

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PERAKENDE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE LİDERLİK
YAKLAŞIMLARI: LÜKS MAĞAZACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**SERHAT RODOPLU
05712015**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN MUTLU**

**İSTANBUL
2008**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERAKENDE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE LİDERLİK
YAKLAŞIMLARI: LÜKS MAĞAZACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

SERHAT RODOPLU
05712015

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	:	
Jüri Üyeleri	:	

İSTANBUL
TEMMUZ 2008

ÖZ

PERAKENDE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI: LÜKS MAĞAZACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Serhat RODOPLU

Temmuz, 2008

Bu çalışmada perakende tekstil sektörü ve lüks mağazacılık ile mağazacılığın tarihsel gelişimine dair bilgiler verilmiş ve liderlik yaklaşımları ve mağazacılıktaki yansımaları üzerinde durulmuştur. Uygulama bölümünde perakende lüks mağazacılık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzları incelenmiştir. Çalışmada literatürden yararlanılarak hazırlanan açık uçlu sorular üzerinden lüks mağazacılık yöneticileri ile bire bir görüşmeler yapılmış ve sonuçlar içerik analizine tabi tutulmuştur. Liderlik yaklaşımlarının en etkin lider özellikleri kullanılarak mağaza yöneticilerinin farklı durumlarda bu özelliklerin ne kadarını kullandıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda lüks mağazacılıkta yöneticilerin farklı liderlik tarzları sergiledikleri görülmüştür. Yöneticiler marka ve şirket ile ilgili durumlar söz konusu olduğunda işe yönelik, ekip ile olan ilişkileri söz konusu olduğunda ise kişiye yönelik tutum sergilemektedirler. Yöneticilerin sahip olması gereken en önemli özellik ağırlıklı olarak presentable olmak olarak nitelendirilmiştir. Bunun yanı sıra lider lüks mağaza yöneticilerinin personel yetiştirme, delegasyon yapabilme, farklılıklara göre yönetim, vizyon ve misyon oluşturma, koçluk yapma gibi konularda kendilerini daha çok geliştirmelerinin gerekliliği düşünülmektedir. Lüks mağazacılıktaki rekabet, işletmelerin daha hızlı hareket eden, çabuk ve doğru kararlar alan, bilgiyle donatılmış ve liderlik özellikleri gösteren yöneticilere ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yöneticilik, Liderlik Yaklaşımları, Perakende Tekstil Sektörü, Lüks Kavramı, Lüks Mağazacılık, Lüks Mağazacılık Yöneticiliği

ABSTRACT

LEADERSHIP APPROACHES IN RETAIL SECTOR: AN APPLICATION IN LUXURY STORE MANAGEMENT

Serhat RODOPLU

July, 2008

This thesis studies on retail textile sector, luxury store management, history of retail and luxury retail sector, leadership approaches and their reflections in store management. In this thesis, luxury retail managers' leadership behaviors observed by the researcher. In this work, by using the open ended questions prepared by making use of literature research, one to one interviews are made with luxury store managers and results are subjected to content analysis.. The most effective Leadership approaches are used to get best results on how they behave in different situations and difficult conditions and how they can use that in a very productive way.

At the end of the research, it is observed that, all managers have different management skills for applying their experience to all the team members. Store managers act job oriented when there is an instance related to company prestige while they act employee oriented if team relations are the subject. Besides, it appears to be necessary for luxury retail managers to improve themselves on training their staff, doing delegation, managing by differences, developing mission and vision and coaching people. The competition in the luxury retail business shows that, the organizations need managers which are fast acting, equipped with knowledge, make fast and right decisions and have leadership characteristics.

Keywords: leadership, Manager, Leadership Approaches, Retail Textile Industry, Luxury, Luxury Store, Luxury Store Management

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi olarak yapılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında ve özellikle konuyu belirlememde değerli bilgi ve tecrübesiyle beni aydınlatan ve yönlendiren değerli danışmanım Prof. Dr. Esin Can MUTLU'YA, tezimin her aşamasında özveriyle, güleryüzle ve sabırla desteğini hiç esirgemeyen Ar. Gör. Özen AŞIK'A ve her zaman yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmaya mülakat sorularına samimiyetle yanıt vererek katkıda bulunan tüm mağaza yöneticilerine teşekkür ederim.

İstanbul; Temmuz, 2008

Serhat RODOPLU

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. KONUSYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	3
2.1 Perakende'nin Tanımı	3
2.2 Perakende Sektörünün Özellikleri	4
2.2.1 Perakende'nin Dinamik Yapısı	4
2.2.2 Kredi Kartı Kullanımının Yaygınlaşması	5
2.2.3 Eğitim ve Gelişim Programlarının Sürekliliği	5
2.2.4 Ülke İstihdamına Olumlu Katkısı	5
2.2.5 Tüketici Davranışlarının Değişimi	6
2.3 Perakende Tekstil Sektörü'nün Türkiye'deki Gelişimi	7
2.4 Lüks Mağazacılık	9
2.4.1 Tanım	9
2.4.2 Lüks Müşterisi	10
2.4.3 Lüks Mağazacılığı ve Gelişimi	11
2.5 Liderlik ve Yöneticilik	13
2.5.1 Tanım	13
2.5.2 Mağaza Yönetiliği	16
2.5.3 Liderlik – Yöneticilik Farkı	17
3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE MAĞAZACILIKTAKİ YANSIMALARI	20
3.1 Özellikler Yaklaşımı	20
3.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	23
3.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	23
3.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması	26
3.2.3 R. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı İzgarası	27
3.2.4 Likert'in Sistem – 4 Modeli	29
3.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımı	31
3.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	32
3.3.2 House'un Yol Amaç Modeli	34
3.3.3 Reddin'in Lider Etkinliği Modeli	36
3.3.4 Ken Blanchard ve Paul Hersey'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı	39

3.4	Yeni Yaklaşımlar....	46
3.4.1	Transformasyonel Liderlik.....	47
3.4.2	Karizmatik Liderlik.....	49
4.	UYGULAMA.....	52
4.1	Araştırmanın Amacı	52
4.2	Araştırmanın Önemi.....	52
4.3	Araştırma Tipi	53
4.4	Evren ve Örneklem	57
4.5	Veri Toplama Yöntemi Ve Aracı	60
4.6	Araştırmanın Kısıtları.....	60
4.7	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	60
4.7.1	Demografi Soruları.....	60
4.7.2	Tanımlayıcı Sorular.....	64
4.7.3	Liderlik Davranışları ile İlgili Sorular.....	67
5.	SONUÇ.....	79
	KAYNAKÇA	84
	EKLER.....	88
Ek 1.	Mülakat Soruları Formu - Türkçe	88
Ek 2.	Mülakat Soruları Formu - İngilizce.....	91
	ÖZGEÇMİŞ.....	94

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Dünya Lüks Tüketim Devleri	13
Tablo 2: Liderin Doğuştan Getirdiği Özellikler	21
Tablo 3: Demografi Soruları	53
Tablo 4: Tanımlayıcı Sorular	54
Tablo 5: Liderlik Yaklaşımları ile İlgili Sorular	55
Tablo 6: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Lüks Markalar ve Yönetici Sayıları.....	57
Tablo 7: Örneklem Dağılımı	59
Tablo 8: Yaş Dağılımı	61
Tablo 9: Cinsiyet Dağılımı.....	61
Tablo 10: Deneyim Yılı Dağılımı	62
Tablo 11: Eğitim Seviyesi Dağılımı.....	62
Tablo 12: Katılımcıların Yönettiği Personel Sayısı Dağılımı	63
Tablo 13: Katılımcıların Yönettiği Satış Alanı Dağılımı	63

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Tüketici İhtiyaçlarının Değişimi	7
Şekil 2: Ohio State Üniversitesi Yaklaşımı	25
Şekil 3: Yönetim Tarzı Matriksi	27
Şekil 4: Likert Sistem 4 Modeli	30
Şekil 5: Fiedler Önderlik Modeli	33
Şekil 6: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	37
Şekil 7: Farklı Gelişim Seviyelerine Uygun Liderlik Yaklaşımları	41
Şekil 8: Dinamik (Çok Boyutlu) Liderlik II	44

KISALTMALAR

AMPD	: Alışveriş Merkezleri ve Perakende Derneği
BKM	: Bankalararası Kart Merkezi
CEO	: Chef Executive Officer
DLT	: Durumsal Liderlik Teorisi
LBDQ	: Leadership Behaviors Description Questinnare
LVMH	: Louis Vuitton Moet Hennessy
POS	: Point of Sale
PWC	: Pricewaterhouse Coopers
TRI	: Travel Retailer International

1 GİRİŞ

Bilgi ve teknoloji çağıyla birlikte yaşanan toplumsal değişim ve giderek zorlaşan ekonomik koşullar, günümüzde işletmeleri daha rasyonel davranmaya itmektedir. Yaşanan belirsizlikler ve hızlı değişim işletmelerin devamlılığını tehdit etmekte ve bu koşullarda çözüm üretme görevi yöneticilere ve liderlere düşmektedir. Lider deyince akla ilk gelen olgu, kalabalık topluluklara önderlik eden şahsiyetlerdir. Ülkemizde de liderlik konusunda akla ilk gelen isim Atatürk'tür. Oysa bugün liderliğin anlamı devlet başkanı olmak, işletme sahibi olmak ya da yönetim kurulu başkanı olmak ile eş anlamlı değildir. Bir mağaza müdürü, ustabaşı ya da proje yürütücüsü de yöneticilik becerilerinin yanında liderlik yetkinliklerine sahip olabilir.

Son yıllarda perakende sektöründeki hızlı gelişme, mağaza yöneticiliği ve mağaza yönetimi kavramlarını daha önemli hale getirmiştir. Yüksek becerilerle donanmış, eğitilmiş mağaza yöneticileri ihtiyacı günümüzde daha önce olmadığı kadar fazla hissedilmektedir. Bugün bir mağaza yöneticisinden sadece iyi bir satış yöneticisi olması değil; aynı zamanda müşterileri, ürünleri, rakipleri tanıyan, başarılı ve motivasyonu yüksek ekipler oluşturabilen bir lider olması beklenmektedir. Mağaza yöneticiliğini üstlenen kişi, sadece kendisinin değil ekibinin de başarıları ve başarısızlıklarından sorumlu olduğundan, ekip performansının yükseltilmesi ve kalıcılığının sağlanmasında da sorumlu olmaktadır.

