

## KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

**Doç. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU**

Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

Büro Yönetim Bölüm Başkanı

E-Mail: [dilaver@gazi.edu.tr](mailto:dilaver@gazi.edu.tr)

### ÖZET:

Bu çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren, farklı liderlik davranış özelliklerinin bulunduğu varsayılan kamu ve özel sektör örgütlerinde çalışan işgörenlerin kendi yöneticilerinin nasıl bir liderlik tarzı taşıdıklarına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, kamu ve özel sektör örgüt liderlerinin davranış özelliklerinin istatistiksel olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır. Liderlik davranış özelliklerinin ortalamaları arasındaki farklılığa göre, özel sektör örgütüne ilişkin ortalamaların kamu sektör örgütüne göre daha yüksek bulunmuştur. Araştırmada kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden liderlik davranışları özelliklerinin belirlenmesi diskriminant analiz ile de belirlenmeye çalışılmıştır. Diskriminant analizi sonucunda istatistiksel açıdan kurumlar arasında yöneticilerinin liderlik davranışları arasında fark anlamlı bulunmuş olup, kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden değişkenler; arkadaşça bir tutum ve davranış gösterme, çatışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmadır.

**Anahtar kelimeler:** kamu ve özel örgütler, liderlik davranışı, işgören odaklı, görev odaklı, değişimci liderlik

### ABSTRACT

In this study, how the employees, working in a public or private service sector organizations in which it is presumed that there are various leadership behavior characteristics, perceive their managers' leadership styles is examined. It was found that there is a statistical difference between behavior characteristics of private and public sector organization leaders. According to the difference between means of leadership behavior characteristics, this study revealed that the means regarding private sector organizations are higher than those regarding public sector organizations. In the study, discriminant analysis was also used in order to determine leadership behavior characteristics distinguishing the public and private sector organization leaders. As a result of discriminant analysis, it was found that the difference between leadership behaviors of managers in public and private sectors is statistically significant and the indicators discriminating the public and private sector organization leaders are determined as showing friendly attitude and behavior and creating a friendly environment far from conflict.

Key words: Private and public organizations; leadership behavior; employee-oriented, task-oriented, change-oriented leadership

## 1. GİRİŞ

Hızla bir değişimin yaşandığı günümüzde değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden biriside örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderin gücüdür. Yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetici anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir (Çağlar, 2004:91).

Ancak, farklı amaç ve beklentileri olan kişilerin aynı amaç ve hedeflere yöneltilmesi ve harekete geçirilmesi pek de kolay değildir. Bu amaç ve hedef birlikteliğini sağlayacak ve harekete geçirecek bilgi ve yeteneği de her kişide bulmak olası değildir. Bu nedenle liderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için hazırlanan planların her türlü olası durumu kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülmeleyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması örgütlerin etkili liderlik gereksinimini ortaya çıkarmaktadır(Arıkan, 2001:253). Bu nedenlerden dolayı, örgütler bu temel gereksinimlerini karşılayacak kişilere sahip olmak arzusundadırlar. Çünkü örgütün iyi bir lider sahip olması ile mevcut kaynaklar etkin kullanılarak örgütsel amaçlar gerçekleştirilebilecektir.

Bu çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren, farklı liderlik davranış özelliklerinin bulunduğu varsayılan kamu ve özel sektöre ait iki farklı örgütte çalışan işgörenlerin kendi yöneticilerinin nasıl bir liderlik tarzı sergilediklerine ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

## **2.LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Literatürde lider ve liderlik kavramlarına ilişkin çok sayıda teorik ve görgül çalışmalar yapılmıştır ve bu çalışmalara her gün bir yenisini eklenmektedir. Bu çalışmalarda liderlik kavramına farklı yaklaşım ve teorilerle tanımlanmaya ya da açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin, Koçel (2001:465) liderlik kavramını bir süreç olarak değerlendirmekte ve örgütteki bir konumu belirten lider kavramından ayrı ifade etmektedir. Lider, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren bir kişi iken, liderlik belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2001:465).

