

Hüseyin ERSOY^{1a*}

¹Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
Meslek Yüksekokulu, İzmir

^{1a}ORCID: 0000-0001-6599-418X

*Sorumlu yazar (Corresponding
author):
myalcin@mku.edu.tr

DOI

[https://doi.org/10.46291/ISPECJASv
ol6iss2id306](https://doi.org/10.46291/ISPECJASv
ol6iss2id306)

Alınış (Received): 25/01/2022

Kabul Tarihi (Accepted): 30/02/2022

Anahtar Kelimeler

İlham verici liderlik, rekabet,
yenilikçilik

Keywords

Competiton, leadership, inspired
leadership in SME's

Ege Bölgesi Kobi'lerinde İlham Verici Liderlik Olgusunun Araştırılması

Özet

Günümüzün değişen ve gelişen rekabet ortamında işletmelerin iyi bir lider ve ekibi tarafından yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Lider ve gösterdiği liderlik türünün de hem çağ hem de işletme için en uygun olması da ayrıca önemlidir. Lider ve liderlik türleri de farklı kategorilere ayrılarak tartışılmaktadır. Bu çalışmada liderlik türleri incelenerek İlham verici (İnspirational) liderlik üzerinde durulacak ve uluslararası rekabet açısından işletmeler için mükemmel yönetim araştırılacaktır. Bu konular teorik bazda incelendikten sonra öncelikle İzmir olmak üzere Ege Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde bir anket çalışması yapılarak ilham verici liderlik ve liderlik konusundaki farkındalıkları ve uygulama düzeyleri araştırılmıştır. İşletmelerin üst yöneticilerine çoktan seçmeli sorulardan oluşan ve likert ölçeğine göre hazırlanmış anket kağıtları gönderilerek cevaplamaları istenmiştir. Ankete yapılan dönüşler toplanıp düzenlendikten sonra veriler SPSS programı kullanılarak derlenip değerlendirilerek elde edilen sonuçlar yorumlanmış öneriler çıkarılmaya çalışılmıştır.

Inspired Leaderships in Sme's Located in Aegean Region

Abstract

In this study, Leadership types will be studied. After that inspirational leadership will be discussed. Then theoretical base of the inspired leadership will be analyzed. Excellency in management for international competition will be studied. After being studied these subjects in theoretical base, a survey will be applied to the SME's located and operating in Aegean region especially in Izmir. Inspired leadership survey research having a questionnaire will be conducted to apply to the senior managers of businesses. Questionnaire will be prepared by using Likert measurement technique. Questions will be answered with multi choices. Answers will be chosen from these 5 or 4 items. After completing the survey, the collected survey replies will be gathered and data will be loaded to the computer and will be compiled by using SPSS computer statistics program. The results will be assessed, evaluated and interpreted. Outcomes will be discussed and offers will be developed. Conclusions will be shared with the public.

