden yana olmama gibi eğilimlere sahip olma otoriter liderlerin özellikleri arasındadır. Bu liderlik tarzını benimseyen liderlerin bilgideki değişim bağlamında yeniliklere açık olmadıkları söylenebilir. Kararları tek merkezden vermenin gereğine inandıkları dikkate alınır, değişime yeterli ve yerinde tepki veremeyeceklerini söylemek olasıdır.

Buna karşılık demokratik ve serbesiyetçi karar almadan yana tavır geliştiren liderler katılımcı, yeni ve farklı fikirlere açık, yetki devrinden yana ve paylaşımcı bir yönetim anlayışı içerisindedirler. Analiz sonuçları incelendiğinde bu liderlerin karar alırken bilgide meydana gelen değişimden etkilendikleri söylenebilir.

Bilgi ve Yeniliğin Liderin Serbesiyetçi Karar Alma Tarzı Üzerine Etkileri

Bilgi ve yeniliğin liderin karar alma tarzına etkileri bağlamında, bilgideki değişimin serbesiyetçi karar alma tarzına etkilerine yönelik olarak yapılan Anova analiz sonuçları aşağıda Tablo 5’te ve Katsayılar Tablosundaki bilgiler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 5: Anova Test Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	5,122	2	2,561	9,617	,000 <0.05
	Fark	48,198	181	,266	48,198	181
	Toplam	53,320	183			

$p < 0.05$; Model 1 Bağımlı değişken: serbesiyetçi karar alma; Bağımsız değişkenler: Bilgi ve yenilik

Tablo 5’te, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan Anova testi sonuçları görülmektedir. Tablo 5’ten de anlaşılacağı üzere, Model 1 (Sig.=,05) düzeyinde bir bütün olarak anlamlı görülmektedir. Bu sonuç Tablo 6’daki katsayı değerlerinden de anlaşılmaktadır. Tablo 6’da ayrıca, Model 1 ile ilgili katsayılarla ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tablo 6’da sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve β Katsayıları, t

değerleri, sig. düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R^2) ve modelde oto korelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgiler sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 6: Katsayılar Tablosu

Model	B	β Katsayısı	T-Değeri	Sig.	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin-Watson
Model 1					,310	,096	,086	2,080
(Sabit değer)	2,657		10,385	,000				
Bilgi	,190	,227	2,457	,015				
Yenilik	,093	,111	1,202	,231				

$p < 0.05$; Model 1 Bağımlı değişken: serbesiyetçi karar alma; Bağımsız değişkenler; bilgi ve yenilik

Tablo 6'da Model 1'de bağımlı değişkenlerin %9,6'sı bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, diğer koşullar sabit kalmak şartıyla *serbesiyetçi karar alma* düşük oranda bilgi ve yenilikten etkilenmektedir. β Katsayıları incelendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde bilgi ve yenilikçilik bazında olumlu etki yaptığı anlaşılmaktadır. 0,05 anlamlılık düzeyinde t değerini incelediğimizde model 1'de bilgi ve yeniliğin modele dâhil edilmesinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 1'de bağımsız değişkenin katsayı değerinin artı olması bilgi ve yenilik ile tam serbesiyetçi karar alma arasında pozitif yönde bir ilişkiyi göstermektedir.

Ayrıca Tablo 6'da Durbin-Watson testi ile ilgili sonuç yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,5-2,5 arasında ise modelde otokorelasyon olmadığını gösterir. Araştırmada bu değer 1,898 olduğundan modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre araştırmanın H_2 Hipotezinin alt hipotezi H_{2b} Hipotezi " H_{2b} : Bilgi ve yenilik liderin serbesiyetçi karar alma tarzını etkilemektedir" kabul edilmiştir.

Tablo 5'ten de anlaşılacağı üzere, bilgi ve yenilik boyutu ile serbesiyetçi karar alma tarzını benimseyen liderler üzerinde etkide bulunmasının beklenen bir sonuca işaret ettiği söylenebilir. Bilindiği üzere serbesiyetçi karar alan liderler; kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlı hareket etmektedirler. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitmekte ve motive etmektedirler. Bu liderler izleyenleri kendi hallerine bırakmayı tercih etmektedirler. Bu yüzden farklı birimlerin farklı amaçları takip etmesinden dolayı, örgütün karışıklığa sürüklenme riski vardır³⁵. Tablo 6'daki sonuçlara bakıl-

³⁵ Selen Doğan, *a.g.e.*, s.30.

dığında, araştırma bulgularına ilişkin sonuçların bu liderlik tarzı ile ilgili görüşleri desteklediği söylenebilir.

