

YÖNETİCİ YAŞININ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDEN BİR GRUP YÖNETİCİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

THE IMPACT OF MANAGER'S AGE ON LEADERSHIP BEHAVIOUR:
A RESEARCH ON A GROUP OF MANAGERS FROM THE BANKING
SECTOR

A. Eren DURMUŞ ARICI*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışları üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamaktır. Günümüz organizasyonlarında yöneticilerin yaş değişkeni, liderlik araştırmalarına ve organizasyonlara yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Çalışmada, yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla Türk bankacılık sektörüne yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada Kabacoff'un Lider Etkinliği Analizi Modeli esas alınarak geliştirilen bir anket formu ile toplanan veriler değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda yöneticilerin yaşlarının, yenilikçilik, ikna edicilik, duygusal kontrol, taktik kullanımı, iletişim, yetki devri, kontrol, geri bildirim, baskın olma ve üretime odaklılık davranışları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu liderlik davranışlarında farklılık gösteren yaş grubunun ise, 35 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik davranışları, liderlerin yaş değişkeni, bankacılık sektöründe yöneticiler

ABSTRACT

This study aims to determine the extent of the effect of age variable on the leadership behaviour of managers. The age variable has brought a new perspective to leadership research. In this study, a survey was conducted on a group of managers in the Turkish banking sector in order to determine the effect of managers' age on leadership behaviour. Data of the survey was collected by a questionnaire developed by the author on the leadership dimensions of the Leadership Effectiveness Analysis model of Kabacoff. The results of the analysis demonstrated that managers' age had an impact on the conservative, persuasive, restraint, tactical, communication, delegation, control, feedback, dominance and production behaviours of subjects. Significant difference in these leadership behaviours was found in the age group over 35.

Keywords: Leadership, leadership behaviour, leaders' age variable, managers in the banking sector

GİRİŞ

Yöneticilerin liderlik davranışlarının farklı boyutlarının incelenmesi, gerek sosyolojik gerekse organizasyonel açıdan önemli bir araştırma konusu olmuş, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alan çok sayıda model geliştirilmiş, modellerde yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu araştırmaların birçoğunda, yöneticilerin demografik özellikler olarak tanımlanan yaş, cinsiyet, eğitim, işte kalma süresi, görev niteliği vb. niteliklerinin liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Demografik özelliklerdeki farklılıkların liderlik davranışları üzerine etkisi liderlik çalışmalarına farklı bir boyut kazandırmakla birlikte, bu özelliklerin etkisini belirlemeye yönelik araştırmaların birçoğu yöntemle ilişkin kısıtlamalarla karşı karşıya kalmıştır. Bu durum genelleştirme ve kavramsallaştırma yapılmasında ciddi zorluklara neden olmuştur. Kabacoff'un saptamalarına göre, araştırmalarda genel olarak yaşanan yöntem sorunları (1998:1) araştırmaların örneklem büyüklüğü ve hacminin kısıtlı olması, "liderlik" tanımlamalarında dar kapsam kullanılması, araştırmaların genelde laboratuvar ortamında ya da gruplar belirlenerek yapılması nedeni ile seçilen örneklemin temel liderlik rollerinde olmaması şeklinde özetlenebilir.

Mevcut literatürdeki bu kısıtlardan hareketle, bu çalışmada, demografik özelliklerden biri olan "yaş" değişkeninin yöneticilerin liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığını saptamak üzere bir soru formu geliştirmek ve bu farklılıkların hangi boyutlarda ortaya çıktığını hizmet sektörüne yönelik bir uygulama ile tespit etmek amaçlanmıştır.

YAŞ DEĞİŞKENİNİ İNCELEYEN LİDERLİK ARAŞTIRMALARI

Yöneticilerin demografik özelliklerinin organizasyonlarda çeşitlilik göstermesi liderlik araştırmalarına farklı bir boyut kazandırmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen "demografik teori" yöneticilerin demografik özelliklerini, etnik grup, cinsiyet, işte kalma süresi, eğitim ve yaş olarak tanımlamaktadır (Blau, 1977). Demografik teori, çalışanların demografik özelliklerinin organizasyon kültürünü, organizasyon içindeki güç dağılımlarını, organizasyonel performansı ve liderlik davranışlarını vs. etkileyeceğini ileri sürmektedir (Pfeffer, 1983).

Yöneticilerin zaman içerisinde ortaya çıkan teknolojik gelişimleri buldukları ortama uyarlayabilme yeteneklerinin farklılık göstermesi ve eğitim ve öğretimin zamanla değişimine bağlı olarak yöneticilerin bilgilerini organizasyonlara uygulamada sahip oldukları istek ve becerilerin farklılaşması, organizasyonlarda "eski nesil yöneticiler" ile "yeni nesil yöneticiler" kavramlarını gündeme getirmiş ve bu kavramların yönetici yaşlarındaki farklılıklarla ilişkilendirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu ayrımdan başka, Argyris ve Levinson bireylerin kişisel gelişimlerini "yaşa" bağlı olarak tanımlamışlardır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1997; Levinson, 1978). Levinson (1978), 17-22 yaş grubunun erken yetişkinliğe geçiş dönemi, 28-45 yaş grubunun erken

yetişkinlik dönemi, 50-65 yaş grubunun orta yetişkinlik dönemi ve 65 sonrasının son yetişkinlik dönemi olarak dört grupta incelendiği modelinde çalışanların yaşlarına bağlı gelişimlerinin özellikle iş ve kariyer üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır.

Yapılan araştırmaların bir kısmında yaşa bağlı olarak yöneticilerin işe yönelik, kişiye yönelik ve genel performansa yönelik yeteneklerinde ve buna bağlı olarak liderlik davranışlarında farklılıklar bulunmuştur (Bova ve Kroth, 2001; Wah, 1999; Lee, 1988). Bu nedenle yaş değişkeninin yöneticilerin liderlik davranışları üzerinde etki yaratıp yaratmadığı araştırmalara konu olmaya başlamıştır. İzleyen araştırmaların bir kısmında yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışları üzerinde etkisi olduğu bulunurken, bazılarında ise herhangi bir etki tespit edilmemiştir.

Organizasyonlarda yöneticilere ilişkin demografik değişkenlerden biri olan “yaş”ın, liderlik davranışları üzerinde etkisinin olmadığını tespit eden araştırmalara (Jurkiewicz, 2000; Halliman, 1998; Thomas, 1990; Lee, 1988; Lawrence, 1988) göre, organizasyonel sosyalleşme nedeniyle farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin davranışları arasında fark *oluşmamaktadır*. Yani organizasyonların değişen çevre koşullarına ayak uydurmaları ve rekabetle iç içe olmaları ve sürekli kendini yenileyen dinamik bir yapı oluşturmaları nedeniyle yaş faktörü gözönünde bulundurulmadan yöneticilere eşit sorumluluk düzeylerinin verilmesi liderlik davranışlarında farklılık görülmemesini açıklayan bir etken olarak görülmüştür.