GİRİŞ

“Aynı şeyleri yaparak farklı sonuçlar elde etmeyi bekleyemezsin” şeklinde söylenen bir söz vardır. Demek ki farklı sonuçlara ulaşmak için farklı yöntemler uygulamalıyız. Günümüzde yaşanmakta olan yoğun rekabet ve küreselleşme ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gelişmeleri için farklılık yaratmaları zorunlu hale gelmiştir. Farklılığı yaratacak olan da işletmeyi yönetme becerisine sahip, çok ileri görüşlü ve vizyon sahibi liderlerdir. Yönetici ile lider arasında çok büyük farkların olduğu dikkate alınırsa yönetimde liderliğin önemi kendiliğinden ortaya çıkar. Takım çalışması-liderlik tartışmalarına da günümüzde sıkça rastlanmaktadır. İyi bir takım mı iyi bir lider mi yönetmeli sorusu sorulmaktadır. 1980’li yıllarda popüler hale gelmeye başlayan *Team Work (Takım Çalışması)* kavramı 1990’lar ve 2000’li yılların başlarındaki popülerliğini yavaş yavaş İyi bir *Lider* kavramına bırakmaktadır. Lider kavramında da farklılıklar bulunmaktadır. Ancak her liderin amacı işletmeyi gelecek döneme taşımak olmalıdır. Bunu da tek başına yapması mümkün olmadığı için işletmenin tüm varlıklarını bu amaca yönlendirebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Den Hatog’un ifade ettiği gibi “iyi yönetilirse tüm insanlar (Personel) rekabet avantajının kaynağı olabilir.” (Den Hartog, 2002). Bu çalışmada ege bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin İlham verici liderlik (İnspired Leadership) konularına bakışları ve kendi mevcut konuları hakkında bir durum tespiti yapılması amaçlanmıştır. Çalışma evrenini üst düzey yöneticiler ve/veya işletme sahipleri oluşturmaktadır. Çalışmada hazırlanan sorular yardımıyla işletmelerin görüşleri elde edilerek değerlendirilmiştir. Araştırmaların, genellikle teorik kaldığı ve bu nedenle gerçek iş yaşamının sorunlarını yeteri kadar yansıtmadığı (Hamlin and Sawyer, 2007) şeklindeki şikayetler de dikkate alınarak paydaşlarla bire bir ya da telefonla görüşme yöntemi uygulanmıştır.

Liderlik ve Stilleri

Liderlik stilleri ile liderlik skilleri kavramları bir miktar birbirine karışmış durumdadır. Liderlik skili olarak anılan bazı kavramlar liderlik türü olarak adlandırılırken bazı bilim insanları da liderlik türü olarak ifade edilen kavramları liderlik stilleri olarak adlandırmaktadır. Çalışmada bunlardan kısaca bahsedilmiştir.

Liderlik

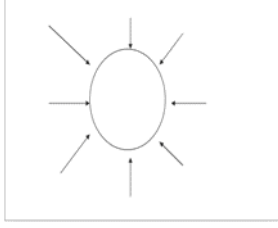
Genel olarak tüm sosyal kavramlarda olduğu gibi liderlik tanımında da herkes tarafından kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Plutarch’tan başlamak üzere Carlyle’e kadar birçok bilim insanı lider ve liderlik tanımı üzerinde çalışmış ancak ortak bir tanıma ulaşamamıştır. Harrison dini liderliği bir gövdede (burada Hz. İsa’yı kastetmektedir) otorite ve sorumluluğu taşıyan harika ya da berbat birşey olarak tanımlamaktadır (Harrison,1982). Harrison liderlerin pozisyonlarını ve kendilerine verilen otoriteyi kötüye kullandıkları zaman bu hatanın sorumluluğunun sadece lidere ait olmadığını o liderliği kabul eden yönetimin de aynı derecede sorumlu olduğunu ifade etmektedir (Harrison,1982). Bu ifadelerden sonra liderliği kısaca tanımlamak gerekirse, “başkalarını hedefler doğrultusunda etkileyerek onlara ilham verme yeteneği” (Sichone, 2004) olarak ifade edilebilir. Lider-yönetici değildir. Ya da her yönetici lider değildir. Lider patron değildir. Lider nedir? Lider karizmatiktir, güçlüdür, İlham vericidir, Yönlendiricidir. Dönüştürücüdür. Zor durumlarda soğukkanlıdır. Kendisini çabuk toparlar ve hemen sarsılmaz. Diğerlerini hedefe ulaşmak için yönlendirirken hırslıdır ve amaçlarına ulaşmaya inanmıştır (Sichone, 2004). Liderlik çeşitleri doğal olarak tanımlarda ortak alanlar içermektedir. Lider tanımını Sichone genel olarak şöyle yapmaktadır: “Başkalarını mücadele etmeye değer amaçlar uğruna etkileme ve ilham verme yeteneğidir (Sichone, 2004). Hellers gibi yazarlar tarafından “gerçek etkin (efektif) liderliğin anahtarı ise uygulama ve yönetme sürecinden mükemmelliği elde etmek için