Bilgi ve Yeniliğin Liderin Demokratik Karar Alma Tarzı Üzerine Etkileri

Bilgi ve yeniliğin liderin karar alma tarzına etkileri bağlamında, bilgideki değişimin demokratik karar alma tarzına etkilerine yönelik olarak yapılan Anova analiz sonuçları aşağıda Tablo 7’de gösterilmiştir. Katsayılar tablosundaki sonuçlar ise, Tablo 8’deki gibidir.

Tablo 7: Anova Test Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	13,707	2	6,854	30,303	,000 <0.05
	Fark	40,937	181	,226		
	Toplam	54,644	183			

$p < 0.05$; Model 1 Bağımsız değişkenler: bilgi ve yenilik; bağımlı değişken: Demokratik karar alma

Tablo 7’de, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan Anova testi sonuçları görülmektedir. Tablo 7’de, Model 1 (Sig.=,05) düzeyinde bir bütün olarak anlamlı görülmektedir. Bu sonuç Tablo 8’deki katsayı değerlerinden de anlaşılmaktadır. Tablo 8’de, Model 1 ile ilgili katsayılarla ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Ayrıca Tablo 8’de sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve β Katsayıları, t değerleri, sig. Düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R^2) ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 8: Katsayılar Tablosu

Model	B	β Katsayısı	T-Değeri	Sig.	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin-Watson
Model 1					,501 ³	,251	,243	1,799
(Sabit değer)	2,169		9,198	,000				
Bilgi	,258	,303	3,610	,000				
Yenilik	,210	,249	2,961	,003				

$p < 0.05$; Model 1 Bağımsız değişkenler: bilgi ve yenilik; bağımlı değişken: Demokratik karar alma

Tablo 8’de Model 1’de bağımlı değişkenin %25’i bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, diğer koşullar sabit kalmak şartıyla demokratik karar alma doğrudan bilgi ve yenilikten etkilenmekte-

dir. β Katsayıları incelendiğinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde bilgi ve yenilikçilik bazında olumlu etki yaptığı anlaşılmaktadır. 0,05 anlamlılık düzeyinde t değeri incelendiğinde model 1’de bilgi ve yeniliğin modele dâhil edilmesinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 1’de bağımsız değişkenin katsayı değerinin artı olması, bilgi ve yenilik ile tam serbesiyetçi karar alma tarzı arasında pozitif yönde bir ilişkiye işaret etmektedir.

Ayrıca Tablo 8’de Durbin-Watson testi ile ilgili sonuç yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,5-2,5 arasında ise modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Araştırmada bu değer 1,898 olduğundan modelde otokorelasyon olmadığı anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, araştırmanın H_2 Hipotezine ait alt hipotez H_{2c} , “ H_{2c} : Bilgi ve yenilik liderin demokratik karar alma tarzını etkilemektedir.” kabul edilmiştir.

Tablo 8’den de anlaşılacağı üzere, bilgi ve yenilik boyutu ile demokratik karar alma tarzını benimseyen liderler arasında bir etkinin bulunmasının beklenen bir sonuca işaret ettiği söylenebilir. Demokratik liderler; katılımcı, izleyenlerle bilgi paylaşımından yana ve yeni fikirlere açık olma gibi özellikler taşırlar. Bu bağlamda, bilgi ve yeniliğin liderin demokratik karar alma tarzına etkilerini Tablo 9’dan takip etmek mümkündür.