İhtiyaç şekillerinin ve müşteri beklentilerinin değişmesiyle mağazacılık çok daha uzmanlık gerektiren bir alan haline gelmiştir. Özellikle lüks mağazacılıkta, perakende mağazacılığından farklı olarak yönetici profilleri de oldukça farklılaşmaktadır. Bu sebeple çalışmanın ana amacı lüks mağazacılıktaki yöneticilerin liderlik tarzlarının incelenmesidir.

Çalışmamızın izleyen bölümlerinde, ilk olarak perakende sektörü ve lüks mağazacılıkla ilgili genel bilgilere yer verilmiş, aynı zamanda lider ve yönetici kavramlarına değinilmiştir. Sonraki bölümde liderlik teorileri açıklanmaya çalışılmış ve liderlik yaklaşımlarının mağazacılıktaki yansımaları anlatılmıştır.

Son bölümde ise lüks mağaza yöneticileri ile yapılan bire bir mülakatlar ile yöneticilerin liderlik tarzlarını ortaya koymaya yönelik sorular yöneltilmiş ve sonuçlar ikinci bölümde açıklanan liderlik teorileriyle ilişkilendirilerek içerik analizi yapılmıştır.

2. KONUYLA İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1 Perakende'nin Tanımı

Perakendecilik, en genel tanımıyla üretici ve tüketici arasında malların naklini sağlayan aracılık hizmetlerinin bütünüdür. Başka bir deyişle mal ve hizmetlerin ticari bir amaçla kullanımı veya tekrar satmak için kullanmama, kişisel gereksinimler için kullanma koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanması faaliyetlerinin bütünüdür¹.

Günümüzde perakendeciliğin anlamı oldukça genişlemiş, hizmet kavramını da içine alarak temel işlevi nihai tüketicilere mal ve hizmet satmak olan olan aracılardan gerçekleştirildiği her türlü faaliyet olarak tanımlanmaya başlamıştır².

Perakendecilik; hipermarket ve süpermarketleri, zincir mağazaları, bakkalları, açık pazarları, indirim mağazalarını ve toptancıları da içine alan çok geniş bir kavram olmasından dolayı birçok sınıflamaya tabi tutulmuştur.

Yapılan en genel sınıflandırmalardan biri, perakendeyi “Geleneksel Perakendeciler” ve “Organize Perakendeciler” olmak üzere iki ana gruba ayırmaktadır. Hipermarket ve süpermarketler ile zincir mağazalar organize perakendeciler olarak tanımlanırken diğer tüm mağaza türleri geleneksel perakendeciler grubu altına girmişlerdir³.

Araştırma konumuz ve uygulama alanımız gereği bu çalışma organize perakende grubu içinde faaliyet gösteren firmalarda yapılmıştır.

¹ Kahraman Çatı, “Süpermarketlerin Tercih Edilmesinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, www.e-sosder.com/dergi/22150-168.pdf [19.07.2008].

² Jerry M. Rosenberg, **Perakendecilik Sözlüğü**, çev. Meral Tüzel (İstanbul: AMPD Yayınları, 1998), 255.

³ Sarp Kalkan, Haki Pamuk, Beyza Polat, “2001 Krizi Sonrasında Tüketim Sepetinde Değişimler: Kaliteden Kaçış mı Yaşandı?” www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/PN-ES-2006-07.pdf [31.05.2008].

2.2 Perakende Sektörünün Özellikleri

Perakende, ekonomik göstergelerin şekillenerek gerçek hayata geçiş yaptığı önemli bir dinamiktir. Bu nedenle perakende alanındaki değişimler, temel ekonomik göstergelerin bir yansıması özelliği taşımaktadır. Perakende sektörünü izleyerek, ekonomik göstergelere bağlı tüketici davranışlarını ve bu alandaki değişimi görebilmek mümkündür. 1990'lara kadar geleneksel anlayışın hakim olduğu bu sektörde 1990 sonrasının baş döndürücü gelişmeleri, sektördeki kabuk değişimi ve nihayet 2000'li yılların başındaki kriz dönemini takiben sektörün oluşan yeni yüzü çok önemli bir değişimi işaret etmektedir⁴.

Bu hızlı değişim perakendenin dinamizminden kaynaklanmakta ve buna bağlı olarak birçok gelişmeden beslenmektedir. Bu gelişmelerden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1 Perakende'nin Dinamik Yapısı

Perakende'nin dinamizmi sahip olduğu genç nüfustan kaynaklanmaktadır. Perakende sektörü, çalışma hayatına yeni girenler ve yeni yatırımcılar için son yıllarda oldukça cazip bir sektör olma özelliği taşımaktadır.

Perakendenin gelişimiyle birlikte yan sektörler de bu büyümeden paylarını almış ve yeni perakendeciler ortaya çıkmıştır. Yazılım sistemleri, otomatik ambalaj ve etiket sistemleri, alışveriş arabaları, çantaları, vitrin malzemeleri, raf sistemleri ve POS (ödeme ve satış noktası) sistemleri üreticileri perakende sektörü ile birlikte büyümüş ve yeni iş dalları ortaya çıkmıştır.

⁴ Özkay Berna, Fatoş Bozkuş, "Perakende 50 Araştırması", **Ekonomist Dergisi**, s. 48 (2006): 14.

2.2.2 Kredi Kartı Kullanımının Yaygınlaşması

Kredi kartları ve özellikle taksit kartlar günümüzde alışverişi özendiren cazibe araçları olarak kullanılmaktadır. Son yıllarda kredi kartlarının kullanımı taksit uygulamalarının artmasıyla hız kazanmış, hızlı ve kolay tüketimi cazip hale getirmiştir. Alışverişlerde nakit kullanma alışkanlığı hızla azalarak, kartlar günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bankalararası Kart Merkezi (BKM), 2007 yılı sonu itibariyle 37 milyon 335 bin kredi kartı kullanıcısının olduğunu ve geçen yıla oranla kredi kartı işlemleri sayısının %18 arttığını açıklamıştır⁵.

2.2.3 Eğitim ve Gelişim Programlarının Sürekliliği

Perakendeciliğin sürekli gelişmesi ve ilerlemesi, nitelikli personel ihtiyacını daha da artırmaktadır. Perakende sektörü çalışanlarına satış ve müşteri ilişkileri gibi mesleki eğitimlerin yanı sıra mağazacılıkta takım olma, kişisel imaj ve iletişim konularında kişisel gelişime yönelik yoğun ve sürekli eğitim programları uygulanmaktadır.

Her geçen gün artan müşteri beklentilerini karşılamak için firmalar hizmet anlayışlarını değiştirerek diğer firmalardan farklılaşmak adına eğitim faaliyetlerine oldukça önem vermektedirler.

2.2.4 Ülke İstihdamına Olumlu Katkısı

Türkiye’deki perakende sektörü bugün, yaklaşık olarak 2,5 milyon kişiyi istihdam etmektedir. Buna göre perakende sektörünün sağlamış olduğu istihdam toplam Türkiye istihdamının %12’sini oluşturmaktadır. Tüm bunlara ilave olarak; eğitim, sosyal güvence ve uzmanlaşma fırsatları sunması gerçeğinden yola çıkarak perakende sektörünün gençlere istihdamın yanında iyi bir yaşam kalitesi de sağladığı çok açıktır⁶.

Pricewaterhousecoopers’un 2007 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, perakende sektörü önümüzdeki 5 yıl içinde %12 oranında büyüyecektir. Bu elbette aynı zamanda perakende sektöründeki kariyer fırsatlarının da %12 büyümesi anlamına gelmektedir.

⁵ “Kredi Kartı Çılgınlığı Tırmanışta”, www.yenisafak.com.tr, <http://www.yenisafak.com.tr/Ekonomi/?t=20.01.2008&i=94494> [20.01.2008].

⁶ “Türk Perakende Sektörü’nün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri Raporu”, www.pwc.com, <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/27529ce9735051c280257290004b732f> [12.04.2008].

2.2.5 Tüketici Davranışlarının Değişimi

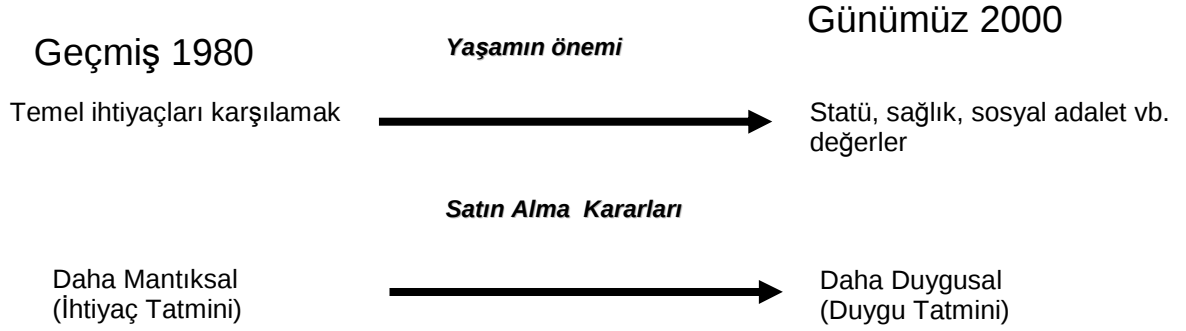
Tüketici davranışlarındaki değişimler de perakende sektörüne dinamizm kazandıran en önemli faktörler arasındadır. Günümüz modern yaşamında üretici ile tüketiciler arasında bir köprü görevi üstlenen perakendecilik sektörü tüketici tercihlerinin şekillenmesinde, tüketim kalıplarının değişmesinde, tüketicilerin bilgilendirilmesinde ve bilinçlendirilmesinde, sosyal olguların ve yaşamın renklendirilmesinde ve dolayısıyla da tüketici davranışları üzerinde etkili olmaktadır⁷.

Tüketim ve ihtiyaçlar birbiri ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla tüketici davranışlarının değişimini ihtiyaçların farklılaşması ile açıklanabilir. Geçmişte temel ihtiyaçları karşılamak için satın alma davranışı gösterirken bugün farklı duyguları tatmin etmek için alışveriş yapılmaktadır. Örneğin bir ayakkabı satın alırken, ortopedik oluşu (sağlık), gösterişli ve fark edilir oluşu (statü), ekolojik materyallerden üretilmiş olması (entelektüel duruş) ya da gelirin yardım amaçlı bir vakıfa gidecek olması (sosyal adalet) gibi herkes için değişen farklı duygularla satın alma davranışını gösterilmektedir. Kısaca alışveriş alışkanlıklarının temel güdüleyicisi değiştiği için günümüzde pek çok nedenle alışveriş yapılmaktadır. Aşağıda yer alan Şekil 1, geçmiş ve günümüz alışveriş alışkanlıklarının değişimini göstermektedir.