diğerlerine ilham kaynağı olmaya kadar çok çeşitli becerileri yönetmede saklıdır.“ (Sichone, 2004). Şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak burada şunu vurgulamakta fayda vardır ki, günümüzde bu konuda herhangi bir kuşku kalmamıştır. Her yönetici bir lider değildir. Lider ile yönetici arasında çok farklılıklar bulunmaktadır. Tek cümle ile ifade etmek gerekirse; Yönetici gücünü yasalardan ve/veya yetkilerinden alırken lider karizmasından yeteneklerinden alır. Harvey Moyler’e göre yönetim, örgütün formal yapısı içerisinde düzenlenen ve yöneticiye verilen otoritenin/yetkilerin uygulanması ve yönetilmesi disiplindir.” (Sichone, 2004). Liderlik ise sonuçları kişisel yetenekleri/becerileri ile diğerlerinden elde etme kalitesidir (Sichone, 2004). Ancak bunlara ilave olarak bir cümle daha söylemek gerekirse, yöneticinin kısıtlı bir faaliyet alanı bulunurken, lider değişiklikler yapar, risk alır ve yeni kararlara etki eder (Sichone, 2004). Liderler kendi içlerinde özellikleri ve yetenekleri bakımından ayrışmaktadırlar. Bazıları daha liberal olurken bazıları daha kontrolcu yani otoriter olabilmektedir. Bu nedenle İspirational (İlham verici) lideri diğer liderler tiplerinden ayıran özelliklere de kısaca değinmek gerekir. Liderlik yönetim yeteneğine sahip bir yönetici olarak ta adlandırılabilir. Ancak Gatz’ın ifade ettiği gibi liderlik bir sihirbazlık da değildir.“ Liderin elinde bir sihirli değnek olsa ve sallayınca herkesi birer takipçisi haline getirirse çok iyi olurdu“ (Gatz, 2022). OECD ve AB tanımlamalarına göre KOBİ’ler 250’den az istihdam sağlayan işletmelerdir. Dünyada KOBİ’ler genel olarak her ülkede tüm işletmelerin %97 ve daha yukarısını teşkil etmektedirler. Ülkemizde ise KOBİ’ler toplam işletmelerin %98.9’unu teşkil etmektedirler (Cansız, 2008). Ayrıca

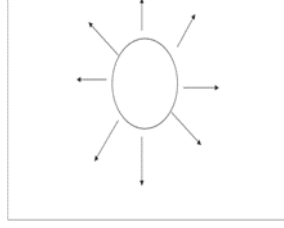
KOBİ’lerin istihdamdaki payları %36 ila %81 arasında değişmekte (Türkiyede %76.7), Katma değere katkı oranları ise %26 ila %50 arasında değişmektedir. Türkiyede yüzde 26.5 ile en düşük düzeydedir. Buradan KOBİ’lerin ülkelerin ekonomisi ve istihdam için önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Lider Türleri