Organizasyon kültürü, yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışlarında farklılık yaratmamasının diğer bir nedeni olarak açıklanmaktadır. Organizasyonlarda oluşturulan kurumsal değerler ile çalışanların neyi yapıp neyi yapmayacaklarına ilişkin kurallar ortak bir tutum oluşturmaktadır (Wiener, 1988: 537). Böylece değerlerin paylaşılması ile yöneticiler organizasyonda oluşan kültüre uygun davranışlar sergilemekte, yaşa bağlı farklı davranışlar göstermemektedirler.

Yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışları üzerinde farklılık yarattığına ilişkin sonuçlara ulaşan araştırmalarda, yaşları 40 üzerinde olan yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ve geçmiş değerlere daha fazla bağlı kaldıkları tespit edilmiştir (Lok ve Crawford, 1999; Mathieu ve Zajac, 1990; Staw ve Ross, 1977). Yapılan diğer araştırmalarda yaşları 40 üzerinde olan yöneticilerin diğerlerini etkili bir şekilde yönlendirerek “koçluk” rolü üstlendikleri, katılımcı yönetimi benimsedikleri ve insani değerlere daha fazla önem verdikleri bulunmuştur (Bello, 2001; Yousef, 1998; Menon ve Akhilesh, 1994; Yukl, 1994; Zenger ve Lawrence, 1989; Blyton, 1984).

Yaş değişkenini inceleyen liderlik araştırmalarının bir kısmında, “organizasyonel değişimin” liderlik davranışlarında farklılık yarattığı tespit edilmiştir (Kabacoff ve Stoffey, 2001; Wah, 1999; Ertekin, 1993). Organizasyonların sürekli yaşadığı olaylardan sonuçlar çıkararak yapısını değişen çevre şartlarına uydurması ve çalışanlarını geliştirici bir sistem yaratması

değişimin gerekleri olarak organizasyonların karşısına çıkmaktadır. Organizasyonel değişim işle ilgili yeni yöntem ve uygulamaların oluşturulmasını, çalışanların yeniden ve sürekli eğitimlerinin sağlanmasını gerektirmektedir (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991). Bu durum özellikle 40 yaş üzerindeki yöneticiler için kolay olmayabilmektedir (Kakabadse, Kakabadse ve Myers, 1998; Ertekin, 1993). Bu nedenle bu yaş grubundaki yöneticiler değişime karşı “tutucu” davranışlar göstermektedirler (Kabacoff ve Stoffey, 2001; Hitt ve Tyler, 1991). Nitekim organizasyonda doğabilecek stres etmenleri arasında en çok üzerinde durulan faktörlerin başında “değişimin” geldiği saptanmıştır (Ertekin, 1993:14-34). Zaleznik’e göre, 45 yaş üzerindeki yöneticilerde strese bağlı rahatsızlıklar daha çabuk ortaya çıkmakta, bu nedenle davranışlarında daha temkinli ve tutucu davranmaktadırlar (Menon ve Akhilesh, 1994 :15-16).

Yöneticilerin liderlik davranışlarında yaşın etkisini saptayan araştırmalarda, yaşları 25 ve 35 arasında olan yöneticilerin organizasyona yönelik kişisel gelişimlere daha fazla önem verdikleri, yaratıcı oldukları ve değişimlere açık oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca rekabete önem verdikleri, yüksek ödüller karşılığında risk almaya istekli oldukları da saptanmıştır (Kabacoff ve Stoffey, 2001; Bova ve Kroth, 2001; Wah, 1999; Kakabadse, Kakabadse ve Myers, 1998).

Liderlik ve demografik özelliklere ilişkin çalışmalardan biri olan Kakabadse, Kakabadse ve Myers (1998) in araştırmasında, yöneticilerin liderlik davranışlarında yaş faktörünün güçlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda üç lider tipi ortaya çıkmıştır. İlk grup liderler, “radikaller” olarak tanımlanan 26-35 yaş arasındaki yöneticilerdir. Radikal liderler sonuçları izlemede geri bildirimci davranış göstermektedirler. Bunlar izleyicilerinin performanslarının nasıl olduğunu, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığını açıkça belirtirler. Böylece etkin geribildirim davranışı ile yönetimin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlarlar. Ayrıca sonuçlara ulaşmada rekabetçi bir yaklaşım aracılığıyla yüksek düzeyde beklentiler oluşturup çalışanları yönlendirirler. Böylece yüksek beklentilere bağlı olarak yüksek performans gösterme davranışlarına da sahiptirler. Radikal liderler takım çalışmasına ve yetki devrine de önem verir; yetki devrini gerçekleştirerek çalışanlarının bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin artmasını sağlayarak olayları takım çalışması ile kontrol edebileceklerini gösterirler. Özellikle takım çalışmasına yönelik davranışlar gösteren yöneticilerin yetki devrettiğine ilişkin araştırmalar da bulunmaktadır (Weiss, 1993:16).

“Bürokratlar” olarak adlandırılan ikinci grup ise (46-55 yaş), sonuçları izlemede kontrolcü davranışlar göstermektedirler. Böylece faaliyetlerin planlanan sürede tamamlanıp tamamlanmadığını ısrarcı tarzda takip ederler. Bürokrat liderler, uzmanlık alanları ile ilgili bilgilerini ve sahip oldukları kariyerlerini organizasyon içinde “güç” olarak gösterirler. Ayrıca örgütsel ve kişisel iletişime de önem verirler.

Son grup ise, 55 yaşın üzerinde bulunan ve “takım oyuncusu” olarak tanımlanan liderlerdir. Bu yaş grubunda bulunan liderler takım ruhuna önem

vermektedirler. Böylece fikir alışverişine, tartışmalara ve iletişime açıktırlar. Ancak diğer araştırmalarda olduğu gibi bu gruptaki liderler de geçmişteki geleneklerine sadık kalıp, organizasyonel değişimi çok desteklemezler. Böylece “tutucu davranış” gösteren liderler olarak tanımlanırlar.

Yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışlarına etkisine yönelik son araştırmalardan biri ise Kabacoff ve Stoffey’in 2001 yılında yaptıkları çalışmadır. Bu araştırmada, Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubunun geliştirdikleri (1998) “Lider Etkinliği Analizi” (Leader Effectiveness Analysis) ölçeği kullanılmıştır. Daha önceki liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik araştırmaların çoğundaki yöntem bilim kısıtlarından hareketle Lider Etkinliği Analizi’nde liderlik davranışı boyutları oluşturulurken, bu tür yöntemsel eksikler ve kısıtlamalar giderilmeye çalışılmıştır. Öncelikle liderlik davranışı boyutları, organizasyonlarda çalışan çok sayıda kişinin gözlemlerinden ve deneyimlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçekte, bireylerin özellikle örgütlerde karşı karşıya kaldıkları durumlar ve bu durumlara gösterdikleri davranışlar dikkate alınmıştır (Sawyer, 1998:1-2).

Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından geliştirilen Lider Davranışı Modeli, 22 liderlik davranışını kapsamaktadır. Bu davranışlar *vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması* şeklinde tanımlanan 6 boyut şeklinde gruplanmıştır (Kabacoff, 1998: 18-20). Tanımlanan 22 liderlik davranışı özellikleri 6 ana liderlik uygulaması (leadership practice) altında Ek 1’de gösterilmektedir.

Kabacoff ve Stoffey’in (2001:1-12) çalışmasının örnekleme, özel bir veri tabanı yardımıyla, aynı yönetsel ve örgütsel düzeylerde, benzer demografik özelliklerde ve aynı iş kollarındaki bireylerin eşleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Araştırmada 1280 yönetici, 4728 yönetici meslektaşı, 4940 ast ve 1534 üst, 360 derece değerlendirme yöntemi ile *1280 orta düzey yöneticiji* değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin 640’ı 25-35 (genç) yaş arası olup, 640’ı da 45-55 yaş grubundadır. Araştırmanın ikinci kısmında, 254 yönetici, 938 yönetici meslektaşı (peers), 1092 ast ve 318 üst 360 derece değerlendirme yöntemini kullanarak *254 üst düzey yöneticiji* değerlendirmişlerdir. 254 yöneticinin 127’si 25-35 (genç) yaş arasında olup, 127’si 45-55 yaş arasında bulunmuştur.

Araştırmanın ilk bölümünde, *1280 orta düzey yöneticinin* kendini değerlendirmesi sonucunda, 45-55 yaş arası orta düzey yöneticilerin, tutuculuk, teknik vurgu, kendine önem, ikna edicilik, yapı oluşturma, yetki devri, işbirlikçilik ve yetki ilişkilerine önem veren davranışlarına ilişkin ortalamaların 25-35 yaş arası yöneticilerin ortalamalarına göre yüksek olduğu bulunmuştur. Böylece 45-55 yaş arası orta düzey yöneticilerin bu davranışlarda diğer yaş grubuna göre anlamlı düzeyde farklılık yarattıkları bulunmuştur. 25-35 yaş arası yöneticilerin ise, dışa dönüklük, coşku, taktik kullanma ve sonuçlara ulaşma davranışlarının 45-55 yaş arası yöneticilerin ortalamalarına göre yüksek olduğu bulunmuştur (Kabacoff ve Stoffey, 2001: 4-13).

Kabacoff ve Stoffey'in (2001: 6-21) araştırmasının ikinci kısmında, 254 üst düzey yöneticinin kendini değerlendirmesi sonucunda, 45-55 yaş grubunu oluşturan üst düzey yöneticilerin sadece yetki devri davranışlarına ilişkin ortalamalarının diğer yaş gruplarının ortalamalarından yüksek olduğu bulunmuştur. Son olarak, 25-35 yaş grubu yöneticilerin coşku, yapı oluşturma, taktik kullanma ve üretim odaklılık davranışlarının 45-55 yaş arası yöneticilerin ortalamalarından yüksek olduğu ve anlamlı düzeyde farklılık gösterdikleri bulunmuştur. Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından geliştirilen Lider Davranışı Modelinde tanımlanan boyutların liderlik literatüründe tespit edilen yöntem bilim kısıtlarını ortadan kaldırmaya yönelik oluşturulması, bu araştırmanın liderlik davranışı ile yöneticilerin yaşlarına ilişkin son yıllarda yapılan en kapsamlı çalışma olması ve liderlik davranışlarını çok yönlü incelemesi nedeniyle, bu çalışmada Lider Davranışı Modelinin boyutları temel olarak alınmıştır.

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR GRUP YÖNETİCİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığını, varsa farklılıkların hangi boyutlarda ortaya çıktığını tespit etmek amacıyla, bankacılık sektörü yöneticileri üzerinde uygulanmak üzere bir "Lider Davranışları" araştırması planlanmıştır. Bu araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren ve şube sayıları 100'ün üzerinde 1'i kamu bankası ve 2'si özel 3 ticari bankanın genel müdürlüklerinde çalışan yöneticileri kapsayacak şekilde yürütülmüştür. Araştırma örneklemini oluşturan yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyebilecek dışsal faktörlerin mümkün olduğunca eşitlenebilmesi amacıyla, araştırmanın kapsamı aynı işkolunda benzer pozisyonlarda bulunan yöneticilere ulaşabilme olanağı yaratan bankacılık sektörü genel müdürlükleri ile sınırlı tutulmuştur. Benzer koşullarda yöneticilik deneyimine sahip ve çok sayıda kadın ve erkek yöneticiye aynı anda ulaşma olanağını vermesi nedeniyle, örneklemin şube sayısı 100'ün üzerinde olan özel ve kamu bankalarından seçilmesi kararlaştırılmıştır. Ancak şube sayısı 100'ün üzerinde bulunan 4'ü kamu 12'si özel 16 banka genel müdürlüklerine araştırmacı tarafından yapılan yazılı izin talebine 1'i kamu, 2'si özel toplam 3 bankadan olumlu yanıt gelmesi nedeniyle, araştırmanın evreni bu 3 bankanın genel müdürlüklerinde çalışan tüm yöneticilerle sınırlı kalmıştır.

Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından geliştirilen Liderlik Etkinliği Analizi'nin (LEA) liderlik davranışı boyutları bu çalışmada temel alınmıştır. Ticari değer taşıyan orijinal ölçeğe ulaşamadığından, modelde tanımlanan liderlik davranışı boyutları (vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması) kullanılarak araştırmacı tarafından yeni bir soru formu geliştirilmeye çalışılmış; ölçekte liderlik davranışı boyutlarının her birine ilişkin somut liderlik davranışı tanımlamaları geliştirilmiştir. Bunun sonucunda 38 sorudan oluşan bir

liderlik davranışı soru formu hazırlanmıştır. Oluşturulan soru formunda yöneticilerden, tanımlanan davranışları ne ölçüde gösterdiklerini belirtmeleri istenmiştir. Geliştirilen soru formunun pilot çalışması Antalya ilinde çalışan toplam 22 banka şube müdürüne uygulanmıştır. Gerekli düzeltmelerin tamamlanmasından sonra, Türkiye çapında banka genel müdürlüklerinde çalışan yöneticiler evrenini temsil edebilecek bir örneklem çalışması yapılmıştır.