Tablo 9: Bilgi ve Yeniliğin Liderin Karar Alma Tarzına Etkilerinin Sonuçları

Değişkenler		Otoriter Karar Alma	Serbesiyetçi Karar Alma	Demokratik Karar Alma
Bilgi	T değeri	1,599	2,457	3,610
	Sig.	,111	,015	,000
Yenilik	T değeri	-1,449	1,202	2,961
	Sig.	,149	,231	,003
H2Hipotezi Kabul/Red		H2a Red	H2b Kısmen	H2c Kabul

LİDERİN KARAR ALMA TARZININ YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE FARKLILIKLARI

Yönetim biçimlerine göre liderin karar alma tarzının farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Bilindiği üzere varyans analizi, en az iki ayrı kütle için herhangi bir özelliği itibarıyla aralarında fark olup olmadığının tespitine yönelik olarak yapılan istatistikî bir analizdir³⁶. Bu analiz, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki bireysel ve toplu etkilerini incelemeye³⁷ çok yaygın olarak kullanılmaktadır.

³⁶ Mahir Nakip, *a.g.e.*, s.257-258.

³⁷ A. Ercan Gegez, *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2005, s.288.

Tablo 10'da yönetim biçimleri farklı olan liderlerin karar alma tarzlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikî bilgileri görülmektedir. Liderlerin yönetim biçimleri itibariyle frekans değerleri, aritmetik ortalamaları, standart sapma ve standart hata değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 10: Liderin Yönetim Biçimine Göre Karar Alma Tarzı Arasındaki Farklılık

Liderin Karar Alma Tarzı	Yönetim Anlayışı	N	Ortalama	Std. Sp.
Demokratik	Yol gösterici-yönlendirici	42	3,94	,62706
	Katılımcı	20	3,90	,48933
	Otoriter	12	3,50	,52397
	Müşteri ve çalışan odaklı	107	4,08	,50001
	Diğer	3	3,70	,34641
	TOPLAM	184	3,98	,54645
Otoriter	Yol gösterici-yönlendirici	42	3,53	,61019
	Katılımcı	20	3,07	,59214
	Otoriter	12	3,06	,59766
	Müşteri ve çalışan odaklı	107	3,21	,57666
	Diğer	3	3,23	,37859
	TOPLAM	184	3,26	,59991
Serbesiyetçi	Yol gösterici-yönlendirici	42	3,84	,58807
	Katılımcı	20	3,69	,46893
	Otoriter	12	3,24	,65151
	Müşteri ve çalışan odaklı	107	3,80	,49952
	Diğer	3	3,90	,17321
	TOPLAM	184	3,76	,53979

Liderin Karar Alma Tarzının Yönetim Biçimlerine Göre Karşılaştırılması

Farklı karar alma biçimine sahip olan liderlerin yönetim tarzına bakış açıları itibariyle farklı olup olmadıklarını belirleyebilmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonucunda, gruplar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için çoklu karşılaştırmaların yapılması gerekmektedir. Bilindiği üzere, F testi herhangi iki grup arasında bir fark çıkarsa onu kabul eder ve gruplar arası bir farkın varlığı bunu yeterli görür. Ancak bu sonuç, farkın hangi iki grup arasında olduğunu göstermez. Onun için Fisher tarafından

önerilen en küçük anlamlı fark analizi testi kullanılarak gruplar arası farkların geçerliliği test edilebilir³⁸. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için uygulanan Scheffe testi sonuçları Tablo 11’de görüldüğü gibidir.

Tablo 10: Liderin Yönetim Biçimine Göre Karar Alma Tarzı Arasındaki Farklılık

	F	Sig.	Post Hoc Tests (Scheffe)	Hipotez Sonucu
Demokratik karar alma	3,738	,006	Otoriter<diğer<katılımcı<yönlendirici<müşteri ve çalışan odaklı	H3a: Kabul
Otoriter karar alma	3,257	,013	Otoriter<katılımcı<müşteri ve çalışan odaklı<diğer<yönlendirici	H3b:Kabul
Serbesiyetçi karar alma	3,419	,010	Otoriter<katılımcı<müşteri ve çalışan odaklı<yönlendirici<diğer	H3c: Kabul

P<0,05

Yukarıdaki tablo 11’de demokratik, otoriter ve serbesiyetçi karar alma tarzını benimseyen liderlerin yönetim (katılımcı, otoriter, yol gösterici-yönlendirici, müşteri odaklı yönetim) anlayışına ilişkin görüşlerinin liderlik tarzlarına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaya yönelik post hoc.testi analiz sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçları, çoklu karşılaştırma testlerini içermektedir. Detaylı olarak yönetim anlayışı konusunda liderlik gruplarının hangileri arasında fark olduğuna ilişkin bilgileri verdikten sonra, fark olan gruplarda bu farkın ne yönde olduğuna ilişkin bilgi sahibi olabilmek için tanımlayıcı istatistiklerden yararlanma yoluna gidilmiştir.