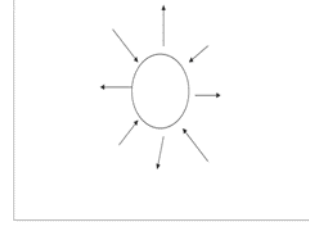
Sichone liderliği Egosentrik lider, Aşırı Liberal lider ve Efektif (Etklin) lider olmak üzere üç kategoride değerlendirmektedir (Schone, 2004). Liderlik stili için çok fazla tanım bulunmamaktadır. “Tüm yöneticiler astlarını motive etmede ve liderlik yapmada kendi stillerini geliştirirler”(Sichone, 2004). Flippo’nun bu tanımı geniş bir çerçevede çizmektedir. Nitekim Liderlik kavramı sürekli gelişmekte ve değişikliğe uğramaktadır. İspirational liderlik kavramı son zamanlarda ayrı bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Daha önceleri birçok bilim insanı İspirational liderliği Dönüştürücü liderliğin bir unsuru olarak değerlendirmekte idi. Bass (1985) dönüştürücü liderliğin dört ögesi olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; “idealleştirerek etkileme”, “ilham verme”, “entellektüel teşvik” ve bireysel ilgi’den oluşmaktadır. (Kaygın ve Kaygın, 2012). Liderlik stil olarak otokratik yapıdan demokrarik yapıya kadar geniş bir yelpaze oluşturmaktadır. Otokratik liderler geleneksel sınıfa aittir. Bu tür liderler egosentriktirler. Yüksek bir ata binerler ve hiç kimse tarafından ulaşılamazlar. Aşağıdaki şekil 1,2 ve 3’de liderlik türlerinin iletişim modeli görülmektedir. Egosentrik lider gücü ve otoriteyi kendinde toplar (Sichone, 2004). Takım çalışmasının iyi bir lider tarafından yürütülmesi liderlik kalifikasyonlarına geliştirici katkı sağlamaktadır.



Şekil 1.Egosentrik Otokratik Lider
Kaynak: Sichone, 2004



Şekil 2.Aşırı Liberal Lider



Şekil 3.Etkif Lider

Astlarının işlerine hiçbir şekilde müdahale etmeyen liderler de Liberal liderler olarak adlandırılmaktadır. Bu durumda da kontrol ya kısmen ya da tamamen elden çıkmış olur. Yukarıdaki Şekil 2’de de tam demokratik bir liderlik stilinin çevre ile ilişkisi görülmektedir. Büyük ve etkin liderler, başkalarından belediklerinden daha fazlasını kendilerinden beklerler. Zor kararları almaktan korkmazlar. Vizyon sahibidirler ve bu vizyonlarını gerçekleştirecek inanca ve güce sahiptirler. Kendileri, takım arkadaşları ve çalışanları ile işletmeleri için gerekli olan hırsla sahiptirler (Sichone, 2004).

İlham verici Liderlik (İnpirational Leadership)

“Birçok firma liderliğinin kilit elementini kaçırdığı yeni bir çağda yaşamakta ve çalışmaktayız. Bu kilit element ilham vericiliktir.” (Horwitch & Whipple, 2014). Liderlik tanımı, özellikleri ve liderlerin buldukları pozisyonlara uygunluğu konusunda yüzlerce yıldır hem akademik hem siyasi hem de ekonomik ortamlarda tartışmalar devam etmektedir. Günümüzde liderlik tartışmaları hangi lider tartışmalarına doğru değişmektedir. “Sadece liderlerimizi nasıl geliştireceğiz konusunu düşünmemiz değil bunun yanında gerçek ilham vericilik nedir ve liderlik kapasitemizi artırmak için ilham vericiliğin içimizdeki kaynaklarını bulma konusuna odaklanmamız gerekir” (Finney, 2002). “Her zaman liderlere ihtiyacımız olacak, ancak günümüz liderleri her zamankinden daha fazla, yorgun iş gücüne bir değişiklik kazandırabilmek için ilham vermek durumundadırlar.” (Finney, 2002).

İlham vermek sözlükte şöyle tanımlanmaktadır: “Bazı şeyleri yaratıcı bir şekilde yapabilmek, bazı şeyleri hissedebilmek veya bazı şeyleri yapabilmek için mental olarak uyarılmış olma sürecidir.” (Finney, 2002). Finney ilham verici liderliği şu şekilde tanımlamaktadır: “Eğer sizin aksiyonlarınız daha fazla hayal etme, daha fazla öğrenme, daha fazla bir şeyler yapma ve daha fazla olma konusunda başkalarına ilham verebiliyorsa siz bir ilham verici lideresiniz” (Finney, 2002). Bazı bilim adamları İlham verici liderliği dönüştürücü liderliğin bir fonksiyonu olarak değerlendirirken, bazı bilim adamları da dönüştürücü liderlik ile ilham verici liderliğin farklı olduğunu ifade etmektedirler. (Hartog, 2002). İlham verici liderliğin birçok farklı yönleri ve özellikleri bulunmakla birlikte, Horwitch & Whipple şu özelliklerini öne çıkarmaktadır: İlham verici liderlik