Cook ve arkadaşları (1997:463) liderlik kavramını; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci olarak ifade etmektedir. Hitt, Middlemist ve Methis'e göre liderlik, grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme sürecidir. Bu sürecin; liderin kişisel karakteristiklerinin, durumun mahiyetinin ve izleyicilerin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir (Karayel,1999). Liderlik kavramına ilişkin tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların

güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre, etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de, evrenin tek hakimi olmadığını aklından çıkarmaz (Drucker, 1998:130).

### **2.1.Yöneticilik ve liderlik Farkı**

Literatürde örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada belirleyici olan liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı arasında farklılık bulunduğu yönelik görüşler bulunmaktadır. Nitekim, Warren Bennis ve Burt Nanus, yöneticilik-liderlik ayrımı konusunda farklı bir yorum getirmişlerdir. Bu kişilere göre, yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüşdür (Paksoy, 2002:167). Buna göre, örgütsel yapıda yöneticiler sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verir iken, liderler yaygın bir iletişim, fikir üretimi ve bu fikirleri eyleme dönüştürmeyle ilgilenirler. Bu ayrıma göre mevcudu koruyan yönetici, ama değişimi başaran, değişimi harekete geçiren liderdir (Kavrakoğlu, 2001:137). Yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir. Öte yandan, liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun varlığı ön koşul değildir. Bununla birlikte, yönetici ile lider arasındaki ortak özellik ise, her ikisinin de bulunduğu örgütlerdeki kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaşmak için yönetme ve yönlendirme çabası içerisinde olmalarıdır.

Günümüz ve geleceğin örgütlerinde daha fazla yoğunlukta liderliğe gereksinim duyulacaktır. Örgütlerin etkin bir liderliğe sahip olmadan, yalnızca mevcut sistemi korumak ya da riski en az düzeye indirerek örgütsel faaliyeti devam ettirmeyi amaçlayan “yönetim” anlayışı ile karşılaşılan değişim ortamında uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün bulunmamaktadır. Bu nedenle de “lider” ve “liderlik” olguları her zamankinden daha fazla ilgi görmekte ve bu konuda arayışlarda uzmanların konuyla ilgili literatürü artırmasına neden olmaktadır.

### **2.2.Liderlik Teori ve Yaklaşımları**

Literatürde, bir çok araştırmacının liderlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapmış olduğu ve çeşitli teori ya da yaklaşım geliştirdikleri görülmektedir. Liderlik konusunda ileri sürülen başlıca

yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar biçiminde sınıflandırılabilir.

### **2.2.1.Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu görüşü savunan yönetim bilimcilere göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı özelliklerin olması gerekmektedir. Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal ve kişilik özellikler açısından diğer insanlardan farklı olmalıdır (Koçel, 2001:468). Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, sahip olduğu özelliklerinden dolayı grup içindeki diğer üyelerden farklıdır.

Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmıştır. Ancak, liderlik sürecini yalnızca “liderin sahip olduğu özellikler” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori gerçek yaşamda pek geçerli olmamıştır.

Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkamaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya Davranışsal Önderlik Teorisi çıkmıştır.

### **2.2.2. Davranışsal Yaklaşım**

Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Owens, 1976:226).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton ‘un

Yönetmel Diyagram Modeli çalışmasıdır. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “kişiyeye yönelik olma” boyutlarıdır (Paksoy, 2002:171). Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik/önderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir.

### **2.2.3.Durumsallık Yaklaşımı**

. Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu teoriye göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler: amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel hava vb. faktörlerdir (Koçel;2001:466-477).

### **2.2.4.Liderlikte Yeni Yaklaşımlar**

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan mentalitesinin de katkısı olmuştur (Çağlar, 2004:97).

Gerek dış çevrede, müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler ve gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen bazı yaklaşımlar kısaca aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.4.1. Dönüşümcü – Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı:**

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Luthans, 1995:357). Dönüşümcü liderler, örgütsel yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları tatmin etmeye çaba sarfeder. Grupta ve arkadaşları (2004:242) dönüşümcü liderin fonksiyonlarını; çalışanları

katılımcılık anlayışı içerisinde harekete geçirme, onları mobilize etme ve vizyon niteliğinde senaryolar üretme olarak sınıflandırmaktadır.