Buna göre, liderin karar alma tarzına ilişkin olarak demokratik, otoriter ve serbesiyetçi karar alma tarzları baz alındığında katılımcı, otoriter, müşteri ve çalışan odaklı, yol gösterici-yönlendirici ve diğer olmak üzere sınıflandırılan yönetim anlayışıyla ilgili olarak gruplar arasında $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde otoriter yönetim anlayışına sahip olanlarla müşteri ve çalışan odaklı yönetim anlayışına sahip olanlar arasında fark ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Otoriter yönetim anlayışına sahip olanlarla yol gösterici-yönlendirici, katılımcı yönetim anlayışına sahip olanlar arasında ise $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde farka rastlanmamıştır. Demokratik karar alma tarzını

³⁸ Mahir Nakip, *a.g.e.*, s.265.

benimseyen liderler baz alındığında, müşteri ve çalışan odaklı yönetim anlayışına sahip olanlarla otoriter yönetim anlayışına sahip olanlar arasında $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde farka rastlanmıştır. Serbesiyetçi karar alma tarzını benimseyen liderler baz alındığında ise yol gösterici- yönlendirici yönetim anlayışına sahip olanlarla otoriter yönetim anlayışına sahip olanlar arasında anlamlı farka rastlanmıştır. Otoriter yönetim anlayışına sahip olanlarla yol gösterici-yönlendirici ve müşteri odaklı yönetim anlayışına sahip olanlar arasında anlamlı farka rastlanmıştır. $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde, müşteri odaklı yönetim anlayışına sahip olanlarla otoriter yönetim anlayışını benimseyenler arasında farka rastlanmıştır. Buradan liderlerin karar alma tarzlarının ve yönetim anlayışlarının farklı olmasına rağmen bilgideki hızlı değişim ve buna bağlı olarak gelişen rekabet, müşteri-çalışan ilişkileri ve teknolojide yaşanan değişimin gereklerine liderlerin, farklı tarz ve yönetim anlayışını benimsemelerine rağmen, birbirine yakın tepkiler geliştirdikleri sonucunu çıkarabiliriz.

Konuya ilişkin sonuçları $\alpha=0,10$ anlamlılık düzeyinde değerlendirdiğimizde ise; liderlerin karar alma tarzlarını baz aldığımızda, yol gösterici-yönlendirici, katılımcı, otoriter ve müşteri odaklı yönetim anlayışına sahip olanlarla aralarında oluşan farkı şöyle sıralayabiliriz: otoriter karar alma tarzını benimseyen liderler baz alındığında, yol gösterici- yönlendirici yönetim anlayışına sahip olanlarla katılımcı ve müşteri ve çalışan odaklı yönetim anlayışına sahip olanlar arasında farka rastlanmıştır. Katılımcı yönetim anlayışına sahip olanlarla yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışına sahip olanlar arasında da $\alpha=0,10$ anlamlılık düzeyinde farka rastlanmıştır. Aynı fark, müşteri ve çalışan odaklı yönetim anlayışına sahip olanlarla yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışına sahip olanlar arasında ortaya çıkmıştır.

Analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere araştırmanın “ H3 Liderin karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgideki değişim, çalışma hayatında, örgütsel yapı ve iş yapma süreçlerinde yeniden yapılanma ihtiyacını artırmıştır. Teknolojik gelişmeler ve küresel rekabete dayalı yeniden yapılanma anlayışı, liderleri de bu yapıyla örtüşen kararlar almaya zorlamaktadır. Değişime odaklı kararlar almak, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin de önkoşulu durumuna gelmiştir. Hiyerarşik yapılı örgütlerin daha yalın bir yapıya kavuşturulması, bilgisayar ortamında sanal bağlantıların kurulabilmesi, işgörenin görev algılamasında ve konumunda farklılık yaratılması, iş yapma süreçlerinde yaşanan gelişmeler bu değişimlere örnek olarak verilebilir. Bu değişim; müşteri, lider, işgören,

rekabet anlayışı ve örgütsel yapıda ortaya çıkardığı sonuçlarla alışılmıştın ötesine geçen bir anlayışı temsil etmektedir.