Bankaların insan kaynakları birimlerinden elde edilen yönetici sayılarına ilişkin verilerle yapılan örneklem belirleme çalışması sonucunda, toplam yönetici sayısından (1'i kamu, 2'si özel toplam 3 bankada 700 yönetici bulunmaktadır) hareketle, $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde ana kütle standart sapması 0,03 olarak alınmış ve ulaşılması gereken örneklem 170 olarak hesaplanmıştır. Araştırma yapılan bankaların genel müdürlüklerinde toplam 170 soru formu dağıtılmıştır. Bu soru formlarına 70'i kadın, 91'i erkek yönetici olmak üzere toplam 161 yönetici yanıt vermiş, geri dönüş oranı %95 olarak gerçekleşmiştir.

Hazırlanan anket formları araştırmacı tarafından bankaların genel müdürlüklerine gidilerek bizzat dağıtılmış, bu süreç esnasında insan kaynakları birimlerinden destek alınmıştır. Bankaların ikisinde yöneticilere araştırmanın içeriği anlatılarak anketler elden dağıtılıp geri toplanmıştır. Üçüncü bankada ise, banka yönetiminin talebi üzerine anket formları insan kaynakları birimine teslim edilmiş, daha sonra formların posta yolu ile geri dönüşleri sağlanmıştır.

Araştırmanın Bulguları

Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmanın evrenini oluşturan 161 yöneticinin %43'ü 25-35 yaş grubu, % 34'ü 35-44 yaş grubu ve %23'ü 45 ve üzerinde bulunan yaş grubundandır. Anketlerin % 43'ü kamu, %57'si ise özel sermayeli banka yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Ayrıca yöneticilerin %56'sı erkek, %44'ü kadın yöneticilerdir.

Ölçek Güvenilirliği

Çalışmada, Kabacoff'un liderlik davranışı boyutları kullanılarak oluşturulan anketin güvenilirliği Cronbach Alfa değerleri ile araştırılmıştır. Liderlik Davranışı Anketinin güvenilirliği 0.88 (N=154) olarak bulunmuştur.

Korelasyon Analizi

Liderlik Davranışı Anketinde yer alan liderlik davranışı boyutları ile bileşenleri arasındaki korelasyonu belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda her bir boyutu oluşturan bileşenler arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur (Tablo1).

Yöneticinin vizyon yaratmada gösterebileceği “yenilikçilik davranışı” tanımlanan diğer dört davranışa göre daha yüksek korelasyona sahip çıkmıştır ($r=0.71$, $p=0.00$). Yöneticilerin vizyona yönelik karar ve uygulamalarında ağırlıklı olarak yenilikçi davranışlar gösterdiği saptanmıştır. Bunun yanı sıra yetki devri davranışı ile izleyici kazanma boyutu arasında anlamlı ve yüksek ilişki bulunmuştur. Yöneticiler yetkilerini devrettiklerinde, çalışanlar motive olurlar,

bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenleri artar ve olayları kontrol edebileceklerine inanırlar. Bunların gerçekleşmesi organizasyonda etkinliğin sağlanmasına yol açmaktadır.

Yöneticilerin vizyonu gerçekleştirirken gösterebileceği davranış bileşenleri (yapı oluşturma, iletişim, taktik kullanma ve yetki devri) arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. En yüksek korelasyon vizyonu uygulamaya koyma değişkeni ile iletişim arasında bulunmuştur ($r=0.89$, $p=0.00$). Araştırmalar vizyona yönelik davranışların gerçekleştirilmesinde örgütsel ve kişisel iletişimin önemini göstermektedir (Gürgen, 1997, s.36).

Yöneticilerin sonuçları izleme ile geri bildirim değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon ($r=0.87$) bulunmuştur. Bu sonuç yöneticilerin çalışanlarından ne beklediklerini ve ne istediklerini açıkça ifade etmeyi önemsedikleri anlamına gelmektedir. Yöneticilerin sonuçları izlerken geri bildirim gösteren davranışlar sergilemesi, yönetimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde önem taşımaktadır (Koçel, 1998, s.362). Bu nedenle etkin geri bildirim davranışı yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim ile mümkündür (Gibson vd., 1985). Araştırmada yöneticilerin iletişim boyutuna verdikleri önem ile bu sonuç desteklenmiştir.

Yöneticilerin sonuçlara ulaşmada “baskın olma” ve “üretim odaklı davranma” eğiliminde oldukları görülmektedir. Sonuçlara ulaşma değişkeni ile baskın olma ($r=0.79$) ve üretim odaklılık ($r=0.73$) değişkenleri arasında güçlü ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur. Yöneticiler başarıya ulaşmak için iddialı ve rekabetçi bir yaklaşım aracılığıyla yüksek düzeyde beklentiler oluşturup çalışanları yönlendirmektedirler.

Yöneticilerin takım çalışması davranışına verdikleri önem korelasyon analizi ile desteklenmektedir. Takım çalışması ve boyutları arasında anlamlı ve pozitif korelasyon görülmektedir. Örgütsel etkinliği sağlamada yöneticilerin takım çalışmasına yönelik davranışlar göstermesi, araştırmalarla desteklenmiştir (Donnellon, 1999; Aranda vd., 1998).

Korelasyon analizinin ikinci kısmında, liderlik davranışını oluşturan bileşenlerin kendi aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucu bileşenlerin kendi aralarında da anlamlı korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, tanımlanan liderlik davranışı bileşenlerinin liderlik davranışı boyutlarını temsil ettiğini göstermektedir.