- Bireyseldir
- Dayanıklılık temellidir
- Deneyisel öğrenmeye dayanır
- Herkes tarafından geliştirilebilir ve geliştirilmelidir.
- Zamanla yeteneklerin ve becerilerin birikimidir. (Horwitch ve Whipple, 2014).

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Dünyada işletmelerin yaklaşık %98’ini oluşturan KOBİ’ler için küreselleşme çağında yaşanan yoğun rekabet ve yenilikçilik ortamında ayakta kalmak her geçen gün zorlaşmaktadır. KOBİ’ler her geçen gün daha kırılgan hale gelmektedir. Kırılganlıklarından kurtulmak ve yaşam savaşlarını kazanabilmeleri için

işletmelerin çok iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Çok iyi yönetilmelerinin en önemli etkenlerinin başında da iyi bir lidere sahip olmaları gelmektedir. Bu çalışmada amaç, işletmelerin liderlik olgusu hakkındaki düşünceleri, bilgileri ve kendi durumları ilham verici liderlik konusu açısından değerlendirilerek bir sonuç elde etmeye çalışmaktır. Araştırmada Likert ölçeği tekniğine göre hazırlanmış sorular çoktan seçmeli olarak üst düzey yöneticilerin cevaplaması isteği ile gönderilmiştir. Geri dönüş sağlananlardan uygun bulunanlar SPSS programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma için ege bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler seçilmiş ve geri dönüş yapan işletmelerden elde edilen sağlıklı ve güvenilir bulunan veriler SPSS yardımıyla derlenmiştir. Çalışmaya konu edilen 200 işletmenin 123'nün sonuçları uygun bulunarak değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmanın yapıldığı işletmelerin %18.9'u kendilerini mini işletme, %31.5'i küçük işletme, %38.2'si orta ve %11.4'ü de büyük işletme sınıfında değerlendirmektedirler. İşletmelerin %42.3'ü iş yerlerinde yönetimsel farkındalıkla ilgili bir süreç uyguladıklarını belirtmişken büyük bir kısmını teşkil eden %33.7'si böyle bir süreç yaşamadıklarını ifade etmektedir.

Çizelge 1. işletmelerin büyüklüklerine göre dağılımı

İşletme Türü	Oran %
Mini	18.9
Küçük	31.5
Orta	38.2
Büyük	11.4
Total	100.0

Çizelge 2. İşletmede yönetimsel farkındalık süreci uyguladınız mı?

	%
Hayır	33,7
Evet	42,3
Kısmen	24,0
Total	100.0

İlham verici liderlik konusuna giriş için farklı noktaları ortaya çıkarmak maksadıyla hazırlanan bir diğer soru olan "İşletmenizde liderlik türü hakkında bir süreç uyguladınız mı?" sorusundan da anlaşılacağı üzere

büyük çoğunluğu bu süreçten habersiz gibi görünmektedir. Gene büyük çoğunluğun liderlik konusunda da özel bir eğitim almadığı Çizelge 4'ten (%43.8) anlaşılmaktadır.

Çizelge 3. İşletmenizde liderlik türü konusunda bir süreç uyguladınız mı?

	%	
Hayır	51,5	
Evet	36,1	
Denedim	12,4	
Total	100,0	

Çizelge 4. Liderlik konusunda eğitim aldınız mı?

	%	
Hayır	43,8	
Evet	34,6	
Yetersiz	21,6	
Total	100,0	

Çizelge 5. Alt kademe yöneticilerinize liderlik-takım çalışması konusunda bilgilendirme yaptınız mı?