Bilgi temelli değişimin gereklerine karşılık gelecek tepkiler geliştirilmede lider/yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Değişime direnç yerine, değişimde yaşanması olası riski fırsata dönüştürecek yapılanmayı kurmak ve bu yapıya işlerlik kazandırmak liderin öncelikli görevidir. Bu bağlamda liderler bilgideki değişimin ortaya çıkardığı yeni taleplere uygun tepkileri geliştirecek yapılanmayı oluşturmak zorundadırlar. Bunu yapabilmek liderin karar almadaki algı, yetenek, beceri ve öngörüsü ile ilişkilidir. Bilgideki değişim, yarattığı değişimin neden olduğu sorunlara uygun panzehiri de kendisi üretmektedir. Lidere düşen, bilgideki değişime uygun kararları zamanında alarak uygulamaya geçirmektir.

Değişim çağının temel özelliği haline gelen belirsizlik, düzensizlik ve süreksizlik liderin alacağı kararların risk düzeyini de artırmıştır. Liderin risk düzeyindeki artışı azaltması bilgi ve bilgi paylaşımına dayalı, yenilikçi karar seçeneklerini artırmasını gerektirmektedir.

Araştırmanın sonucu ile ilgili olarak, bankacılık sektöründe bilgideki hızlı değişime bağlı olarak liderin değişim odaklı kararlar alabilmesi için bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Değişim, geçmişe oranla çok daha kısa bir zaman aralığı içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bu da liderleri eksik, sınırlı verilerle acil kararlar almak zorunda bırakmaktadır. Bu gerçekten hareketle liderler, değişimin gereklerine uygun karar seçenekleri üretmeli ve üretilmesini teşvik etmelidirler.

2. Bilgideki hızlı değişim, liderlerin karar alırken farklı ve çok sayıda seçenekler üretmesini engellemektedir. Bu sakıncanın ortadan kaldırılması, liderin sorunların çözümüne karar gruplarını dâhil etmesini gerektirmektedir.

3. Bilgideki değişim ve teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen ve yararlanan bankacılık sektöründeki örgütlerde yönetişime dayalı (yönetim-etkileşim ve iletişim bileşimine dayalı yönetim anlayışı) bir yapılanma değişim çağının önemli bir gerekliliğidir. Liderler örgütsel yapılanmaları ile ilgili karar alırken yönetişim anlayışına dayalı bir sistem kurmalıdırlar.

4. Liderler, değişim hızının arttığı dönemlerde ani kararlar almak zorunda kalmaktadırlar. Ani karar verme ise “standart karar verme mekanizmalarını” işlemez hale getirmektedir. Liderin alacağı kararlar bir taraftan değişimin gereklerine cevap verebilmeyi, bir taraftan da rakiplerinden kendi örgütlerini farklı kılacak yenilik ihtiyaçlarını karşılamayı mümkün kılmalıdır.

5. Bilgideki değişimin neden olduğu sorunlara karşılık gelen çözümü yine “bilgi” üretmektedir. Bu çerçevede liderler, örgütlerinde bilgiyi elde

etme, depolama, sınıflandırma ve gerektiğinde çok hızlı ulaşmayı mümkün kılan bilgi yönetim sistemini kurmalıdırlar.

6. Liderler, değişim yönetimi konusunda hem kendilerini hem de işgörenlerin becerileri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlamaya yönelik karar ve tedbirler almalıdırlar.

7. Bilgideki değişim, değişimi normal seyri dışında bir hıza kavuşturmaktadır. Değişimle baş edebilmek ise örgüt işgörenlerinin değişime verecekleri tepkiye bağlıdır. Bu bağlamda liderler, değişimle baş etmeyi mümkün kılacak bireysel ve örgütsel öğrenmeyi teşvik etmelidirler.