Modern toplumlarda alışveriş ve tüketim, sadece fizyolojik ihtiyaçları gidermeye yönelik bir aktivite olmaktan çıkmış, insan yaşamının ve yaşam tarzlarının şekillenmesinde ve hatta kişiliklerin yeni boyutlar almasında rol oynamaya başlamıştır. Bu sebeptendir ki, bazı araştırmacılar alışveriş olgusunun tanımlanmasında “psikolojik tedavi” ve “ibadet” gibi duygusal, hissi ve inançlarla ilgili kavramlar kullanma yoluna gitmektedirler. Yüklenen rol açısından alışveriş günümüz insanı için bir yönlendirici, teskin edici ve fizyoloji ötesi faydalar sağlamaktadır⁸.

⁷ “Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Satınalma Davranışları Üzerine Bir Saha Çalışması: Tüketiciler Kontrolü Yitiriyor mu?”, www.ampd.org , <http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=107> [28.05.2008].

⁸ Remzi Altunışık, “Plansız Alışveriş ve Hazcı Tüketim Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma”, iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/05-04.pdf [28.04.2008].



Şekil 1: Tüketici İhtiyaçlarının Değişimi

“Mağazacılıkta Biz Bilinci”, Eğitim Notları, Sabancı Üniversitesi EDU Yönetici Geliştirme Merkezi, 2008.

2.3 Perakende Tekstil Sektörü’nün Türkiye’deki Gelişimi

Türkiye’deki hazır giyim sektörünün gelişimi son 30 yıl içerisinde gerçekleşmiştir. Tekstil sektörü ise daha eski bir geçmişe sahip olup tekstil üretimi Osmanlı İmparatorluğu’nun kuruluş dönemlerine hatta Selçuklu dönemine kadar uzanır. Bu dönemlerde Avrupa’ya ulaşan Türk kumaşları büyük beğeni toplamış ancak Avrupa’daki Endüstri Devrimi karşısında diğer sektörlerdeki azalan rekabet gücüyle birlikte tekstil sektörü de gerileme sürecine girmiştir.

Cumhuriyet dönemiyle, 1933’lü yıllarda ülkede ilk kurulan endüstri dalı tekstil olmuş ve Türkiye Cumhuriyeti devletinin öncülüğünde birçok iplik, dokuma ve terbiye işletmeleri kurulmuştur⁹.

Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında temel ihtiyaç maddelerinin dağıtılması meselesi tüketim kooperatiflerini ortaya çıkarmıştır. Ancak bu dönemde enflasyon ve fiyat kontrolünün sağlanamaması bu kooperatifleri başarısız kılmış, önlem olarak self

⁹ Alpaslan Emek, Ümit Sevim, “Hazır Giyim”, <http://kobi.mynet.com/pdf/hazirgiyim.pdf> [04.03.2008].

servis zincir mağazalar faaliyete geçirilmiş ve ilk zincir mağaza olarak 1950’de Sümerbak kurulmuştur¹⁰.

1954 yılında Yabancı Sermaye’yi Teşvik Kanunu ile birlikte ülkedeki dağıtım sistemlerini geliştirmek üzere Migros Türkiye’ye davet edilmiş ve ardından da Gima açılmıştır.

1960’larda ise özel sektör girişimleri olarak 19 Mayıs Mağazaları, Karamürsel Mağazaları, Beymen ve Vakko gibi büyük mağazalar açılmış, 1973’de çıkarılan bir kararname ile mağazacılığın gelişimi desteklenmeye çalışılmıştır¹¹.

Özellikle 1980’lerden sonra hükümetin uyguladığı liberal politikalar; yerli ve yabancı kaliteli ürün çeşitliliğini artırırken hareketlenen perakende piyasası özel kuruluşları sektöre çekmiş, bu alandaki yatırımların artmasına, teknolojinin gelişimine ve rekabetin artmasına neden olmuştur.

1990’larda Avrupa Ortak Pazarı’na geçişle beraber çokuluslu perakendecilerin yatırımları artmıştır.

Yabancı mağazalar, gelişmiş işletme teknikleri ve müşteri hizmetleri anlayışları ile beraberinde getirdikleri know-how’ları sayesinde Türk perakendeciliğinde geliştirici ve aynı zamanda eğitici bir rol oynamışlardır.

2000’li yıllara gelindiğinde ise perakende yeni bir anlam kazanmış, müşteri beklentilerine göre hareket eden ve hakimiyetin tüketicilerde olduğu bir sektör haline gelmiştir. Perakende sektörünün gelişiminde sosyo-ekonomik değişimler çok etkili olmuştur.

Ülkede kişi başına düşen milli gelirin artması, kredi kartı kullanımının yaygınlaşması, kentsel nüfusun artması, çalışan kadın sayısındaki artış, endüstrileşmenin, teknolojinin ve eğitim seviyesinin artması, marka ve kaliteli ürün bilincinin artması perakendenin 2000’li yıllarda geçirdiği dönüşümün nedenlerini oluşturmaktadır.

Perakende sektörü önümüzdeki dönemde de bu dönüşümün verdiği dinamizm ile Türkiye ekonomisinin önemli bir parçası olacaktır. Bu değişim ve dönüşümü perakende ile ilgili araştırmalardan rakamlardan da anlayabiliriz.

¹⁰ Tarkan Erdoğan, **Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü**, 3.bs. (Ankara: Rekabet Kurumu, 2003), 46.

¹¹ **age**, 47.

Bugün Türkiye’de her 1000 kişiye düşen alışveriş merkezi metrekaresi 50 metrekareye ulaşmış, bu rakam İstanbul’da 100 metrekareyi geçmiş durumdadır. Mağaza sayısında bir önceki yıla göre %21’lik bir artış söz konusudur¹².

AMPD ve PWC Türkiye’nin hazırlamış olduğu “Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri” raporuna göre Türkiye’nin enerji, eğitim ve sağlıktan sonra dördüncü büyük sektörü olan perakende, günümüzde yaklaşık 2.500.000 kişiyi istihdam etmektedir. Sektörün ekonomi üzerindeki var olan ve potansiyel etkilerini ise perakende sektörünün 2006 yılında 137 milyar dolar cirosunun 2010 yılında 199 milyar dolara ulaşmasının beklenmesi açıklamaktadır.

2.4 Lüks Mağazacılık

2.4.1 Tanım

Fransızca kökenli bir sözcük olan lüksü, Türk Dil Kurumu “giyimde, eşyada, harcamada aşırı gitme, gösteriş, şatafat”¹³ olarak tanımlamaktadır.

Ekonomik terminolojide ise lüks, fiyat ve kaliteleri açısından diğer ürünlere göre en yüksek ürünler olarak kabul edilmektedirler¹⁴.

Lüks terimi ile ilgili problem, lüksün bir hayat tarzı olmasından dolayı subjektif etkiye dayalı bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve bu durum, lüksün tartışılabilirliğini etkileyerek ahlaki eleştiriye maruz kalmasına neden olmaktadır. Lüks kelimesi Latince ışık anlamına gelen light kelimesinden türemiştir. Kelimenin kökeni aslında lüks ürünlerinin karakteristik özelliğini de açıklamaktadır. Bir ürünün lüks olabilmesi için görünür ve farkedilir olması zorunludur. Bu yüzden tüm lüks markaların logoları ürünlerin üzerinde seçilebilir ve görülebilir yerde yer alırlar¹⁵.

Lüks ürünler, pratik yararlarından çok kişiselleştirilerek sembolize edilmeleri ile de öne çıkmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler, rekabet ve fiyatlandırma konularında lüks markaların önünde hep bir tehdit oluşturmuşlardır. Ancak lüks ürünler iyileştirdikleri

¹² “Perakende Günleri 07 Sunum Özetleri”, Perakende Günleri Konferansı, 21 – 22 Kasım 2007, İstanbul.

¹³ Türk Dil Kurumu, <http://tdk.org.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAA6AA849816B2EF05A79F75456518CA> [28.06.2008].

¹⁴ “Principles of Luxury Management”, www.management-hub.com, <http://www.management-hub.com/brand-luxury.html> [04.05.2008]

¹⁵ age.

teknolojik yeniliklerin yanı sıra kendilerini diğerlerinden ayırmak için kişiselleştirme stratejilerini geliştirme yoluna gitmişlerdir. Bu sebeple bir Ferrari ya da Porsche markalı bir arabanın motorundan ziyade görünümüleri (direksiyonunun cilalanmış tahta olması, koltuklarının deri kaplama olması vb.) daha fazla önem kazanmıştır.

Kısaca lüks aslında “kişilik kazandırılmışlığı” ideal ölçüsü olarak tanımlanmakta ve bu da diğer markalarla arasındaki uçurumu arttırmaktadır¹⁶.

2.4.2 Lüks Müşterisi

Lüksün ortaya çıkışı 20. yüzyılda toplumdaki sınıf farklarına dayanmaktadır. Örneğin o dönemde parfüm aristokratları halktan ayırmak için kullanılan bir araç özelliği taşımıştır. Geçmişte aristokrat kesim ile halkı birbirinden ayırma aracı olarak kullanılan lüks, günümüzde anlamını ilkel ve ayrımcı görüşlerde bulmasa da yine de yalnızca elit (seçkin) bir grubun ulaşabildiği bir anlamı ifade etmektedir. Kendilerini seçkin veya elit grup olarak tanımlayan bu grup diğerlerinden üstün olduklarına inanmaktadır. Bu üstünlük duygusu dini gruplardaki gibi yalnızca ahlaki bir üstünlük değil, aynı zamanda bu üstünlüğün gücün bir göstergesi olan paraya dayandığını gösteren sosyal bir grup üstünlüğüdür¹⁷.