	%	
Hayır	48,3	
Evet	36,9	
Biraz-Yetersiz	14,8	
Total	100,0	

Çizelge 6. Liderlik-takım çalışması konusunda çalışma/uygulama yaptınız mı?

	%	
Hayır	39,1	
Evet	47,9	
Biraz-Yetersiz	13,0	
Total	100,0	

İlham verici liderliğin yönetenler ile yönetilenler arasındaki ilişkiyi değiştirmesi beklendiği için alt kademelerin de işe dahil edilmesi için yeterli eğitimin verilmesi

gerekir. Ancak Çizelge 5'den alt kademeye bu konuda yeteri kadar eğitimin verilmediği anlaşılmaktadır. Liderlik (İlham verici)-Takım çalışması konusunda ise işletmelerin

belli oranda çalışma yaptıkları (%47.9) görülmektedir. (Çizelge 6). Bu çalışmanın yapılmış olması takım çalışması-liderlik

kavramlarının uzun süredir gündemde olmasının bir sonucu olarak bilinirliğinin artmış olması olarak değerlendirilmiştir.

Çizelge 7. Liderlik (ilham verici liderlik) konularında eğitim aldınız mı?

	%	
Üniversite Eğitimim Var	16.3	
Evet	29.4	
Hayır	46.5	
Biraz-Yetersiz	7.8	
Total	100.0	

Çizelge 8. İşletmenizde çağdaş yönetim teknikleri uygulamakta mısınız?

	%	
Evet	56.2	
Hayır	19.4	
Biraz-Yetersiz	24.4	
Total	100.0	

Çizelge 9. Yöneticilik konusunda eğitim aldınız mı?

	%	
Evet	69.7	
Hayır	9.4	
Biraz-Yetersiz	20.9	
Total	100,0	

Çizelge 10. Rekabet için yönetsel üstünlüğünüzün-liderliğinizin yeterli olduğuna inanıyor musunuz?

	%	
Evet	38.4	
Hayır	32.8	
Biraz-Yetersiz	28.8	
Total	100,0	

Burada liderlik eğitimi ile ilham verici liderlik kastedilmiştir. %29.4'ü ilham verici liderlik konusunda eğitim aldığını ifade etmektedir. Ancak tam olarak ilham verici liderlik konusunda bilgileri olup olmadığını tespit etmek mümkün olmamıştır. Çünkü liderlik konusunda eğitim aldınız mı sorusuna verilen evet cevabına yakın bir sonuç çıkmıştır. Liderlik ile yönetim ya da çağdaş yönetim sistemleri arasındaki farklılığı kavrama amacıyla sorduğumuz soruya %56.2'lik kısmı evet olarak cevapladığı görülmektedir. Ancak

ayrımın bilindiği konusu tam olarak anlaşılamamıştır. Yöneticilerin büyük kısmının yöneticilik konusunda eğitim aldıkları görülmekte ancak bu genel bir yöneticilik eğitimi olduğu için ilham verici liderlik eğitiminin bilinirliği tam anlaşılamamaktadır. İşletmelerin rekabet açısından yönetsel üstünlüğe sahip olma konusunda kararsız oldukları görülmektedir. Bu Çizelgedan da yöneticilerin yaklaşık yarısının işletme yönetimi eğitimi veren bir fakülteden mezun olduğu görülmektedir.

Çizelge 11. İşletme yönetimi ile ilgili bir fakülte bitirdiniz mi?