Dönüşümcü lider insanlar arası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi artıran bir kişiliğe sahiptir (Şoşık vd., 2004:5). Dönüşümcü lider aynı zamanda, grubun ve organizasyonun kendini anlaması ve güven duygusunu artırmasına önem verme yolu ile astların sadece varolma amacı gütmekten uzaklaştırarak, başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgütsel iklimi oluşturur.

Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunu farkındadırlar. Özetle transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler.

#### **2.2.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı:**

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek süreti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001:456-458).

Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.

#### **2.2.4.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

Bilindiği üzere karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler (Koçel, 2001:483). Karizmatik liderlerin özellikleri; heyecanlandıran bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek

olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etmek şeklinde sıralanabilir (Carrel vd.,1997: 469-470). Gerçekten de karizmatik bir liderde, insanları, normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır.

### **2.2.5.Liderlik Yaklaşımları ile İlgili Diğer Sınıflamalar.**

Liderlik davranışları ile ilgili yukarıda belirtilen davranışlardan başka pek çok sınıflama yapılmıştır. Bunlardan en çok bilineni, Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam serbesti tanıyan liderler.

#### **Otokratik Liderlik Tarzı:**

Otokratik liderler (Autocratic Leaders) genellikle merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına vermektedirler. Otokratik liderler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tip liderler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletirler ve çalışanlar ne yapacaklarını böylece önceden bilebilirler. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile, amaçların ve politikaların belirlenmesinde işgörenlerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır (Eren,2001:453). Bu da, merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri sonucunu doğurur. Bu liderlik tarzında lider, bir politika tespit etmekte; buna uygun örgütsel çatıyı belirlemekte; faaliyet biçimini tayin etmekte; izleyicilerden belirlenenleri yapmalarını istemekte, izleyicilerde bunu yerine getirmektedir. Eğer, lider/yönetici, insanların tembel olduğunu veya motivasyonlarının eksik olduğuna inanıyorsa; işletmede işbirliği ve kişisel sevgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır.

#### **Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı:**

Demokratik-katılımcı liderlik (Democratic-Participative Leadership) tarzında, lider yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimini taşır (Eren,2001:453). Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler.

Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzında üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve

sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır.

### **Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzı**

Tam serbesti taniyan liderler (Laissez-Faire Leaders), güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Tam serbesti taniyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış göstermektedirler. Diğer bir ifadeyle tam serbesti taniyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadırlar. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir (Şahin vd.,2004:659).

Liderlik tiplerinden hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak yönetim bilimcilerince çoğunlukla kabul edilen görüş, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, koşullar ile liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici örgütün ihtiyaçlarına ve koşullara göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir.

## **3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada anket yöntemi kullanıştır. Araştırma evrenini Ankara'da Maliye Bakanlığına bağlı bir Vergi Dairesi Müdürlüğü ile Bilgisayar programcılığı alanında faaliyet gösteren özel bir şirkette görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri her iki örgütte eşit sayıda işgörene uygulanan anketlerle sağlanmıştır. Anketler her iki örgütte çalışanların tamamına dağıtılmış ancak vergi dairesinde çalışan 142 kişiden 42 işgören ile özel şirkette çalışan 85 kişiden 42 işgören olmak üzere toplam 84 işgörenden anket formu geri alınabilmıştır.

### **3.1. Liderlik Davranışları Ölçeği**

Araştırmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen (1991:17-26) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 36 maddeden oluşmaktadır (Ek.1). Ölçek maddelerinin puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup ölçekte (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4)Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Liderlik ölçeği maddelerinin güvenilirlik düzeyi madde-toplam analizi ile yapılmıştır. Ölçeğin maddelerinin toplam ortalaması 123.47, standart sapması 31.12'dir. Ölçeğin madde-toplam analizine ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir. Ölçekteki



maddelerin toplamla korelasyonları aynı yönlü bulunmuştur. Madde-toplam analizi neticesinde ölçeği oluşturan maddelerin toplamla olan korelasyon katsayıları kabul edilebilir bir düzeyde bulunmuştur. Ölçekteki maddeler ile toplam arasındaki korelasyon dereceleri ve maddenin silinmesi durumunda hesaplanan Cronbach Alpha katsayılarının istikrarlılığı kabul edilebilir bir düzeydedir. İletişim ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayı değeri ise 0.9710 bulunmuştur.