Tablo 1: Liderlik Davranışı Boyutları ile Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Analizi

	Vizyon Yaratma	İzleyici Kazanma	Vizyonu Uygulama	Sonuçları İzleme	Sonuçlara Ulaşma	Takım Çalışması
Tutuculuk	0,66	0,15	0,15	0,07	0,02	0,07
Yenilikçilik	0,71	0,31	0,29	0,24	0,20	0,35
Teknik Vurgu	0,34	0,51	0,47	0,42	0,53	0,52
Kendine Önem	0,48	0,08	0,14	0,07	0,14	0,04
Stratejik Vurgu	0,47	0,34	0,33	0,35	0,32	0,36
İkna Edicilik	0,21	0,75	0,61	0,33	0,44	0,57
Dışa Dönüklük	0,43	0,82	0,49	0,42	0,39	0,62
Coşkulu	0,29	0,79	0,32	0,44	0,49	0,58
Duygusal Kontrol	0,25	0,50	0,60	0,24	0,38	0,32
Yapı Oluşturma	0,29	0,50	0,56	0,32	0,36	0,59
Taktik Kullanma	0,15	0,39	0,60	0,27	0,39	0,35
İletişim	0,35	0,55	0,89	0,48	0,54	0,43
Yetki Devri	0,38	0,63	0,74	0,54	0,55	0,62
Kontrol	0,33	0,35	0,43	0,69	0,31	0,32
Geri Bildirim	0,20	0,43	0,47	0,87	0,41	0,47
Yönetim Odaklılık	0,25	0,50	0,49	0,38	0,60	0,45
Baskın Olma	0,23	0,35	0,48	0,33	0,79	0,25
Üretim Odaklılık	0,21	0,45	0,43	0,31	0,73	0,33
İşbirlikçi Davranış	0,36	0,69	0,61	0,47	0,45	0,78
Fikirbirliği	0,16	0,57	0,45	0,33	0,28	0,68
Yetki İlişkileri	0,26	0,41	0,34	0,31	0,27	0,52
Empati	0,31	0,41	0,34	0,32	0,21	0,77

Faktör Analizi

Lider Davranışı Anketinde yer alan liderlik davranışı boyutlarına ilişkin bileşenler faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucu 9 faktör elde edilmiştir. Ancak bileşenler arasında anlamlı faktör yapısı gözlemlenmemiştir. Bu nedenle her bir bileşeni temsil eden önermeler içinde düşük korelasyon katsayılarına sahip olan önermeler analizden çıkartılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucu 6 faktör elde edilmiş, ancak faktör 4'ün faktör yüklerinin çok düşük olması nedeniyle 5 Faktör göz önünde bulundurulmuştur. Faktörlerin varyansı açıklama yüzdesi 60.6 olmuştur. Faktör analizi sonuçları Tablo 2'de özetlenmiştir.

Takım çalışması, izleyici kazanma ile vizyonu uygulamaya koyma boyutlarının bileşenleri Faktör 1'de, vizyon yaratma boyutunun bileşenleri Faktör 2 ve Faktör 3'de, vizyon yaratma ile sonuçları izleme boyutlarının bileşenleri Faktör 5'de, takım çalışması boyutunun bileşenleri ise Faktör 6'da yer almaktadır.

Tablo 2: Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Tak.Çal., İzle.Kaz. ve Viz.Uy.Koy.	Vizyon Yaratma	Viz. Yar.ve Son. İzle.	Takım Çalışması
Çalışma arkadaşlarının güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlama (takım çalışması)	0,58			
Kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösterme (takım çalışması)	0,52			
Kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif bir ilgi gösterme (takım çalışması)	0,68			
Kurum çalışanlarının işlerine istekle bağlanmalarını sağlamak için özel bir gayret gösterme (izleyici kazanma)	0,65			
Dinamik ve coşkulu bir tarza sahip olma (izleyici kazanma)	0,62			
Kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçme (izleyici kazanma)	0,66			
Kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurma (izleyici kazanma)	0,63			
Astların yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlama (vizyonu uygulamaya koyma)	0,67			

Kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler verme (vizyonu uygulamaya koyma)	0,71			
Kurumsal karar ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması (vizyon yaratma)		0,67		
Kurumsal karar ve uygulamalarda en az risk alacak şekilde hareket etme (vizyon yaratma)		0,60		
Olaylara uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşma (vizyon yaratma)		0,57		
Kurumsal kararlarımnda ve uygulamalarımnda yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih etme (vizyon yaratma)		0,50		
Kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerini dolambaçsız bir tarzda kendilerine ifade etme (sonuçları izleme)			0,52	
Kurumsal karar ve uygulamaların uzun dönemli sonuçlarını dikkate alma (vizyon yaratma)			0,56	
Olaylara kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahip olma (takım çalışması)				0,50

Kabacoff'un (1998) liderlik davranışı boyutlarının kullanılmasıyla oluşturulan liderlik davranışı soru formu, asıl ölçekteki önermelere ulaşamaması nedeniyle karşılaştırma yapılma imkanı sağlamamaktadır. Buna rağmen liderlik davranışı boyutları arasındaki pozitif ve anlamlı korelasyon ilişkileri ve bileşenlere ilişkin faktör analizi sonuçları soru formlarının farklı sektörlerdeki yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemede de kullanılabileceği ve sektörler arası farklılıkların araştırılabileceğini göstermektedir.

Yöneticilerin Yaşlarının Liderlik Bileşenleri Üzerindeki Etkisi (ANOVA)

Yöneticilerin yaşlarının liderlik bileşenleri üzerindeki etkisi Varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir (Tablo 3). 54 yaş üzerindeki yönetici sayısı ile, 25 yaş altındaki yönetici sayısının çok az olması nedeniyle, 45-54 yaş grubu ile 54 yaş üzerindeki grup, 25-34 yaş grubu ile de 25 yaş altındaki grup birleştirilmiştir. Analiz sonucunda yöneticilerin yaşlarının etkili olduğu liderlik bileşenleri; yenilikçilik ($p=0.01$), ikna edicilik ($p=0.005$), duygusal kontrol ($p=0.005$), taktik kullanma ($p=0.01$), iletişim ($p=0.000$), yetki devri ($p=0.000$), kontrol ($p=0.01$), geri bildirim ($p=0.003$), baskın olma ($p=0.04$) ve üretim odaklılık ($p=0.04$) olarak saptanmıştır. Tutuculuk, teknik vurgu, kendine önem, stratejik vurgu, dışa dönüklük, coşku, yapı oluşturma, yönetim odaklılık, işbirlikçi davranış, fikirbirliği, yetki ilişkileri ve empati bileşenlerinde ise anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma

Tablo 3 Yöneticilerin Yaşlarının Liderlik Bileşenleri Üzerindeki Etkisi (ANOVA)

Bileşenler	Fdeğeri	P değeri
Tutuculuk	0,419	0,739
Yenilikçilik	3,772	*0,012
Teknik Vurgu	1,443	0,232
Kendine Önem	1,526	0,210
Stratejik Vurgu	1,766	0,156
İkna Edicilik	4,370	**0,005
Dışa Dönüklük	1,373	0,253
Coşkulu	2,547	0,058
Duygusal Kontrol	4,370	**0,005
Yapı Oluşturma	0,723	0,539
Taktik Kullanma	3,799	*0,011
İletişim	6,189	**0,000
Yetki Devri	6,883	**0,000
Kontrol	3,701	*0,013
Geri Bildirim	4,774	**0,003
Yönetim Odaklılık	2,518	0,060
Baskın Olma	2,676	*0,049
Üretim Odaklılık	2,671	*0,049
İşbirlikçi Davranış	0,139	0,335
Fikirbirliği	0,823	0,482
Yetki İlişkileri	0,713	0,545
Empati	0,470	0,703

* p<0.05 ** p<0.005 düzeylerinde anlamlı

Liderlik bileşenleri üzerinde farklılık gösteren yaş grupları Tukey-B testi ile tespit edilmiştir. Analiz sonucunda, 35-44 yaş grubu yöneticilerin ikna edicilik, duygusal kontrol ve baskın olma davranışlarının ortalamalarının diğer yaş gruplarının (25-34 ve >45 yaş grupları) ortalamalarına göre yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca 45 ve üstü yaş grubu yöneticilerin ise, yenilikçilik, taktik

kullanma, iletişim, yetki devri, kontrol, geri bildirim ve üretim odaklılık davranışlarının diğer yaş gruplarının ortalamalarına göre yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 4).