	%	
Evet	48.2	
Hayır	51.8	
Total	100,0	

Çizelge 12. Anket Sorularının Cevaplarının Chi-Sq. ve Asy. Sig. Değerleri

Sorulan Soru	Chi-sq.	As. Sig.
Liderlik Eğitimi Aldınız mı?	4.61	0.361
İşletmenizde Liderlik Süreci Uygulaması Yaptınız mı?	11.66	0.145
Liderlik-Takım Çalışması Konusunda Uygulama Süreci Geliştirdiniz mi?	21.24	0.054
İşletmenizde Çağdaş Yönetim Teknikleri Uygulamakta mısınız?	28.68	0.157
Rekabet Açısından İşletmeniz Yönetimsel Açidan Hazır Olduğuna İnanıyor musunuz?	33.42	0.404
Yönetim Konusunda Eğitim Aldınız mı?	27.61	0.621
İlham Verici Liderlik Konusunda Eğitim Aldınız mı?	27.86	0.051

Liderlik eğitimi aldınız mı ile Liderlik süreci uygulama arasındaki ilişkide Asy. Sig. <0.5 olduğu için güvenilirlik sağlanmış olarak değerlendirilmektedir. Aynı güvenilirlik sonuçları diğer sorularda da kabul edilebilirlik düzeyinde görülmektedir. Ancak yönetim konusunda eğitim alma ile ilham verici liderlik konusunda eğitim alma arasındaki chi-square 0.621 ile sınırı geçtiği için pek ayırım göremedikleri şeklinde yorumlanabilir. Asy. Sig. 27.61 güveli bölgede olsa da güvenilirliği tartışmalı görülebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Ege bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin genelde liderlik ve daha da ötesinde ilham verici liderlik hakkındaki bilinç düzeyleri, farkındalıkları ve uygulamalarını belirlemek amacıyla yapılan çalışmada yöneticilerin eğitilmiş oldukları ancak işletme yöneticiliği eğitimi alma oranının düşük olduğu (%48.) görülmüştür. Liderlik/yöneticilik eğitimi alma oranı yaklaşık üçte bir (%34.6) düzeyindedir. Burada liderlik eğitimi ile yöneticilik eğitiminin aynı anlamda değerlendirildiği

düşünülmektedir. Liderlik eğitimi alma oranının düşük olması İlham verici liderlik konusunda pek fazla bilgi sahibi olmaları olasılığını düşürmektedir. İlham verici Liderlik eğitimi alma oranı şeklindeki soruya verilen evet oranı %29 düzeyindedir. Takım çalışması kavramının daha eski (90'lara) yıllara uzanması nedeni ile bilinirliğinin fazla olacağı düşüncesi ile sorulan takım çalışması uygulaması yaptınız mı sorusuna verilen evet cevabı oranı %48 düzeyinde olup göreceli olarak yüksektir. Alt kademe yöneticilerine liderlik eğitimi verilme oranının düşük olması (%36.9) gelecekte bunların üst yönetimde görev almalarının beklenmediği şeklinde de yorumlanabilir. Yöneticilerin çağdaş yönetim ile çağdaş ilham verici liderlik arasındaki bağı kurup kuramadıkları ya da ayırımın farkına varıp varamadıkları net olarak anlaşılamamıştır. Çağdaş yönetim tekniklerini uyguladıklarını büyük oranda evet ile ifade ederken ilham verici liderlik eğitiminin düşük düzeyde kalması soru işareti oluşturmaktadır. Tüm bunlara karşın günümüz rekabet ortamında işletmelerin rekabet için yönetsel açıdan yeterlilikleri ilgili olarak %38.4'ü kendilerini yeterli, %28.8'i az yeterli, %32.8'i yetersiz gördüklerini ifade etmişlerdir. Yani kendilerinin rekabet açısından yönetsel olarak yetersiz olduklarını ifade etmektedirler. KOBİ'lerin

KAYNAKLAR

- Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.L. 1999. Re-Examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology (UK)*: 441-462
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance eyond Expectations*. New York; Free Press.
- Bass, B.M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Implications*. New York: Free Press.
- Bristol, H. 2015. *Top 10 Templates and Cheklist Team FME*. [\[management-ebooks.com\]\(http://www.free-management-ebooks.com\) \(Erişim tarihi: 22.01.2022\).