**Tablo 1. Liderlik Ölçeği Madde-Toplam Analizi**

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alpha Değeri
LDO1	120.30	923.83	0.5774	0.9707
LD02	120.13	922.38	0.5706	0.9708
LD03	120.01	925.19	0.5656	0.9708
LD04	120.10	923.47	0.6317	0.9705
LD05	120.16	926.30	0.5387	0.9709
LD06	120.05	917.28	0.6538	0.9704
LD07	119.89	914.65	0.7445	0.9700
LD08	119.96	912.70	0.7707	0.9698
LD09	119.98	914.59	0.7176	0.9701
LD10	120.46	914.61	0.7052	0.9701
LD11	120.09	911.91	0.6849	0.9702
LD12	119.80	929.04	0.5881	0.9706
LD13	119.85	918.26	0.7286	0.9700
LD14	120.05	913.38	0.7363	0.9700
LD15	120.39	918.04	0.6237	0.9705
LD16	119.85	910.75	0.7378	0.9700
LD17	119.98	910.06	0.7213	0.9700
LD18	120.00	916.38	0.7111	0.9701
LD19	120.28	911.09	0.7601	0.9699
LD20	119.85	921.95	0.6350	0.9704
LD21	119.71	917.82	0.6776	0.9703
LD22	120.03	902.02	0.8154	0.9696
LD23	119.84	912.80	0.7283	0.9700
LD24	119.53	925.36	0.6453	0.9704
LD25	120.34	905.77	0.7434	0.9699
LD26	120.28	914.68	0.6662	0.9703
LD27	120.11	908.05	0.7819	0.9698
LD28	120.23	910.23	0.7984	0.9697
LD29	119.77	925.50	0.5695	0.9708
LD30	119.85	915.44	0.7154	0.9701
LD31	120.34	916.66	0.6540	0.9704
LD32	120.21	917.27	0.6822	0.9702
LD33	120.03	919.38	0.6815	0.9702
LD34	119.92	912.38	0.7365	0.9700
LD35	119.98	915.28	0.7139	0.9701
LD36	120.10	921.34	0.6386	0.9704

### 3.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada liderlik davranışı ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için madde-toplam analizi kullanılmıştır. Liderlik davranış özelliklerinin gruplar arasındaki farklılığı “t” ile belirlenmiştir. Kamu ve özel sektör örgütlerini ayırt eden liderlik davranışı özellikleri doğrusal diskriminant analizi belirlenmiştir. Belirtilen analizler SPSS 10.0 for Windows istatistik paket programı ile yapılmıştır.

### 3.3.Hipotezler

Araştırmada incelenen literatür ışığında geliştirilen hipotezler şöyledir:

H1: Liderlik davranış özellikleri kamu ve özel sektör örgütlerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Kamu ve özel örgüt liderlerini davranış özelliklerine göre ayırt etmek olasıdır.

## 2. BULGULAR

Katılımcıların sosyo–demografik özellikleri incelendiğinde; araştırmanın kapsamındaki işgörenlerin % 40.5’i (34) erkek, % 59.5’i (50) kadın işgörendir.

Çalışanların % 29.8’i (25) lise mezunu, % 26.2’si (22) iki yıllık yüksek okul mezunu, % 34.5’i (29) fakülte mezunu ve % 9.5’i (8) lisans üstü eğitimi almış kişilerdir(Tablo 1)

**Tablo 2. Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri**

<b>CİNSİYET</b>	<b>sayı</b>	<b>%</b>
Kadın	50	59.5
Erkek	34	40.5
Toplam	84	100.0
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
Lise ve Dengi	25	29.8
Önlisans	22	26.2
Lisans	29	34.5
Lisansüstü	8	9.5
Toplam	84	100.0

Kamu ve özel sektör örgütlerine göre liderlik davranışı özelliklerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak farklılığın olup olmadığı “t” testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Analize ilişkin bulgular 3’de verilmiştir.