Araştırmalar lüks marka yönetiminin temel kurallarından biri olarak lüks müşterisini diğer tüketicilerden ayırmak olduğunu ortaya koymuştur. Lüksün değerini kaybetmemesi için ekonomistlerin dediği gibi davet edilmeyen (lüks alıcısı olmayan) kişiler için bariyerler oluşturulmalıdır. Ancak lüks ürünler paradoksal olarak herkes tarafından bilinmeli ancak şanslı azınlığın sahip olabildiği ürünler olarak kalmadır. Louis Vuitton yan ürünlerinin ya da Chanel tişörtlerinin herkes tarafından satın alınması, markanın hedef kitlesinden uzaklaşmasına neden olacaktır¹⁸.

Bu durum lüks ürünlerin tüketimini enderlik prensibine göre açıklayan görüşleri desteklemektedir. Enderlik prensibi, lüks tüketicisinin sayı olarak ne kadar az olursa, ters orantılı biçimde, mevcut müşterisinin de üzerinde o kadar yüksek bir tatmin (haz) sağlayacağı görüşüne dayanmaktadır¹⁹.

¹⁶ age.

¹⁷ Althea Horner, **Güç: Güç Sahibi Olma İsteği ve Güce Sahip Olmaktan Korkma**, çev. Semra Kunt (Ankara: HYB Yayıncılık, 1997), 168.

¹⁸ age, 170.

¹⁹ Mehmet Tıgılı, Manolya Aylanç Akyazgan, “Özellikli (Lüks) Tüketim Ürünlerinde Enderlik Prensibi ve Bir Uygulama”, **KÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 5, s. 1 (2003): 21-37.

Lüks müşterisinin satın alma davranışlarının altında yatan nedenler lüks mağazacılık ile çok yakından ilgilidir. Ancak araştırma konumuz gereği lüks mağazacılık yöneticilerini mercek altına aldığımızdan lüks müşterisinin kısa bir tanımı ile bu bölümü sınırlıyoruz.

Veblen'e göre lüks tüketim iki güdüyle gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi ait olduğunuz kendi seçkin sınıfınızda imajınızı diğer sınıf üyelerine yansıtmak; ikincisi ise kendinizi ait olmadığınız diğer sınıfın alt bireylerinden ayırmaktır²⁰.

Araştırmalar ve psikoloji kitapları lüks müşterisinin, ihtiyacı olduğu için değil, sahip olduğu gücü göstermenin bir biçimi olarak alışveriş yapan, özgüveninin tamamlayıcı bir unsur olarak yalnızca kendisinin sahip olduğu veya sınırlı sayıda üretilen ürün ve hizmetleri satın alma eğiliminde olan, gösterişe ve gösterişli ürünlere ilgi duyan, sadakat ve marka bağlılığı kavramlarına önem veren ve güç sembolü olarak para ve paranın satın alabildiği değerleri kullanan kişilerden oluştuğunu göstermektedir.. Lüks müşterisinin en büyük beklentisi kendisini özel hissetmesi ve diğerlerinden farklı olduğunun farkına varılmasıdır.

Lüks mağaza yönetimleri de müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmek için ayrıcalıklı hizmetler sunmak noktasında sınır tanımamaktadır. Bunlar arasında kişiye özel alışveriş odaları, evlere yapılan özel servisler, hediye danışmanlıkları, kişiye özel müşteri arabaları gibi birçok ayrıcalıklı hizmetler yer almaktadır.

2.4.3 Lüks Mağazacılığı ve Gelişimi

Lüks mağazacılık ve marka mağazacılık ortak bir pazarda faaliyet gösterdikleri için bugüne kadar çoğunlukla aynı kategoride değerlendirilmiştir. Birlikte değerlendirmelerinin bir diğer nedeni de markalı ve özellikle de ithal markalı ürünlerin fiyatlarının yüksek olmasıdır.

Ancak lüks mağazacılık ve marka mağazacılık işleyişleri bakımından birbirlerinden tamamen farklıdır. Lüks mağazacılıkta başarılı olabilmek için herşeyden önce lüksün ve lüks ürünün ne olduğunu, neden diğer ürünlerden farklı olarak lüks adı altında sınıflandırıldığını ve lüks ürünle lüks olmayan ürünün arasındaki farkı anlamak gerekir.

²⁰ age, 27.

Satılan ürünün özelliklerini bilmek elbette her iki tür mağazacılıkta önemlidir. Ancak lüks bir ihtiyaç olmadığı için, lüks ürünlerin sunumu daha farklı yapılmak zorundadır.

Türkiye'nin lüks tüketim tarihi çok eski değildir. Türkiye'de lüks mağazacılık diyince akla gelen ilk isimler Vakko ve Beymen'dir. 1962 yılında Beyoğlu'nda açılan Vakko mağazasıyla Türk tüketicisi ilk defa üst kalite, lüks giyim, üstün müşteri hizmetiyle ve "pazarlıksız alışveriş", "indirim günleri", "satın alınan ürünün iadesi ve değişimi" gibi kavramlar ile tanışmıştır. 1971'de açılan Şişli Beymen mağazası ile birlikte "koşulsuz müşteri mutluluğu" gibi ileri düzey müşteri memnuniyeti uygulamaları başlamıştır.

Ekonominin son beş yılda istikrarlı olarak büyümesi kişi başına düşen milli geliri arttırmış ve birkaç yıl içinde Debenhams, Fendi, Dior, Harvey Nichols ve Calvin Klein gibi lüks devleri Türkiye pazarına girmişlerdir.

Yaşanan İstanbul merkezli gelişmeler ve alışveriş merkezilerinin artması da lüks tüketimi tetikleyen nedenler arasındadır. Şu anda İstanbul'da yapımı sürmekte olan 38 adet alışveriş merkezi yer almakta ve önümüzdeki dönemde açılması planlanmış 36 adet alışveriş merkezi projesi bulunmaktadır²¹.

Lüks perakendeciğinde yaşanan bu hızlı gelişim yabancı yatırımcıların da iştahını kabartmaktadır.

Perakende Günleri'07 konferansı kapsamında Türkiye'ye gelen Calvin Klein Jeans ve Spor Giyim Avrupa ve Asya Başkanı Gaetano Sallorenzo, Türk tüketicisinin lüks tüketim konusunda "çok bilinçli" olduğunu, Türkiye'de lüks pazarın gittikçe büyüdüğünü ve Türkiye'de daha fazla yatırım yapmak istediklerini belirtmiştir²².

TRI (Travel Retailer International) dergisi dünya lüks tüketim devlerinin ilk 20 sıralamasını yaptığı Tablo 1'de dünyadaki en büyük lüks firmalarının Türkiye yatırımları gösterilmiştir²³.

Bu tabloda yer alan markaların yaklaşık %50'sinin Türkiye'de yatırımları bulunmaktadır. Türkiye'de yer almayan markalar ise Japonya kökenli olan departmanlı mağazalardır.

²¹ "AVM'lerin Türkiye Çıkarması", **Arasta Dergisi**, Ocak-Şubat, (2007): 36.

²² Perakende Günleri 07 Sunum Özetleri, **age**, 23.

²³ "Luxary Retail Top 20", **Travel Retailer International**, Ekim – Kasım, c. 4, s. 3 (2007): 9-11.

Tablo 1: Dünya Lüks Tüketim Devleri

NO	MARKALAR	TÜRKİYE YATIRIMLARI
1	LVMH	Louis Vuitton, Celine, Marc Jacobs, Thomas Pink, Sephora Mağazaları
2	TAKASHİMAYA	X
3	NORDSTROM	X
4	LOTTE GROUP	X
5	MİTSUKOSHI	X
6	DAİMARU	X
7	GUCCI GROUP	Alexandar Macquen, Balenciaga, Bottega Venetta, Gucci, Sergio Rossi Mağazaları
8	CALVIN KLEIN	Calvin Klein Mağazaları
9	NEIMAN MARCUS	X
10	MARUI GROUP	X
11	SAKS INC.	Açılması Planlanıyor
12	RICHEMENT	X
13	GALAREIS LAFAYETTE	Açılması Planlanıyor
14	TIFFANY&CO	Shop in Shop
15	BLOOMINGDALE’S	X
16	HERMES	Shop in Shop
17	COACH	Coach Mağazaları
18	HUGO BOSS	Hugo Boss Mağazaları
19	POLO RALP LAUREN CORP	Polo Ralph Lauren Mağazaları
20	BVLGARI GROUP	Bvlgari Mağazaları

“Luxary Retail Top 20”, **Travel Retailer International**, Ekim – Kasım, c. 4, s. 3 (2007): 9-11.

2.5 Liderlik ve Yöneticilik

2.5.1 Tanım

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal varlıklar olduğu için her dönemde grupları yönetecek ve hedefleri tayin edecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Yalnız bireyler zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri büzüşmüş durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere

ulaşmada onların sağlayacağı kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Yöneticilik ve liderlik literatürüne baktığımızda uzun yıllar liderlik kavramından söz edilmemiştir. Bunun nedeni, yönetim ve yöneticilik kavramlarının, emir komuta kültürüyle, astların üstlerinin vereceği emir ve görevleri yerine getirme işi olarak görülmesi ve bu sebeple de yöneticilerde liderlik özelliğinin aranmamış olmasıdır.

Bu yüzden liderlik kavramına geçmeden önce yönetim ve yöneticilik kavramlarına kısaca değinmek gerekir.

Yönetim konusu bugüne kadar üzerinden en çok tanımı yapılan kavramlardan biridir.

Yönetim, en genel tanımıyla insanlar aracılığı ile işleri yaptırma sanatıdır²⁴.

Yönetim sürecini beşeri bir süreç olarak gören ve yönetimi “belirli amaçlara ulaşmak için insanlara iş yaptırabilme, onların yaptıkları işlerde işbirliğini gerçekleştirebilme ve koordinasyonu sağlama faaliyetidir”²⁵ olarak tanımlayan görüşlerin yanında, yönetim faaliyetlerinin bir gelir sağlamak amacıyla sürekli olarak yapılmasını da yöneticilik olarak kabul eden görüşlere rastlanmaktadır.

Erol Eren’e göre en doğru yönetim yaklaşımı, yönetimin hem beşeri hem de maddi unsurlarla birlikte değerlendirilmesiyle elde edilen tanımdır. Buna göre yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri, ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır²⁶.

Organizasyonların gelişimi, bireylerin yönetime ve karar verme sürecine dahil olma isteği günümüz yöneticilerinin, yönetsel becerilerinin yanında liderlik özelliğine de sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu yüzden liderlik 1938’lere kadar yöneticilik ile eşdeğer grlmş ve ayrı bir tanıımı yapılmamıştır.