Tablo 4 Yöneticilerin Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

Bileşenler	25-34		35-44		>45		F değeri	P değeri
	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N		
Yenilikçilik	5,363	69	5,908	54	6,174	38	3,772	*0,012
İkna Edicilik	5,862	69	6,434	54	6,239	38	4,370	**0,005
Duygusal Kontrol	5,521	69	6,447	54	5,632	38	4,370	**0,005
Taktik Kullanma	5,420	69	5,959	54	6,315	38	3,799	*0,011
İletişim	5,308	69	6,004	54	6,013	38	6,189	**0,000
Yetki Devri	5,862	69	6,071	54	6,381	38	6,883	**0,000
Kontrol	5,362	69	5,918	54	6,184	38	3,701	*0,013
Geri Bildirim	5,587	69	5,949	54	6,283	38	4,774	**0,003
Baskın Olma	5,457	69	6,301	54	6,181	38	2,676	*0,049
Üretim Odaklılık	5,391	69	5,632	54	5,633	38	2,671	*0,049

* $p < 0.05$ ** $p < 0.005$ düzeylerinde anlamlı

TARTIŞMA

Kabacoff (1998) tarafından geliştirilen Liderlik Davranış Modeli esas alınarak geliştirilen ölçekle gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin yaşlarının tanımlanan 22 liderlik bileşeninden 10'u üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Geri kalan 12 liderlik bileşeni üzerinde yönetici yaşının etkili olmamasının çeşitli nedenleri olabilir. Bankacılık sektöründe yöneticilere ve çalışanlara verilen yoğun eğitimlerin, yöneticilerin benzer liderlik davranışları göstermelerinde güçlü bir etken olduğu düşünülebilir. Diğer bir olasılık da, yöneticiler bu davranışları fiilen göstermiyor olsalar da, tanımlanan davranışların doğru olduklarını öğrenmiş olmaları nedeniyle, kendilerini olduklarından farklı göstererek soru forumunu cevaplamaya yönelmiş olabilecekleri, yani soru formunu sosyal beğenirlik etkisi altında yanıtlamış olabilecekleridir.

Araştırmada yöneticilerin liderlik davranışlarının 10'unda yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmanın ilginç sonuçlarından bir tanesi “yenilikçilik” davranışını anlamlı ölçüde daha fazla gösteren yöneticilerin 45 yaşın üzerindeki yaş grubu olmasıdır. Bu yaş grubundaki yöneticiler vizyona yönelik karar ve uygulamalarında yenilikçi davranışlar göstermektedirler. Yani yöneticiler değişime direnç göstermemekte, risk almaya gönüllü olmakta ve yeni yaklaşımları dikkate almaktadırlar. Yapılan birçok araştırma sonuçlarının aksine (Kabacoff ve Stoffey, 2001; Wah, 1999; Hitt ve Tyler, 1991), 45 yaşın üzerindeki yaş grubunun yenilikçi davranış bileşeni üzerinde gerek 25-34 gerekse 35-44 yaş gruplarından daha yüksek ortalamaya sahip olması, bankacılık sektörünün sürekli değişimle içi içe olması ve sektörün yapısı gereği yöneticilerin sürekli “risk” unsuruyla barışık olma zorunluluğu ile açıklanabilir.

45 yaş üzeri yöneticilerin, özellikle vizyonu uygulamaya koymada modelde tanımlanan iletişim, taktik kullanma ve yetki devri alt bileşenlerini diğer yaş gruplarından daha fazla göstermesi önemli bir sonuçtur. 45 yaş üzerindeki yöneticilerin vizyonun gerçekleştirilmesinde örgütsel ve kişisel iletişime önem verdikleri, organizasyonun amaçlarını ve değerlerini vurgulayarak organizasyon içinde iletişimi sağladıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç, yöneticilerin yaşlarının ilerlemesi ile organizasyona olan bağlılıklarının artması ve buna bağlı olarak kişisel ve örgütsel iletişime önem vermeleri ile açıklanabilir. Kabacoff ve Stoffey'in (2001) araştırma sonuçlarına göre ise iletişim davranışı hiçbir yaş grubunda anlamlı farklılık göstermemiştir.

Bu çalışmanın sonuçları 45 yaş üzerindeki yöneticilerin taktik kullanma davranışını da anlamlı düzeyde daha fazla gösterdiklerini ve organizasyona yönelik karar ve uygulamalarında pratik stratejiler üzerinde odaklanarak, kolay uygulanabilir kararlar almaktan kaçmadıklarını göstermiştir. Oysa Kabacoff ve Stoffey'in (2001) araştırma sonuçları, 25-35 yaş arası yöneticilerin taktik kullanma davranışına ait ortalamalarının 45 yaş ve üzeri yöneticilerin ortalamasından daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Vizyonu uygulamada yöneticilerin farklılık gösterdiği diğer bileşen ise yetki devridir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre yetki devri davranışını 45 yaş ve üzerindeki grup yöneticilerinin diğer grup yöneticilerinden daha fazla gösterdikleri bulunmuştur. Kabacoff ve Stoffey'in (2001) araştırma sonuçları da 45 yaş ve üzerindeki yöneticilerin yetki devri davranışına ilişkin ortalamaların diğer yaş grubu ortalamalarından yüksek olduğunu göstermektedir. Böylece yöneticiler çalışanlarına önemli işler vererek yeteneklerini ortaya koymakta, bilgilerini ve kişiliklerini geliştirici ortamlar hazırlayarak yeteneklerini geliştirmektedirler. Yani araştırma sonuçları 45 yaş ve üzerindeki yöneticilerin yetki devrinden kaçmadığını göstermektedir.