Liderlik davranışı özelliklerini oluşturan 36 maddenin yalnız ikisinde istatistiksel olarak farklılık saptanmamıştır. İstatistiksel olarak farklılık bulunan maddelerin ortalamaları incelendiğinde, özel sektör ortalamasının kamu sektörüne göre daha yüksektir.

Madde ortalaması bakımından kamu ve özel sektör örgütlerine göre istatistiksel olarak farklılık bulunmayan maddeler; yeni projeler üretme ve çabuk karar almadır.

**Tablo 3: Kamu ve Özel Sektör Liderlik Davranış Özellikleri**

Madde	Kamu Sektörü		Özel Sektör		Anlamlılık
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	
LDO1	2.4048	1.2109	3.9286	0.6769	P<0.01
LD02	2.7381	1.4152	3.9524	0.7949	P<0.01
LD03	2.9048	1.4109	4.0238	0.6435	P<0.01
LD04	2.7857	1.2403	3.9524	0.6608	P<0.01
LD05	3.0238	1.4731	3.5952	0.9122	P<0.05
LD06	2.8810	1.3651	3.9524	0.8821	P<0.01
LD07	3.1667	1.3236	4.0000	0.8264	P<0.01
LD08	3.0238	1.3523	4.0000	0.6984	P<0.01
LD09	2.8571	1.2605	4.1190	0.7715	P<0.01
LD10	2.4048	1.2506	3.6190	0.8821	P<0.01
LD11	2.8095	1.4523	3.9524	0.9094	P<0.01
LD12	3.3333	1.3004	4.0000	0.6626	P<0.01
LD13	3.1905	1.3111	4.0476	0.6608	P<0.01
LD14	2.9286	1.3140	3.9048	0.8782	P<0.01
LD15	2.7381	1.4493	3.4286	1.0393	P<0.01
LD16	3.0476	1.3426	4.1905	0.8900	P<0.01
LD17	2.9762	1.3879	4.0000	1.0121	P<0.01
LD18	2.9524	1.3960	4.0000	0.5843	P<0.01
LD19	2.5476	1.2533	3.8333	0.7938	P<0.01
LD20	3.4048	1.3803	3.8333	0.9084	<b>P&gt;0.05</b>
LD21	3.4286	1.2522	4.0952	1.0777	P<0.01
LD22	2.8810	1.4684	4.0000	0.8264	P<0.01
LD23	3.0952	1.4281	4.1667	0.6955	P<0.01
LD24	3.6905	1.2589	4.1905	0.8036	P<0.05
LD25	2.2381	1.2457	4.0238	0.7805	P<0.01
LD26	2.5476	1.4517	3.8333	0.6955	P<0.01
LD27	2.7857	1.4062	3.9286	0.7455	P<0.01
LD28	2.7619	1.3581	3.7143	0.7420	P<0.01
LD29	3.4762	1.4690	3.9286	0.8379	<b>P&gt;0.05</b>
LD30	3.1905	1.2540	4.0476	0.9866	P<0.01
LD31	2.5476	1.2337	3.7143	1.0426	P<0.01
LD32	2.7143	1.3304	3.8095	0.7726	P<0.01
LD33	3.0238	1.3341	3.8571	0.7831	P<0.01
LD34	3.1190	1.4517	3.1190	0.7513	P<0.01
LD35	2.9286	1.3506	2.9286	0.6955	P<0.01
LD36	2.8810	1.3289	3.8571	0.7831	P<0.01

Kamu ve özel sektör örgüt liderlerini davranış özelliklerine göre ayırt etmek amacıyla diskriminant analizine 36 özellik alınmıştır (Ek.1). Stepwise diskriminant analizi işlemi sonucunda diskriminant analizi modeline 0.05 anlamlılık düzeyinde iki özellik girmiştir (Tablo 4). Kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden diskriminant analizi modeline giren bu

özellikler LD25 (Çatışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratma), LD01 (Arkadaşça bir tutum ve davranış gösterme)'dir. Diskriminant analizi modelindeki ayırıcı liderlik davranışı özelliklerinin bağımlı değişken üzerindeki görece etkisini gösteren standardize diskriminant fonksiyonu katsayılarına göre gruplar arasında en fazla ayırıcı etkide bulunan değişkenlerin önem sırası LD25 (Çatışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratma), LD01 (Arkadaşça bir tutum ve davranış gösterme)'dir.