²⁴ Richard M. Hodgetts, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, ev. Canan etin, Esin Can Mutlu, (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 24.

²⁵ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1992), 1.

²⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2003), 3.

1938’de Chester Barnard, “liderlik, bir üstün astlarının davranışını etkileme ve onları belirli bir etkinlik dizisini izlemeye ikna etme yeteneğidir” görüşünü ortaya atarak günümüz yöneticileri liderliği, görevlerinden kaynaklanan bir hak olarak görmek yerine, astlarını verimli olmaya güdülemek için edinmeleri gereken bir beceri olarak görmelidir²⁷.

Liderlik üzerine yapılmış diğer çeşitli tanımlar aşağıdaki gibidir.

Martin Gannon’a göre liderlik; emre hazır astları faaliyete yöneltmektir.

Richard Daft liderliği, amaçlara erişilmesinde diğer insanları etkileyebilme yeteneği olarak tanımlar.

Erol Eren, liderliği, insanların grup içinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar olduğuna gönderme yaparak tanımlamaktadır.

Liderlik tanımlarına baktığımızda liderliği süreç olarak değerlendiren birçok sosyal bilimci görürüz.

Örneğin, David Van Fleet, diğerlerinin davranışlarını şekillendirebilme doğrultusunda bir etkileme süreci der.

Arthur Bedeian, şirketin amaçlarının başarısını doğru bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileme süreci olarak görür²⁸.

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir²⁹.

Liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için sadece liderin davranış ve özelliklerini ortaya çıkarmak, izleyicilerin özelliklerini belirlemek, etkileme sürecini ortaya çıkarmak yeterli olmayacaktır. Bunun ötesinde organizasyonun yapısı, kullandığı teknoloji ve çevresi gibi kavramların da belirlenmesi gerekecektir. Çevre faktörü ve organizasyon yapısı doğal olarak liderlik sürecini doğrudan etkilemektedir. Liderliği süreç içinde değerlendiren bir diğer tanım ise liderliği,

²⁷ age, 45.

²⁸ Hodgetts, age, 534.

²⁹ Ahmet Mustafa Dindar, “Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001), 20-21.

içinde bulunulan durumu analiz etme, tanımlama ve gelecek hedeflerini belirleme süreci, içinde bulunulan durumu çözme ve hedeflere ulaşmak için karar verme ve tüm bu kararları uygulayan kişilerin bağlılıklarını kazanmak olarak tanımlamaktadır

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar

etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz³⁰.

Günümüzde işletmeler yöneticilerini seçerken veya yetiştirirken liderlik özelliklerine sahip kişileri değerlendirmeyi tercih etmektedir.

2.5.2 Mağaza Yöneticiliği

Mağaza yöneticisi perakendecilik sözlüğünde “mağazanın karlı bir şekilde işletilmesinden sorumlu olan yönetici” olarak tanımlanmaktadır. Mağaza yönetimi ise mal ve hizmetlerin sunumu, tedarik edilmesi, fiyatlandırılması ve satışıyla ilgili bütün işlerin organize edilmesidir³¹. Bu tanımlara baktığımızda mağaza yöneticisi ve mağaza yönetimi kavramları operasyonel anlamda birbirine tamamlayan kavramlar olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz. Ancak tüm bunların dışında mağaza yöneticisinin insan kaynağının yönetimi konusunda da önemli görevleri bulunmaktadır. Bu durumda bir mağaza yöneticisinden bir taraftan karlılığı devam ettirmesi gereken bir girişimci diğer taraftan insan kaynağını iyi idare edebilen yaratıcı bir yönetici olması beklenmektedir.

Perakendecilik sektöründe zincir mağaza müdürlerinin yeterlilikleri üzerine araştırma yapan Erdoğan, mağaza yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri 8 başlık altında toplamıştır³².

Liderlik; iyi bir yönetici, takım çalışmasını destekleyen, personel yetiştirme ve güçlendirme yapabilen, çok yönlü düşünmeyi başarabilen, delegasyon yapabilen, açık ve net bir vizyona sahip olan, farklı durumlara kolay adapte olabilen bir liderdir.

İnsan Kaynakları Yönetimi; mağaza yöneticisi, sahaya en yakın kişi olarak en doğru personeli bulma ve seçme işini üstlenen, personel planlaması, performans

³⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2004), 431.

³¹ Rosenberg, **age**, 285.

³² Nihat Erdoğan, “Perakende Sektörün’de Zincir Mağaza Müdürlüğü Yeterlilikleri”, **Pazarlama Dünyası**, s. 77 (1999):23-28.

değerlendirme, iş başı eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi insan kaynakları süreçlerini başarıyla yürütmesi gereken bir insan kaynakları uygulayıcısıdır.

İnsanlar Arası İlişki ve Davranış; mağaza yöneticisi müşterilerle ve yönettiği ekiple kurduğu iletişimde ikna etme, olumlu iş ilişkileri oluşturma, etkin dinleme ve çatışmaları çözme becerilerinin hepsine sahip olmalıdır.

Planlama ve Karar Verme; mağaza yöneticisi, sahanın nabzını en iyi tutan kişi olarak rekabet ve pazarlama stratejilerini geliştirmek için analiz ve planlama yapabilmelidir.

Dış İlişkiler; mağaza yöneticisi, mağazadaki en yetkili kişi olarak resmi ve yerel makamlarla ilişkilerde şirketi temsil etme özelliğini taşımaktadır.

Fonksiyonel Yeterlilikler; iyi bir mağaza yöneticisi, kategori yönetimi, ürün yönetimi, satış alanı yönetimi, etkin müzakere becerileri gibi teknik yeterliliklere de sahip olmalıdır.

Kişisel Gelişim; mağaza yöneticisi, kendini geliştirmeye açık, girişimcilik ruhuna sahip, kariyer planlama, zaman yönetimi, kendi kendine organize olma, yabancı dil bilme gibi yetkinliklere sahip kişiler olmalıdır.

Astlarını Yetiştirme; iyi bir mağaza yöneticisi, astların gelişimine ve motivasyonuna önem veren ve personel yetiştirme yapabilen bir lider olmalıdır.

2.5.3 Liderlik - Yöneticilik Farkı

Yönetici ve liderlik kavramları birbirlerinden ayrılmak istenen bugüne kadar ayrı ayrı tanımlanma eğiliminde olan iki kavramdır.

Kuramsal düzeyde bugüne kadar birçok yöneticilik, liderlik ve yöneticilik-liderlik ayrımı tanımı yapılmıştır. Tüm yönetim literatüründe ayrı tutulan bu iki kavram arasındaki fark temelde şu şekilde açıklanmaktadır.

Lider, vizyon sahibi, değiştiren, insanları peşinden sürükleyen, tutkulu, inançlı, coşkulu biri olarak tanımlanırken yönetici de daha çok güvenlik ve kontrol odaklı, sistemin sağlıklı yürüdüğünden emin olmaya çalışan düzen adamı olarak açıklanmaktadır³³.

³³ Hande Yaşargil, “Liderlik Yöneticiliğe Karşı”, http://www.mentor-tr.com/altsayfa.asp?b_ID=4&altb_ID=9&hID=37 [24.07.2008].

Yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir³⁴.

Liderlik yöneticilikten daha iyi ya da yöneticiliğin yerini alacak bir şey değildir. Çünkü liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan iki ayrı eylem sistemidir. Diğer bir deyişle, liderin yönetici özelliklerine sahip olması gerekir³⁵.

Liderlik, insanları etkileme sanatıdır. Kendi yarattığı vizyon ve hedefler doğrultusunda kitleleri birleştiren, güvenilirliği ve inandırıcılığı ile insanları peşinden sürükleyen kişidir. Sahip olduğu gücü insanları etkilemek için kullanır. Bu gücün, kontrol amaçlı kullanıldığı noktada liderlik yöneticiliğe dönüşür. Çünkü kontrol, yönetimin dört temel fonksiyonu olan planlama, organize etme ve öncülük etme ilkelerinden biridir.

Başkalarını yönetebilmek ve onlara liderlik yapabilmek için bazı özelliklere sahip olmak gerekir. Lider, grup içerisinde diğer üyelerden farklı davranan kişidir. Grup içindeki iş bölümü ve roller birbirinden farklıdır. Grup, iş bölümü ile hedefine daha kolay ulaşır, iş bölümünün kendilerine biçtiği rol ile grup üyeleri motive olur.

Bu noktada liderin önemi ortaya çıkar. Grupta lider rolünü üstlenen kişi, grup yapısının korunması ve hedefe ulaşmada kognitif seviyede veya fiziksel seviyede katkıda bulunur. Grup içinde yüksek mevkide bulunan üyelerin önemli bir özelliği, grup içinde fikir ve faaliyetleri başlatan kişi olmasıdır³⁶.

Yönetici ve liderler temelde yapmış oldukları faaliyetler noktasında da birbirlerinden ayrılırlar. Yönetici, hiyerarşik bir yapı içerisinde yöneticilik görevine atanan, resmi otorite ile iç içe geçmiş, astlarının davranışlarını komuta eden, belirlenmiş organizasyon hedeflerinin başarılması için insan kaynağını planlayan, organize eden, yönlendiren ve kontrol eden bir kavramı ifade ederken, lider izleyicilerin beklentileri ve normlarından oluşan davranışları belirleyerek onlardan aldığı gücü kullanarak izleyicilerin davranışlarını etkileyen bir rolü ifade etmektedir³⁷.

³⁴ Şahin, age, 70.

³⁵ Çetin Kaya, **Liderler: Liderliğe Giden Yollar**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2002), 16.

³⁶ Sibel Arkonaç, **Sosyal Psikoloji**, 2.bs. (İstanbul, Alfa Yayınları, 2001), 290.

³⁷ Jacqueline McLean, "Are Management and Leadership Two Seperate Activities?", **Management Matters**, Ekim – Kasım, (2005): 16.

Kotter'e göre aslında herkes yönetici ve lider olabilecek potansiyelle doğar. Fakat, bazılarının hüner, beceri ve yetenekleri daha fazladır³⁸.

Çoğu zaman liderlik, geleceği tasarlamak ve vizyon oluşturmaktır. Tabii oluşturulan bu vizyon ve stratejiyi, şirketin yöneticilerinin ve çalışanlarının anlama ve benimsemesini de sağlar³⁹.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı en basit ve anlaşılır düzeyde tanımlayan bir diğer kişi Drucker ve Bennis'tir. Drucker ve Bennis'e göre; yöneticilik işi doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır. Yöneticilik merdivenini tırmanmadaki yeteneği, liderlik merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığı ile ilgilidir⁴⁰.