Cansız, M. 2008. *Türkiye'de Kobiler ve Kosgeb Yayın no: 2782, DPT uzmanlık tezi*, Ankara,

De Bono, E. 2000. *Rekabet Üstü*. Remzi Kitabevi, 2. Basım, İstanbul.

Finney, L. 2022. *İnspirational Leadership*, Thales Learning and Development, Crawley, West Sussex. \[www.thales-ld.com\]\(http://www.thales-ld.com\) \(Erişim tarihi:20.01.2022\).

Gatz, J. 2022. *How to Be An Effective Leader When Your Magic Wand is Broken*.\[www.jeangatz.com\]\(http://www.jeangatz.com\), \(Erişim tarihi: 22.01.2022\).

büyük işletmeler gibi güçlü finansal yapıları olmaması, finans kaynaklarına çok çabuk ve ucuz yoldan ulaşamıyor olması ve bu nedenle çok uzman yöneticiler, CEO'lar istihdam edemiyor olmaları gibi handikaplarından dolayı ilham verici liderlik aşamasında/düzeyinde bilgili ve tecrübeli yöneticilere sahip olmaları ve yönetimde bu süreci iyi şekilde uygulamaları zaten zor bir durum idi. Ancak çıkan sonuçlar bir açıdan olumlu bir açıdan da olumsuz olarak yorumlanabilir. Olumlu yanı en azından olayın özünü tam kavrayıp kavrayamamış olmaları net belirlenmemiş de olsa liderlik, ilham verici liderlik gibi kavramların bilinirliği çok kötü değil. Olumsuz yanı ise küreselleşme çağının dünyayı küçük bir köye çevirdiği dünyadaki milyonlarca işletme ile rekabet edebilmek için her alanda olduğu gibi yönetsel ve liderlik alanında da en üst düzeyde olunması gerekir. Bu eksiklikleri giderebilmek için üniversiteler, meslek odaları ve kamu idaresi gibi üst kuruluşlar ortaklaşa çalışarak KOBİ'lerin yöneticilerini geleceğe hazırlayacak şekilde yönetsel ve şu anda ilham verici ama gelecekte nereye evirileceği bilinmeyen liderlik konusunda eğitimler vermeleri işletmelerin rekabet güçlerini koruyup yaşamlarını sürdürmelerini konusunda yönlendirilmeleri yararlı olacaktır.](http://www.free-</p>
</div>
<div data-bbox=)

- Hamlin, G.R., Sawyer, J. 2007. Developing Effective Leadership Behaviours: The Value of Evidence-Based Management. *Business Leadership Review IV: IV*.
- Harrison, B. 1982. *Understanding Authority For Effective Leadership*. Harrion House Inc., Tulsa, Oklahoma, USA
- Hartog, D. 2002. *Leadership As A Source of Inspiration*. ISBN 90-5892-015-1
- Horwitch, M., Whipple 2014. *Leadership Who Inspire İ A 21 st-Century Approach to Developing Your Talent*. Bain & Company.
- Kaygın, E., Kaygın C.Y. 2012. Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik araştırma. *Organizasyon ve Yöentim Bilimleri Dergisi*, 4(2): 1309-8039.
- Nielsen, K., Cleal, B. 2011. Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? an experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22: 344–352.
- Peters, T. 1994. *Liberation Management*, London, Pan Books.
- Rooney, J. A. 1995. Branding: A Trend For Today and Tomorrow. *Journal Of Product and Brand Management*, 4(4).
- Sichone, B. 2004. *The Rare Jewels Of Effective Leadership*. Mongu, Zambia.
- Wagner, A.J., Hollenbeck, A.J. 2010. *Organisational Behavior*. Routledge, New York.
- Wilson, S.M. 2004. *Effective Developmental Leadership: A Study Of The Traits and Behaviours Of A Leader Who Develops Both People and The Organisation*. B.S. Nivholls State University.
- Werbung, R.M., Den Hartog, D.N. 2001. *Human Resource Management in Netherland*, Amsterdam: SWP.