Yapı matrisine göre, diskriminant fonksiyonu ile LD25 (Çatışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratma) arasındaki korelasyon 0.837, LD01 (Arkadaşça bir tutum ve davranış gösterme) arasındaki korelasyon 0.757'dir. Araştırmada belirlenen diskriminant analizi modeli istatistiksel açıdan 0.001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Modelin kanonik korelasyon değerinin 0.720 olduğu saptanmıştır. Fisher'in doğrusal diskriminant fonksiyonunda yer alan değişkenlerin katsayıları (Tablo 4) incelendiğinde kamu sektörü örgüt liderine (Fonksiyon 1) ilişkin katsayılar ile özel sektör örgüt liderine ilişkin (Fonksiyon 2) katsayıların farklı olduğu görülmektedir. Özel sektör örgütünün fonksiyonunda yer alan katsayılar kamu sektörü örgütüne göre daha yüksek bulunmuştur. Yani özel sektör örgütünde çalışanlar liderlerini daha fazla insan ilişkilerine, iş ortamının önem veren çalışana yönelik bir lider olarak görmektedir.

**Tablo 4:Yapı Matrisi ve Fisher'in Doğrusal Diskriminant Fonksiyonu**

Ayırıcı Değişken	Wilks' Lambda	İstatistiksel Anlamlılık	Yapı Matrisi	Unstandarize Kanonik Diskriminant Fonksiyon	Standardize Kanonik Diskriminant Fonksiyon	Fonksiyon 1 Kamu Sektör	Fonksiyon 2 Özel Sektör
LD01	0.570	0.01	0.757	0.580	0.569	2.050	3.242
LD25	0.618	0.01	0.837	0.654	0.680	1.539	2.882
Sabit				-3.887			

Diskriminant modelinin bir bütün olarak kamu ve özel sektör örgüt liderlerini doğru sınıflandırma olasılığı % 84.5'dir. Kamu örgütünün doğru sınıflandırılma olasılığı % 83.3, özel sektör örgütünün doğru sınıflandırılma olasılığı % 85.7'dir. Çalışmanın hem "t" testi analizi hem de diskriminant analizi bulguları araştırmanın H1 ve H2 hipotezini doğrulamıştır. Bu bulgular, kamu ve özel sektör örgüt liderlerinin davranış özelliklerinin farklı olduğunu göstermektedir. Yani özel sektör örgütünde çalışanlar yöneticilerini daha fazla insan ilişkilerine, iş ortamının

önem veren çalışana yönelik bir lider olarak görmektedir. Buna karşın vergi dairesinde çalışanların ise yöneticilerini iş odaklı olarak algıladıklarını söyleyebiliriz.

Yöneticilerin, çalışanların iş ve iş dışı sorunlarına duyarlı olması, iş tanımlarının belirlenmesi, rol çatışmalarının azaltılması, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve kararlara katılmalarının sağlanması personelin verimliliğini ve iş doyumunu artıracaktır.