Günümüzde liderlik ve yöneticilik kavramı oldukça değişmiştir. Yönetim ve liderlik artık insanlara karşı yapılan birşey olmaktan ziyade insanlarla birlikte yapılan bir aktiviteyi ifade etmektedir. Artık liderler sadece emir vererek ya da delege ederek değil, çalışanlarına bir koç ve mentör olarak direktif ve destek sağlayarak, onlara hizmet ederek görevlerini yerine getirmektedir. Başarılı bir yönetici olarak tanımlanmak için iş süreçlerini başarılı bir biçimde yönetmenin yanında çalışanlara destek vermek ve onların işlerini kolaylaştırmak daha önemli hale gelmiştir⁴¹.

³⁸ Rauf Ateş, "Her Yönetici Aynı Zamanda Lider midir?", **Personel Yönetimi Dergisi**, s. 17 (2007): 50.

³⁹ **age**, 50.

⁴⁰ Stephen Covey, **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**, çev. Gönül Su Veren, Osman Deniztekin (İstanbul: Varlık Yayınları, 1996), 12

⁴¹ "Çok Boyutlu Liderlik", [www.blanchard.com.tr](http://www.blanchard.com.tr/cozumlerimiz/egitimlerimiz/cok_boyutlu_liderlik_II.html), http://www.blanchard.com.tr/cozumlerimiz/egitimlerimiz/cok_boyutlu_liderlik_II.html [10.07.2008]

3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE MAĞAZACILIKTAKİ YANSIMALARI

3.1 Özellikler Yaklaşımı

İlk zamanlardan beri insanlar liderlerin hangi özelliklere sahip olduğunu araştırmaya çalışmışlar ve liderliğin kişinin doğuştan getirdiği ya da sonradan kazandığı özelliklerden kaynaklandığını düşünmüşlerdir.

Yöneticilik kavramı liderlik kavramından daha eski olduğu için ilk araştırmalar, liderliği başkalarını kontrol etme ve gücü elinde bulundurma şeklinde tanımlamaya çalışmışlardır. Bu sebeple 1900-1950 yılları arasında liderlik üzerine araştırma yapan yazarlar liderliği değişik şekillerde tanımlama eğiliminde olmuşlar ve iki temel yaklaşım üzerinde, gücün merkezileştirilmesi ve kontrol üzerinde durmuşlardır⁴².

Bu dönemde liderlikte “Özellikler Yaklaşımı” paralelinde yapılan çalışmalarda ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkarsın, varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip olduğu düşüncesidir⁴³.

Özellikler yaklaşımına göre liderin doğuştan getirdiği özellikler Tablo 2’de görüldüğü gibi sıralanmaktadır.

⁴² J. Rost, **Leadership for the 21st Century**, Praeger Pub, Connenticut 1980’den aktaran Yekta Soylu, Akif Tabak, Mustafa Polat, “Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 3, s. 5 (2007): 181.

⁴³ G. Yucle, **Leadership in Organisations**, Prentice Hall Pub, New Jersey 1991’den aktaran Yekta Soylu, Akif Tabak, Mustafa Polat, “Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 3, s. 5 (2007): 181.

Tablo 2: Liderin Doğuştan Getirdiği Özellikler

Yaş	Açıksözlülük
Cinsiyet	İleriye görebilme
Olgunluk	İnisiyatif sahibi olma
Yakışıklılık	Başkalarına güven verme
Zeka	Güzel konuşma yeteneği
Bilgi	Duygusal olgunluk
Dürüstlük	Kararlılık
Samimiyet	Kendine güven duyma
Doğruluk	İşi başarma yeteneği
Başkaları ile iyi ilişkiler kurabilme	

Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, 10.bs. (Konya: Yelken Basım Yayın, 2003), 93.

Günümüz liderlik anlayışına bakıldığında yukarıda sayılan kriterlerin büyük bir bölümünü liderlerin taşımaları gerektiği düşünülebilir.

Özellikle dış görünüş hem yöneticilerde hem de liderlerde oldukça dikkat edilen bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.

İstanbul Bilgi Üniversitesi, Milliyet İK ve insankaynaklari.com'un birlikte yaptığı bir araştırmaya göre “dış görünüşün iş hayatında önemli olduğuna inanıyor musunuz?” sorusuna 62 bin 645 çalışanın yüzde 55,93'ünün “evet, en önemli unsurlardan biri” yanıtını verdiği görülmüştür.

Malcolm Gladwell, 'Blink' adlı kitabında, hepimizin bilinçaltında, özellikle 'lider' kişiliklerin belirli bazı fiziksel özelliklere sahip olması gerektiğini öne sürmüş ve bu düşüncesini Fortune 500 listesindeki firmaların yarısıyla görüşerek doğrulamıştır. Görüştüğü şirketlerin neredeyse hepsinin en tepesindeki ismin (CEO) boyunun, ortalama bir Amerikan erkeğinin boyundan daha uzun olduğunu ortaya koymuştur⁴⁴.

Ancak fiziksel kriterler bir kenara bırakılırsa diğer özelliklerin yalnızca yönetici ve liderlerde değil iş hayatındaki herkes için önemli olduğunu görmekteyiz. Bu sebeple özellikler teorisi oldukça fazla eleştiri almıştır.

⁴⁴ Umut Sarp Zeylan, “Dış Görünüş İş Hayatında Ne Kadar Etkili”, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=10008> [21.07.2008].

Eleştiri noktalarından biri de liderin doğuştan getirdiği fiziksel ve sonradan kazandığı kişisel özelliklerin ölçülmesi sorunu ve bu özelliklerin değerlendiriciler tarafından farklı algılanması, yani subjektif oluşudur. Bununla birlikte grup üyelerinin bazıları, bu özelliklerden bir ya da birkaçına grup liderinden daha fazla sahip olabilir. Bu da grup lideri ile grup üyeleri arasındaki farkı açıklamaya yetmemektedir.

Özellikler yaklaşımında liderin, bu özelliklerin tümüne ve hatta diğer başka özelliklere sahip olması gerektiği öngörülmektedir. Belirli özellikler var olsa da, belli bir grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkin olmayabilir; dolayısıyla kişisel özelliklerle liderlik eylemleri arasında mutlak bir bağlantı yoktur⁴⁵.

Tüm bu eleştiriler özellikler yaklaşımını liderlik sürecini açıklaması konusunda yetersiz bırakmış ve araştırmacılar liderin davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir.

⁴⁵ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, çev: Kemal Tosun (İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını, 1984), 143.

3.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Davranışsal liderlik yaklaşımı, lider etkinliğini, liderin sahip olduğu özelliklere göre değil, liderin, liderlik davranışını yerine getirirken göstermiş olduğu davranış biçimine göre değerlendirmektedir.

Özellikler teorisinin lider tanımında kullandığı birseysel özelliklerin büyük bir kısmının, kitleleri peşinden sürükleyen ve lider olarak tanımlanan pekçok kişide bulunmadığının ortaya çıkması, araştırmacıları “lider kimdir?” sorusundan, “lider ne yapar?”, “çevresindekilere ve özellikle izleyicilerine nasıl davranır?”, “onlarla ilişkileri, iletişimi ve birlikte çalışma alışkanlıkları nasıldır?” sorularına yöneltmiş bunun sonucunda da liderlik tarzları tanımlanmaya çalışılmıştır⁴⁶.

Davranışsal liderlik yaklaşımını destekleyen uygulamalı ve teorik birçok araştırma yapılmıştır.

Bunlar arasında Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Izgarası, ve Likert'in Sistem-4 modeli bulunmaktadır.

Tüm bu araştırmalar sonucu farklı liderlik tarzları belirlenmiş ve bu liderlik tarzlarının etkililiği tartışılmıştır.

Davranışsal liderlik yaklaşımları incelenirken, araştırmacıların ortaya koymuş olduğu teorik bilgiler ile mağazacılıkta yöneticilerinin davranış özellikleri arasında bağlantılar kurulmaya çalışılmıştır. Mağaza yöneticilerinin daha çok hangi liderlik tarzını kullandığı ise uygulama bölümünde yapılacak olan bire bir mülakatlar sonucunda ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

3.2.1 Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan çalışmaların ilki Ohio-State Üniversitesi araştırmalarıdır. Ohio-State araştırmaları liderliği tanımlarken, hem liderin yaptığı işi hem de liderin izleyicilerine olan davranışını, yani insan boyutunu dikkate almıştır.

⁴⁶ Suna Tevruz, İnci Artan, Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım**, (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 192.

1945 yılında, gerek ordu, gerekse sivil kuruluşlarda bulunan her düzeyde pekçok yöneticiye dağıtılan, “Lider Davranışı Tanımlaması Anketi” (LBDQ) sonuçlarının analiz edilmesiyle gerçekleştirilen bu çalışmada, liderin astlarını grup amaçlarına yöneltmesi incelenmiş ve etkin lider davranışının ne olacağı araştırılmıştır⁴⁷.

Ohio State Üniversitesi kapsamında yapılan anket değerlendirmelerinin sonucunda liderliğin birden çok boyutu olduğu ortaya konmuş ancak temel olarak iki boyutunun lider davranışını tanımlamaya yeterli olduğu düşünülmüştür. Ohio State boyutları olarak adlandırılan bu iki boyut, kişiyi dikkate alma ve inisiyatif olarak açıklanmıştır⁴⁸.

Kişiyi Dikkate Alma: Kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güvenin sağlandığı, astların rahat bir şekilde fikirlerini ifade edebildiği, yönetilenlerin ihtiyaçlarının ve duygularının dikkate alındığı, kısaca astlar ile lider arasında olumlu ilişkilerin kurulduğu liderlik yaklaşımını ifade etmektedir.