Çalışmanın diğer bir sonucu, 45 yaş ve üzerinde bulunan yöneticilerin sonuçları izlerken, kontrol ve geri bildirim bileşenlerinde diğer yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdikleridir. Yöneticiler kontrol ve geribildirim davranışları göstererek, faaliyetlerin planlanan zamanda tamamlanıp tamamlanmadığını kontrol etmekte, faaliyetler için belirli zaman aralıkları

belirlemekte, izleyicilerinin performanslarını açıkça belirtmekte ve izleyicilerin beklenen ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını ifade etmektedirler. Kabacoff ve Stoffey'in (2001) araştırma sonuçları bu liderlik davranışında ve bu yaş grubunda benzer bir farklılık saptamamıştır.

Araştırma sonuçlarından bir diğeri de 35-44 yaş grubundaki yöneticilerin "duygusal kontrol" davranışını anlamlı düzeyde daha fazla göstermeleridir. Daha önce yapılan araştırmalarda, 35-44 yaş grubundaki yöneticilerin kurumsal ilişkilerinde duygularını yansıtmaktan kaçınmadıkları bulunmuştur. Kabacoff ve Stoffey'in (2001) araştırma sonuçlarına göre ise duygusal kontrol davranışı hiçbir yaş grubunda anlamlı farklılık göstermemiştir. Oysa bu araştırmada 35-44 yaş grubundaki yöneticiler kişilerarası ilişkilerinde duygusal ifadeleri mümkün olduğunca kontrol altına alarak indirgenmiş tarzda hareket etmektedirler. Bu çalışmanın örnekleminin yaş dağılımları incelendiğinde, erkek yöneticilerin %60'ının, kadın yöneticilerin ise %40'ının 35-44 yaş grubunda oldukları saptanmıştır. Bu durum, araştırmada özellikle erkek yöneticilerin duygusal kontrol davranışını anlamlı ölçüde daha fazla göstermesinin ve erkek yöneticiler oranının 35-44 yaş grubunda nispeten ağırlıklı olmasının bir sonucu olarak açıklanabilir.

İkna edicilik ve baskın olma bileşenlerinin, 35-44 yaş grubuna ait yöneticiler tarafından anlamlı düzeyde daha fazla gösterildiği tespit edilmiştir. 35-44 yaş grubundaki yöneticiler Kabacoff ve Stoffey'in araştırma sonuçlarında da izleyici kazanmada ikna edici davranış göstermişlerdir. Bu gruptaki yöneticiler görüşlerini inandırmak suretiyle izleyicilerde bağlılık oluşturmaktadırlar. Ayrıca 35-44 yaş grubuna ait yöneticilerin sonuçlara ulaşmada, izleyicileri iddialı ve rekabetçi bir yaklaşımla anlamlı düzeyde daha fazla baskın davranış göstermeye yönlendirdiği tespit edilmiştir. Kabacoff ve Stoffey'in araştırma sonuçları ise 25-35 yaş arası yöneticilerin baskın olma davranışına ait ortalamalarının 45 yaş ve üzeri yöneticilerin ortalamasına göre daha yüksek olduğu sonucunu göstermiştir.

Son olarak, üretim odaklılık bileşenine ilişkin ortalama değerlerin 35-44 ve 45 yaş üzeri gruplarda oldukça yakın olduğu, ancak Kabacoff ve Stoffey'in (2001) araştırma bulgularının aksine bu davranışı anlamlı düzeyde daha fazla gösteren grubun 45 yaş ve üzeri yöneticiler olduğu tespit edilmiştir. 45 yaş ve üzeri yöneticiler üretim odaklı davranış göstererek, kendileri ve izleyicilerine ilişkin yüksek düzeyde beklentiler yaratarak, başarıya ilişkin güçlü bir yönelim sağlamaktadırlar. Böylece 45 yaş ve üzeri yöneticiler diğer çalışmaların tersine rekabetçi bir yaklaşımla çalışanlarını yönlendirmektedirler. Bu durum hizmet sektöründe yoğun rekabetin bir sonucu olarak açıklanabilir.

Araştırma sonuçları, Kabacoff ve Stoffey'in (2001) araştırma bulgularının aksine 45 yaş ve üzeri yöneticilerin "yenilikçilik", "iletişim", "taktik kullanma", "kontrol", "geri bildirim" ve "üretim odaklılık" davranışlarının anlamlı düzeyde farklılık yarattığını göstermiştir. Araştırma sonuçlarının Kabacoff ve Stoffey'in araştırma sonuçlarından farklı çıkmasının muhtemel bir çok nedeni olabilir; Kabacoff ve Stoffey araştırmalarını özel bir veri tabanı yardımıyla, farklı etnik

kökene ve farklı kültürlere sahip, tüm sektörleri kapsayan ve bu sektörlerde farklı departmanlarda çalışan 1280 orta düzey ve 254 üst düzey yöneticilere uygulamışlardır. Bu nedenle her iki araştırmanın farklı sonuçlara sahip olması, araştırma kapsamının, örneklem tespitinin ve veri toplama sürecinin farklılık göstermesinin bir sonucu olarak açıklanabilir.

SONUÇ

Araştırmada kullanılan soru formlarının analiz sonuçları, sonraki çalışmalarda geliştirilerek kullanılabilirliğini göstermektedir. Liderlik davranışı boyutları arasındaki pozitif ve anlamlı korelasyon ilişkileri ve bileşenlere ilişkin faktör analizi sonuçları soru formlarının farklı sektörlerdeki yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemede de kullanılabilirliği ve sektörler arası farklılıkların araştırılabilirliğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Aranda, E., Aranda, L. ve Conlon, K. (1998) *Teams: Structure, Process, Culture and Politics*, Prentice Hall, New Jersey.
- Bello-Adeyemi T. (2001) Leaders' Risk Propensity And Age as Determinants of Organizational Growth In The Not-For-Profit-Sector, *Management Research News*, Vol.24, No.5, 17-23.
- Blau, P. (1977) *Inequality And Heterogeneity*, New York, N.Y., Free Press.
- Bova, B. ve Kroth, M.(2001) Workplace Learning and Generation X, *Journal of Workplace Learning*, Vol.13, No.2, 57-65.
- Blyton, P.(1984) Same Old and New Problem In Employee Decision Making, *International Social Science Journal*, Vol. 37, No.2, 217-231.
- Donnellon, A. (1999) *Takım Dili*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ertekin, Y. (1993) *Stres ve Yönetim*, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.253, Ankara.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. ve Donnely J. (1985) *Organizational Behavior*, Business Publications, Plano, Texas.
- Gürgen, H. (1997) *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayın Evi, İstanbul.
- Halliman, R. (1998) A Coming of Age: A Comparison of Organizational Performance of Baby Boom CEOs To CEOs Born Prior To The Baby Boom Era, *Journal of Management History*, Vol.4, No.1, 68-74.
- Hitt, M. ve Tyler, B. (1991) Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives, *Strategic Management Journal*, Vol.32, 353-376.