#### 4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yöneticilerin liderlik tarzlarını belirleyen faktörlerin analiz edilmesi ve olumsuz olarak görülen tarzların uygulanmasını gerektiren olumsuz koşulların giderilmesinin yararlı olacağı söylenebilir. Bu amaçla planlanan bu araştırmada kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden özellikler öncelikle tek değişkenli analiz ile belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada yapılan “t” analizine göre 36 liderlik davranışı özelliğinin 34’ünde iki grup arasında istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Bir diğer deyişle kamu ve özel sektör örgütlerinin liderlik davranış özelliklerinin ortalaması arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kamu ve özel sektör örgütlerinin liderlik davranış özellikleri ortalamaları arasında farklılık bulunmayan özellikler; yeni projeler üretme ve çabuk karar almadır. Liderlik davranış özelliklerinin ortalamaları arasındaki farklılık incelendiğinde, özel sektör örgütlerine ilişkin ortalamaların kamu sektör örgütlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmada kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden liderlik davranışları özelliklerinin belirlenmesi çok boyutlu analiz ile de belirlenmeye çalışılmıştır. Bir diğer deyişle, kamu ve özel sektör örgüt liderleri arasındaki farklılığı belirlemek için liderlik özellikleri eş anlamlı olarak analiz edilmiştir. Tek değişkenli “t” testi analizi neticesinde 36 liderlik davranışı özelliğinden 34’ü gruplar arasında farklılık göstermiştir. Bu sonuç kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden temel liderlik davranış özelliklerinin neler olduğunu belirleyememektedir. İki grup arasında farklılık oluşturan liderlik davranış özelliklerinin hangisi ya da hangilerinin grupları ayırt etmede daha belirleyici olduğunu saptamak için diskriminant analizi yapılmıştır.

Diskriminant analizi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunup, kamu ve özel sektör örgüt liderlerini öngören değişkenler; arkadaşça bir tutum ve davranış gösterme, çatışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmadır. Bu değişkenlerin her iki örgüt liderlerini ayırt etmede belirleyici olduğu saptanmış ve bu değişkenlerin Fisher’in doğrusal diskriminant fonksiyonundaki katsayıları kamu sektörüne göre özel sektörde daha yüksek bulunmuştur. Bu

sonuç özel sektör örgüt liderlerinin tutum ve davranışlarının daha arkadaşça yapıda, ilişkiye yönelik ve katılımcı bir liderlik davranışı göstermektedir. Araştırmada belirlenen diskriminant analizi modeline göre, kamu ve özel sektör örgüt liderlerinin % 84.5'i doğru sınıflandırılmıştır. Ayrıca diskriminant modeline giren değişkenlerin her iki örgüt liderini doğru sınıflandırma olasılıkları biri birine yakın bulunmuştur. Kamu örgütünün doğru sınıflandırılma olasılığı % 83.3, özel sektör örgütünün doğru sınıflandırılma olasılığı % 85.7'dir. Bu bulgu modele giren değişkenlerin her iki örgüt için anlamlı birer değişken olduğunu göstermektedir.

Organizasyonlarda kaliteye, iyi bir hizmete ve yeniliklere duyulan ihtiyaç, düşünen, hisseden ve kendisini işletmenin sorumlu bir ortağı gibi gören astlara duyulan gereksinimi artırmaktadır. Bu ise işgörenle arkadaşça ilişkide bulunan ve katılımlı bir yönetim anlayışına sahip liderlikle sağlanabilir. Çünkü çağımızda İşgörenler her geçen gün daha eğitilmiş ve daha deneyimli hale gelmekte ve örgütsel amaçlara katkıda bulunma ve büyümeye daha fazla istek duymaktadır.

Gerek kamu ve gerekse özel organizasyonlar için iyi bir liderliğin gerekliliği, genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Buna karşın, "ortam ne olursa olsun, bazı liderlik tarzları daima etkilidir" görüşü doğru olmayabilir. Özellikle günümüzdeki astların, yalnızca liderin davranışına göre amaçları gerçekleştirdikleri düşünülmemelidir. Bu anlamdaki klasik liderlik bilgilerinin önemli bir kısmı günümüzde eleştirilmektedir. Çünkü hem lider, hem de izleyicilerin nitelikleri, olanakları, çevreleri değişmiştir. Bu nedenle, bir liderin başarı şansı, liderlik ilkelerinin tamamını uygulamasından çok, değişen koşullara dengeli bir şekilde uyulabilmesi ile mümkün görünmektedir. Kamu yönetiminin ve hizmetinin verimli ve etkili olabilmesi için, insan odaklı yaklaşımın ciddi bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü kamu örgütlerinde yaşanan pek çok sorunun temelinde bu örgütlerin iyi yönetilmemesi yatmaktadır. İyi yönetim ise iyi bir liderle mümkündür. Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı ve toplumun bilinçlendiği günümüzde kamuya bağlı kuruluşların modern yönetim anlayışı ve insan odaklı, etkileşimli ve yenilikçi bir liderlik bileşimini iyi bir şekilde sentezleyen aktif ve dinamik liderle yönetilmesi zorunluluk haline gelmiştir.