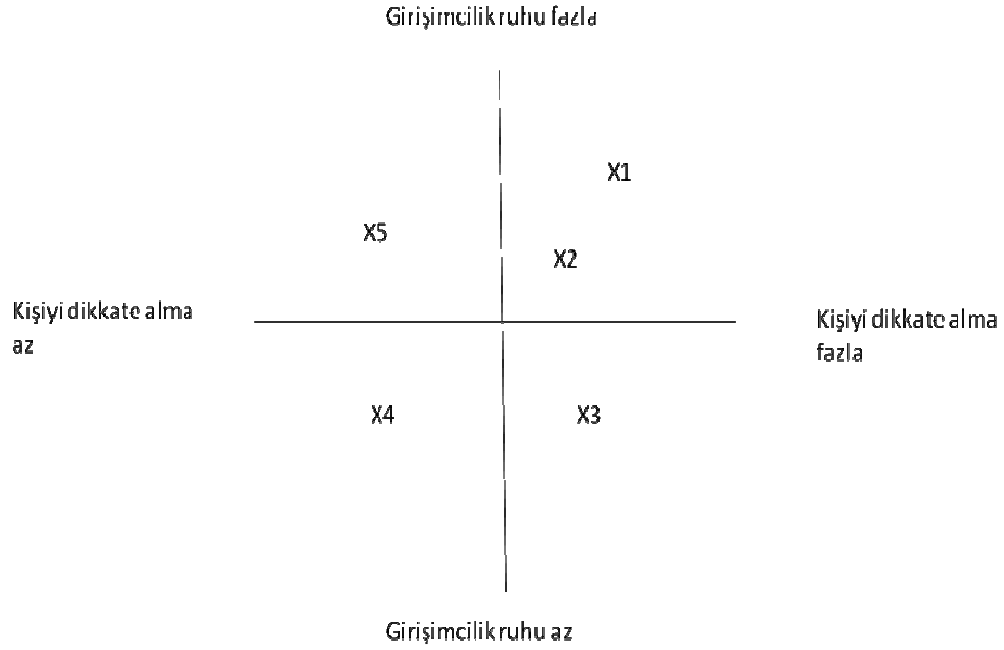
İnisiyatif: Liderin yapılması gereken işlerle ilgili olarak, grubu örgütlemesi, grup içindeki ilişkileri belirlemesi, haberleşme kanalları oluşturulması ve amaca ulaşmak için uygun olan yolları açıkça gösterdiği davranış biçimini göstermektedir.

Lider davranışlarının en önemli belirleyicileri olarak kabul edilen kişiyi dikkate alma ve inisiyatif boyutları kullanılarak beş değişik liderlik davranışını açıklayan bir liderlik davranış modeli oluşturulmuştur⁴⁹.

⁴⁷ age, 192.

⁴⁸ James L. Gibson, **Organizations, Behavior, Structure, Process**, 11. bs. (Boston, McGraw-Hill, 1999), 54.

⁴⁹ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 438.



Şekil 2: Ohio State Üniversitesi Yaklaşımı

Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2004), 438.

X4 tipi lider, hem girişimcilik özelliği az hem de kişiyi dikkate alma derecesi düşük olan bir tarzı ifade ettiği için lider etkinliğinin en az olduğu alanı göstermektedir.

Mağazacılık bir takım işidir. Mağazadaki tüm çalışanlar sorumlu oldukları ve hep birlikte başarmak istedikleri ortak bir amaca ve hedefe odaklanmışlardır. Takım üyeleri ile ilişkisi ve grubu yönlendirme becerisi iyi olmayan X4 tipi bir mağaza yöneticisinin lider etkinliğinin de düşük olacağı söylenebilir.

X1 tipi lider, girişimci özelliğe sahip olan ve aynı zamanda kişiler arasında olumlu ilişkiler kurabilen liderdir.

X1 tipi bir mağaza yöneticisi denildiğinde ise; takım üyeleri arasında olumlu ekip ruhu yaratabilen bir lider akla gelebilir. X1 tipi mağaza yöneticisi, mağazacılıkta temel hedef olan satış bütçelerinin gerçekleştirilmesini sağlarken ekip üyelerinin beklentilerini de göz önüne alan etkin bir lider olarak düşünülebilir.

Ohio State araştırmaları X1 etkinliğindeki bir liderin olması gereken, ideal lider olduğunu öne sürmüştür.

Araştırma sonucunda, liderin kişiye dikkate alma davranışının yüksek olduğu durumlarda, iş tatmininin arttığı ve işgören devir oranının azaldığı görölmüş, insiyatife ağırlık verdiği durumlarda ise işgörenlerin performansının arttığı gözlenmiřtir⁵⁰.

3.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Michigan Üniversitesi'nde 1940'lı yılların sonunda başlayan liderlik çalışmaları uzun yıllar devam etmiştir. İlk çalışmaların amacı, etkin liderlik metot ve prensiplerini bulmak üzere olmuştur. Araştırmacılar, etkin liderlik metot ve prensiplerini araştırırken örgüt üyelerinin, iş tatmini, işgören devir hızı, işe gelmeme, şikayet oranları, maliyetler ve motivasyon gibi çok çeşitli etkinlik kriterleri çerçevesinde çalışmalarını yürütmüřlerdir⁵¹.

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları özellikle üretim sektöründe olmak üzere farklı sektörlerde yapılmıştır. Çalışmaların sonucunda lider davranışlarının, Ohio State çalışmalarına benzer şekilde, iki faktör etrafında toplandığı görölmüştür. Bu iki faktör, kişiye yönelik davranış (employee – centered style) ve işe yönelik davranış (job – centered style) olarak ifade edilmiştir.

İşe yönelik liderler daha otoriter olup, çalışanları sıkı denetim altında tutma eğilimi içindedir.

İşe yönelik bir mağaza yöneticisi, ciro ve satış hedeflerine fazla odaklanmış ve ilişki yönetiminde zayıf lider tipi olarak düşünebilir.

Kişiye yönelik liderler ise delegasyon yapabilen, grup üyelerinin ihtiyaçlarını anlayan ve buna göre hareket eden ve grup üyelerinin düşüncelerini dikkate alan davranışlar sergilemektedir.

Kişiye yönelik liderlik davranışı gösteren mağaza yöneticisinin, mağaza içindeki ilişkilere önem veren, karar alırken grup üyelerine de danışan, ekibi tarafından da takdir gören ve sevilen bir yönetici olduğu düşünölebilir.

⁵⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2003), 591.

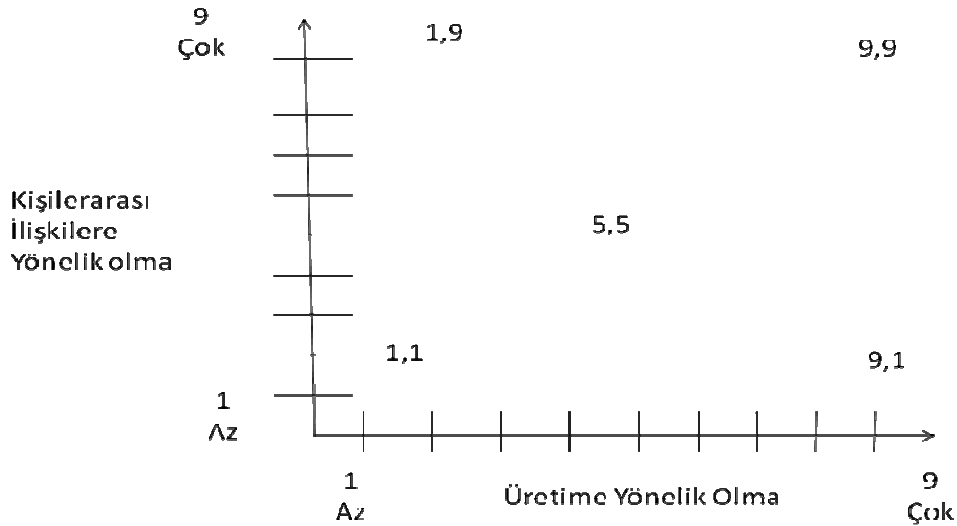
⁵¹ **age**, 592.

Michigan Üniversitesi çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiye yönelik liderlik davranışını benimseyenlerin potansiyeli ve verimliliği daha yüksek gruplara sahip olduğu görüşüdür.

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi uygulamalı araştırmaları, ortaya koyduğu faktörlerle liderlik davranışını açıklamaya çalışsa da, ortaya çıkan kavramların basitleştirildiği ve genellendiği noktasında oldukça fazla eleştiri almıştır. Ancak yine de Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının ortaya koyduğu boyutlar, birçok araştırmacının çıkış noktasını oluşturması noktasında oldukça önemlidir.

3.2.3 R. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Izgarası

Davranışsal yaklaşımlar, liderliğin davranışsal olarak işe yönelik davranış ve kişiye yönelik davranış olmak üzere iki boyutta öne çıktığını savunmaktadır. Robert Blake ve Jane Mouton bu davranış boyutlarını bir matriksle açıklamaya çalışmışlardır. Bazı kaynaklarda yönetim tarzı kafesi ya da yönetim tarzı ızgarası olarak tanımlanan bu matrikste X eksenini üzerinde üretime yönelik olma, Y eksenini üzerinde kişilerarası ilişkilere yönelik olma boyutları yerleştirilmiştir. Her boyut, faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmış durumdadır.



Şekil 3: Yönetim Tarzı Matriksi

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2003), 593.

9,1 seviyesindeki bir yönetici, Ohio State araştırmalarının ortaya koyduğu X5 yöneticisine benzer. Fazlasıyla iş odaklı, kişilere önem vermeyen, çalışanları bir robot gibi görme eğiliminde olan bir lideri tarif etmektedir. Çalışanların, kendilerine değeri verilmediği duygusunu en yoğun olarak yaşadıkları ve işten ayrılma davranışının en sık yaşandığı yönetici durumunu ifade etmektedir.

Yapılan araştırmalar işten ayrılanların çoğu zaman işlerini değil yöneticilerini terk ettiklerini ortaya koymaktadır. Dünyaca ünlü kurumsal motivasyon gurusu Chester Elton, dünyada yöneticisinden memnun olmadığı için işten ayrılanların oranının %79 olduğunu belirtmiřtir⁵². Perakende sektöründe de personel devir oranının yüksek olması, perakende sektöründe çalışan yöneticilerin ilk etapta 9,1 seviyesinde olduğunu düşündürebilir.

1,9 seviyesindeki bir yönetici, ise kişilerarası ilişkilere oldukça önem veren, çalışanların refahı için örgüt amaçlarını feda edebilen, birincil ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı bir organizasyon oluşturma eğilimindedir. Buna karşılık organizasyonun hedeflerini ikinci plana atabilir.