8. Kararın etkinliği, sonuçlarına bağlıdır. Lider, kararların etkinliğini ve verimliliğini ölçmeye yönelik geri besleme sistemine işlerlik kazandırmalıdır.

KAYNAKÇA

- BALÇIK Bahaettin, *İşletme Yönetimi*, Atlas Kitabevi, 5. Baskı, Konya 2005.
- BAZERMAN Max - H. Dolly Chugh, "At Gözlüksüz Kararlar", *Doğru Karar Alma*, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul 2007.
- BENNİS Warren, "Liderlerin Lideri Olmak", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul 1997, s. 133-144.
- CLARK, D.R., Leadership Style Survey, 1998, <http://www.nwlink.com/~donc-lark/leader/survstyl.html> (30.10.2008).
- DOĞAN Selen, *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip&Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul 2001.
- DRUCKER Peter F., *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, (Çev. İrfan Bahçıvangil), Epsilon Yayınları, İstanbul 2007.
- ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1994.
- FELFE Jörg - Petersen, Lars-Eric (2007), "Romance of leadership and management decision making", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, XVI/1, 2007, pp. 1-24.
- GATES Bill, *Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*, (çev. Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, A.Ş., İstanbul 2000.
- GEGEZ A. Ercan, *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2005.
- GIBSON Rowan, "İşi Yeniden Düşünmek", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (çev. Sinem Gül) Sabah Kitapları, İstanbul 1997, s. 1-12.
- GOLANDAZ Hafiza, "Leadership for Creativity: The Case of Mughal Emperor Akbar", *Global Leadership*, (Ed. Adel Safty), Istanbul Commerce University Publications No: 19, İstanbul 2006, pp. 359-377.

- GÜRSAKAL Necmi, *Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara 2005.
- HAMEL Gary, *Devrimin Başına Geçin*, (çev.Nurettin Elhüseyni), MESS Yayınları, İstanbul 2000.
- HILL Linda A., "Parlak Elemanları Geliştirmek", *Liderden Lidere*, (Editörler: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), (çev. Salim Atay), MESS Yayınları, İstanbul 1999, 309-322.
- McDONALD Robert Edward, *Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation*, Doctor of Philosophy at the University of Connecticut 2002.
- NAKİP Mahir, *Pazarlama Araştırmalarına Giriş*, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara 2004.
- OHMAE Kenichi, "Sınırların Olmadığı Bir Dünyada Strateji", *Liderden Lidere*, (çev.Salim Atay), MESS Yayınları, İstanbul 1999, s.201-212.
- OHNO Taiichi, *Toyota Ruhü*, (Çev. Canan Feyyat), Scala Yayıncılık ve Tanıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul 1998.
- OMRAN Abdelnaser vd., "Leadership: How to be an Effective Manager", *Journal of Academic Research in Economics*, 1/3, 2009, pp. 335-347.
- ÖZDAMAR Kazım, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir 2002.
- PFEFFER Jeffrey, "Yüksek Performansın Gerçek Anahtarları", *Liderden Lidere*, (çev. Salim Atay), MESS Yayınları, İstanbul 1999, s.295-.307.
- RAİNEY Hal G. "A reflection on Herbert Simon: A satisficing search for significance", *Administration&Society*, XXXIII, 5, 2001, pp. 491-507.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Tuncer TOKOL, *İşletme*, Furkan Ofset, 6. Baskı, Bursa 2005.
- SCOTT W. Richard, *Organizations Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Inc. New Jersey 1992.
- SERPER Özer, *Uygulamalı İstatistik*, Filiz Kitabevi, İstanbul 1986.
- SPIEGEL Murray R. - Larry J. Stephens, *İstatistik*, (çev. Ed. Alptekin Esin ve Salih Çelebioğlu), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999.
- TEKİN Mahmut, *Toplam Kalite Yönetimi*, Günay Matbaası, Ankara 2004.
- THOMAS, Howard – Colin Carnall, (2008), "Leadership development: integration in context", *Strategic Change*, XVII, 2008, pp.193-206.
- TÜRK Murat, *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, Yayın No: 235, İstanbul 2003.
- ZEL Uğur, *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara 2006.