## KAYNAKLAR

- ARIKAN, Semra.(2001), Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, Sayı:1.
- CARREL, Micheal R., Jennings Daniel F., Heavrin Christina J.P.(1997), **Fundamentals of Organizational Behavior**, Chicago, Irwin, Mc Graw Hill Book Companies, Inc.USA.
- ÇAĞLAR, İrfan (2004), “ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl:2004, sayı 2, s.91-107
- COOK,CurtisW.,Philip, L. Hunsaker, Robert E. Coffey(1997), **Management and Organizational Behavior**, Chicago, Irwin, The Mc Graw Hill Book Companies, Inc.,USA.
- DRUCKER, Peter,F.(1998), **Yeni Gerçekler**, (Çev:Birtane Karanakçı),7..Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:327, Ankara.
- EKVALL, G. ve ARVONEN J.(1991),” Change –centred Leadership:An extension of the two dimensional model”, **Scandinavian Journal of Management**, 7, 7-26
- EREN, Erol.(2004) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
- GRUPTA, Vipin, Mcmilan, Ian C., Surie, Gita (2004), **Enterpreurial Leadership:Developing and Measuring A Cross-Cultural Constrcut**”, **Journal of Business Venturing**, (19).
- KARAYEL, Burak.(1999) **İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri**, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, (2001) “ Yaraticı ve Geliştirici Liderlik”, **Değişimin Liderleri** (Editör:Melih Arat) Mavi Kitaplar, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2001), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım A.Ş.8.Baskı, İstanbul.
- LUTHANS, Fred (1995), **Organizational Behavior**, 7<sup>th</sup> Ed. McGraw Hill, New York.
- OWNES, James (1976), “ The Uses of Leadership Theory”, **Management Organization and Human Resources**, (Eds: H.Hicks and J.Powell),Mc Graw Hill Book Comp.
- PAKSOY,Mahmut (2002), **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No.282.İstanbul.
- ŞAHİN Ali.H., H.Temizel, E.Örseli (2004), **Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma**, Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, **3.Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir.
- ŞOŞİK, John J., Godshalk, Jeronica M., Yammarino, Francis V., (2004), “Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentorprotege Relationship: A Multiple Levels of Analysis Perspective”, **The Leadership Quarterly**, 20 .

### Ek: LİDERLİK DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ

- LD01: Arkadaşçadır.
- LD02: Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.
- LD03: Düzeni sağlar.
- LD04: Astlarına güvenir.
- LD05: Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.
- LD06: Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.
- LD07: Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.
- LD08: Yeni fikirleri teşvik eder.
- LD09: Tutarlıdır.
- LD10: Eleştirilere açıktır.
- LD11: Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.
- LD12: Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.
- LD13: Güven vericidir.
- LD14: Gelecek hakkında planlar yapar.
- LD15: Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.
- LD16: İyi çalışmalarını takdir eder.
- LD17: Büyümeyi teşvik eder.
- LD18: Amaçları belirgindir.
- LD19: Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.
- LD20: Yeni projeler üretir.
- LD21: Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.
- LD22: Astlarını savunur.
- LD23: Yeniliklere açıktır.
- LD24: İşin denetiminde titizdir.
- LD25: Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.
- LD26: Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.
- LD27: Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.
- LD28: Astlarına adil davranır.
- LD29: Gerektiğinde çabuk karar alır.
- LD30: Planları dikkatli yapar.
- LD31: Karar verirken astlarına söz hakkı verir.
- LD32: Esnektir ve değişime açıktır.
- LD33: Talimatlarını açık bir şekilde verir.
- LD34: Astlarına bir bireye olarak saygı gösterir.
- LD35: İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.
- LD36: Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.