- Jurkiewicz, C. L. (2000) Generation X and The Public Employee, *Public Personnel Management*, 29, 55-81.
- Kabacoff, R. ve Stoffey, R. (2001) *Age Differences In Organizational Leadership*, MRG Portland, USA.
- Kabacoff, R. (1998) *Gender Differences In organizational Leadership: A Large Sample Study*, MRG, Portland, USA.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N. ve Myers, A. (1998) Demographics and Leadership Philosophy: Exploring Gender Differences, *Journal of Management Development*, Vol. 17, 351-388.
- Koçel, T. (1998) *İşletme Yöneticiliği:Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Lawrence, B. (1988) New Wrinkles In The Theory of Age: Demography, Norms and Performance Ratings, *Academy of Management Journal*, Vol.32, 353-376.
- Lee, J. A. (1988) Changes In Managerial Values, 1965-1986, *Business Horizons*, Vol.31 No.4, 29-37.
- Levinson, D. J. (1978) *The Seasons Of A Man's Life*, Alfred A. Knopf, Inc., N.Y.
- Lok, P. ve Crawford, J. (1999) The Relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.20, No.7, 365-373.
- Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990) A Review of Meta- Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No.2, 171-194.
- Menon, N. ve Akhilesh, B. (1994) Functionally dependent stress among managers, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.9, No.3, 13-22.
- Pedler, M., Burgoyne, J. ve Boydell, T.(1991) *The Learning Company*, McGraw Hill, N.Y.
- Pfeffer, J. (1983) Organizational Demography, In L.L. Cumming's And B. Staw (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, Vol.5, Greenwich, J. Al Press.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. ve Osborn, R. (1997) *Organizational Behavior*, J.W. and Sons, Inc., N.Y.
- Sawyer, C. (1998) *MRG's Unique Approach To Questionnaire Design*, MRG, Portland Maine, USA.
- Staw, B. ve Ross, J.(1977) Commitment To A Policy Decision: A Multi-Theoretical Perspective, *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, 40-64.
- Thomas- Coulson, C. (1990) Too old at 40?, *Executive Development*, Vol. 3, No.2.

Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma

- Wah, L. (1999) Older Bosses Are Best, *Management Review*, No.88, 7.
- Weiss, D. (1993) *Başarılı Ekip Oluşturma*, Rota Yayın Yapım Dağıtım, İstanbul.
- Wiener, Y. (1988) Forms of Value Systems, *Academy of Management Review*, Vol.13, No.4, 537-544.
- Yousef, A. (1998) Correlates of Perceived Leadership Style In A Culturally Mixed Environment, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 19, No.5, 275-284.
- Yukl, G. A.(1994) *Leadership In Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.Y.
- Zenger, T. ve Lawrence, B. (1989) Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication, *Academy of Management Journal*, Vol.32, 35.

Ek 1: Kabacoff'un (1998) modelinden faydalanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Davranış Bileşenleri	Davranış Özellikleri
VİZYON YARATMA	
Tutuculuk (Conservative)	Mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda arama Kurumsal karar ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması Kurumsal karar ve uygulamalarında en az risk alacak şekilde hareket etme
Yenilikçilik (Innovative)	Hızla değişen koşullara rahat uyum sağlama ve bu ortamda kendini rahat hissetme Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih etme Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında risk almaya istekli olma Kurum çalışanlarının hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin verme
Teknik Vurgu (Technical)	Uzmanlık alanı ile ilgili bilgisini araştırma ve sonuçlarda kullanabilme Uzmanlık alanı ile ilgili bilgi seviyesini sürekli geliştirmeye çalışma
Kendine Önem (Self)	Kurumsal vizyona yönelik kararlarında bağımsız olmaya önem verme Liderin vizyon yaratmada rolüne olan inancı ve bağlılığı
Stratejik Vurgu (Strategic)	Kurumsal karar ve uygulamalarının uzun dönemli sonuçlarını dikkate alma Olaylara uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşma İleriye düşünme, planlama ve objektif analiz yoluyla karar verme
İZLEYİCİ KAZANMA	
İkna Edicilik (Persuasive)	Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçme Kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçme
Dışa Dönüklük (Outgoing)	Kurum çalışanları kişilerarası ilişkilerinde biçimsel olmayan bir tarz benimsemesi Kurum çalışanları ile ilişkilerinde cana yakın ve arkadaşça davranma Kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurma
Coşkulu (Excitement)	Coşku, enerji ve duygusal ifadeler kullanarak hareket etme İzleyicileri (others) işlerinde ve işlerin içinde istekle tutabilme kapasitesini gösterme
Duygusal Kontrol (Restraint)	Kurumsal ilişkilerde duyguları kontrol etme ve sakin bir tarz benimseme
VİZYONU UYGULAMA KOYMA	

Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma

Yapı Oluşturma (Structuring)	Kurumsal çalışmalarını kolaylaştırıcı ilke ve prosedürleri geliştirme Sistematiik ve organize edilmiş bir yaklaşım benimseyerek düzenli yöntemlerle çalışmayı tercih etme
Taktik Kullanma (Tactical)	Hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilere odaklanarak çözüm üretme Gerektiği durumlarda pratik stratejiler üzerinde odaklanarak anlık kararlar verebilmek
İletişim (Communication)	Kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gerekli bulunan bilgileri aktarma Kurum çalışanlarından ne beklendiğini açıkça belirtme Varolan bilgi akışını korumak Çatışma durumlarında kişilikler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaşma Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgulama
Yetki Devri (Delegation)	Astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlama Kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler verme
SONUÇLARI İZLEME	
Kontrol (Control)	İşlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihleri belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutma
Geri Bildirim (Feedback)	Astlara performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağlama Kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerinde dolambaçsız bir tarzda kendilerine ifade etme
SONUÇLARA ULAŞMA	
Yönetim Odaklılık (Management Focus)	Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirmek için yetki ve sorumlulukları sonuna kadar kullanma
Baskın Olma (Dominant)	Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlama
Üretim Odaklılık (Production)	Başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyma
TAKIM ÇALIŞMASI	
İşbirlikçi Davranış (Cooperation)	Çalışma arkadaşlarının güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlama Kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif ilgi gösterme
Fikirbirliği (Consensual)	Karar alma süreçlerinde, kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate alma
Yetki İlişkileri (Authority)	Kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerini karar süreçlerinde dikkate alma Kurumun organizasyonel ilişkilerine sadık olma
Empati (Empathy)	Kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösterme Olaylara kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahip olma