1,9 mağaza yöneticisinin, 9,1 yöneticisinin tersine planlama ve karar alma konularında her zaman çalışan odaklı davrandığı söylenebilir. 1,9 yöneticisinin olduğu bir ortamda işlerin yürümesinden çok sıcak dostluklar ve ilişkilerin devamı önemlidir.

1,1 seviyesindeki yöneticiler ise Ohio State araştırmalarının ortaya koyduğu X4 yöneticisi gibi ne iş ne de insan ilişkilerine önem vermemektedirler. Kişilerin tüm yaratıcılıkları iş dışına bırakılarak çatışmadan kaçınma eğilimi vardır. 1,1 yöneticisi astları üzerinde minimum kontrole sahip olup, astlarına karşı serbest bırakma tutumunu benimsemektedir⁵³.

1,1 mağaza yöneticisi, ekip üyeleri arasında iletişimi olmayan, ekip üyelerini iş ile ilgili konularında yönlendirmeyen gerekli gördüğü durumlarda yalnızca yukarıdan aşağıya bilgilendiren bir yönetici olarak düşünölebilir. 1,1 mağaza yöneticisinin operasyonel faaliyetlerin öne çıktığı mağaza sistemlerinde daha başarılı olabileceği düşünölebilir.

⁵² ağrı Bilgin, “alışanlarınızı Takdir Edin, şirket Karınız Artsın”, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=205727> [27.11.2006].

⁵³ Gautschi T.F., “Leadership Grid Plot Managers”, **Design News**, c. 45, s. 2 (1989): 226.

5,5 seviyesindeki bir yönetici ise hem örgüt amaçlarına hem de kişilere eşit mesafededir. Ancak görevin gerektirdikleri ve ekip üyelerinin ihtiyaçları çelişebilir. Literatürde “orta yol” yöneticisi olarak da geçen 5,5 yöneticisi her iki tarafından fedakarlık ederek sorunu çözme yoluyla işlerini yürütür. Ancak daha çok biçimsel iletişime ve mevcut statükoyu korumaya yönelik çözümler üretilmeye çalışılır.

5,5 tipi mağaza yöneticisi, Ohio State araştırmalarının ortaya koyduğu X1 tipi lidere benzemektedir. Bu özelliği ile 5,5 tipi mağaza yöneticisinin yönetsel otoritesini kullanırken ekibinin de kararlarını göz önünde bulundurduğu söylenebilir. Örneğin astlarını etkileyecek bir karar vermesi gerektiğinde, önce astlarını ile görüşüp onların fikirlerini alır, değerlendirmelerini yaptıktan sonra kendi seçimi olan kararı verir⁵⁴.

9,9 seviyesindeki bir yönetici ise bir takım yöneticisi konumundadır. İşe ve insan ilişkilerine gerektiği kadar önem verir.

9,9 seviyesindeki bir mağaza yöneticisi, ekibini iyi tanıyan, bireysel farklılıklarının farkında olan ve buna bağlı olarak onları nasıl motive edebileceği ve ekip içinde nasıl sinerji yaratacağını bilen bir yönetici olarak düşünülebilir. Mağazacılığın kurallarından biri de satışı bir takım oyunu haline getirmektir. 9,9 yöneticisinin takımdaşlığı teşvik etme konusunda ideal bir mağaza yöneticisi olabileceği söylenebilir.

Blake ve Mouton’un yönetim ızgarasının en önemli özelliği yöneticiler ve liderlerin sergiledikleri davranışları bir kavram içerisinde değerlendirmelerini sağlamasıdır. Böylece yöneticiler, sahip oldukları liderlik anlayışının ayrıntılarının farkına varıp, kendilerini geliştirmek için imkan bulmaktadırlar⁵⁵.

3.2.4 Likert’in Sistem 4 Modeli

Sistem 4 modelinin mimarı Rensis Likert’dir. Likert, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde yönetici ve lider davranışlarını açıklarken Douglas McGregor’un X ve Y yaklaşımını geliştirerek, yönetici davranışlarını 4 grup altında toplamıştır. Etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden

⁵⁴ Hodgetts, **age**, 572.

⁵⁵ T.F., **age**, 226.

ayırır yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğunu incelediği çalışmasında R. Likert, bu dört grup aşağıdaki şekilde sıralanmıştır⁵⁶.

Liderlik değişkeni ekseninde Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3 ve Sistem 4 olarak ayırdığı her grubun farklı özellikleri vardır.

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 İstisnacı Otokratik	Sistem 2 Yarıdansever Otokratik	Sistem 3 Katılamcı	Sistem 4 Demokratik
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendi arasındaki güven. Anlayışsalıptır.	Kısmen güvenir. Ancak kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Tüm konularda tam güvenir.
2. Astların algıladığı Serbesti	Astlar işle ilgili konularda tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
3. Üstün Astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili konuların çözümünde astların fikri nadiren alınır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanır.

Şekil 4: Likert Sistem 4 Modeli

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2003), 596.

Sistem-1 tipi lider, Blake ve Mouton'un 9,1 lider tipine benzer. Astlarla ilişkisi zayıf olan Sistem-1, karar alırken çok nadir astların fikrini alır, otokratik bir yönetim tarzı benimser.

Sistem-1 tipi mağaza yöneticisi, ekip üyelerine olan güveni az olduğu için onlarla sınırlı ilişki kuran, mağaza içerisindeki tüm kuralları kendi belirleyen, koyduğu kurallara uyulmaması halinde cezalandırma yöntemini kullanarak işleri yürütmeye çalışan bir yönetici olarak düşünülebilir.

Sistem-2, Sistem-1'in yumuşatılmış halidir. Sistem-2 astlara güvenin sınırlı olduğu, astların bazı yürütme kararlarına katılabildiği, dikey iletişimin yoğun yaşandığı bir

⁵⁶ Birdal, **age**, 23.

organizasyonu ve liderlik davranışını temsil eder. Sistem-2 modelinde sahibin uşağına gösterdiği tevazu gibi bir güven ve itimat vardır⁵⁷.

Sistem -3 ise Sistem-2'ye göre astlara güvenin biraz daha arttığı, ancak yine de önemli kararların yukarıdan alındığı ancak astların fikirlerine danışıldığı ve onların fikirlerinin değerlendirilmeye çalışıldığı bir organizasyon ve liderlik davranışını anlatmaktadır.

Sistem-4 ise, astlarla kurulan yakın ilişkilere ve karşılıklı güvene dayalı yönetimi benimsemiş ideal liderlik tarzını göstermektedir.

Sistem-4 tipi mağaza yöneticisi ise Sistem-1 tipi yöneticinin tersine karar alırken ekip üyelerinin fikirlerini dikkate alan ve ekip üyelerine olan güveni neticesinde delegasyonu kullanabilen bir yönetici olarak düşünülebilir.

Bu dört sistem, sürekli bir değişken üzerinde bulunmaktadır. Likert'e göre, bir örgütün verimlilik düzeyi, sürekli değişkenin sağ ucunda olan Sistem-4'e yaklaşıldığı ölçüde artmaktadır⁵⁸.

Sistem-4 modeliyle ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem-4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur⁵⁹.

3.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, lider etkinliğini kişiliğe bağlı olarak açıklamış, davranışsal yaklaşım ise özellikler yaklaşımına duyulan tatminsizlikten doğmuş ve liderin iki tip davranışını öne çıkarmıştır. Bunlar liderin işe yönelik ve kişiye yönelik davranışlarıdır. Kişiye yönelik davranış benimsyen liderlerin grup üyelerinin motivasyonunu ve verimliliğini arttıracakları ileri sürülmüştür. Ancak hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın benimsenmesi gerektiğini belirtmemiştir. Her durumda geçerli en iyi liderlik yaklaşımı yoktur görüşündeki durumsallık yaklaşımı ise, özellikler ve davranışsal yaklaşıma tepki olarak, ama aynı zamanda iki yaklaşımında

⁵⁷ Hodgetts, **age**, 539.

⁵⁸ Mustafa Tosun, **Örgütte Etkililik**, (Ankara: Todaie Yayını, 1981), 129.

⁵⁹ Koçel, **age**, 596.

karışımı olarak bazı durumlarda kişiye yönelik davranışın, bazı durumlarda da işe yönelik davranışın daha etkili olabileceğini öne sürmüştür⁶⁰.

Hangi durumlarda kişiye yönelik, hangi durumlarda işe yönelik davranışların etkin olabileceğini farklı zeminlerde açıklamaya çalışmışlardır. Örneğin Reddin ve Blanchard durumsal liderlik yaklaşımlarında davranışların izleyicilerin gelişim ve bilgi seviyesi dahilinde seçilmesi gerektiğini, House organizasyonun yapısına göre belirlenerek, astları motive etme temeline dayanan davranışların seçilmesi gerektiğini, Fiedler ise ilişkiler, işin niteliği ve otorite temelinde ortaya çıkacak çeşitli ortamlarda farklı liderlik özelliklerinin kullanılması gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Ancak tüm durumsal liderlik teorilerinin ortak noktası, grubun ihtiyaçlarını en iyi karşılayan kişinin davranışlarının en etkin tarz olduğunu varsaymalarıdır. Durumsal liderlik araştırmacıları bu hipotezlerini test etmek için lider, takipçiler ve durumsal değişkenler olarak sıralanan üç farklı değişkenin birbirleriyle etkileşimlerini incelemişler ve hangi durumlarda en etkin liderlik tarzı uygulanabileceğini araştırmışlardır⁶¹.

3.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler, en etkin liderlik tarzını belirlerken örgütteki lider-üye ilişkilerini, örgütteki görev yapısının durumunu ve önderin formal yetkisinin derecesini ele alarak liderin davranışlarını analiz eden bir model geliştirmiştir.

Fiedler etkin liderlik tarzının, grup performansı, liderlik tarzı ve birçok durumsal değişkenin bileşiminden meydana geldiğini öne sürmüştür⁶².

Aynı zamanda özellikler yaklaşımının ortaya koyduğu liderin doğuştan gelen özellikleri sayesinde yükseldiği düşüncesini kabul etmekle birlikte, durumsal yaklaşımının temel fikri olan, çeşitli ortamlarda farklı liderlik özelliklerinin gerekli olabileceğini de benimsemektedir. Hatta kişinin doğuştan getirdiği bu özelliklerin

⁶⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (1987): 271-272'den aktaran Müge Aksu, "Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürü Liderlik Üzerine Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 63.

⁶¹ Tevruz, **age**, 199.

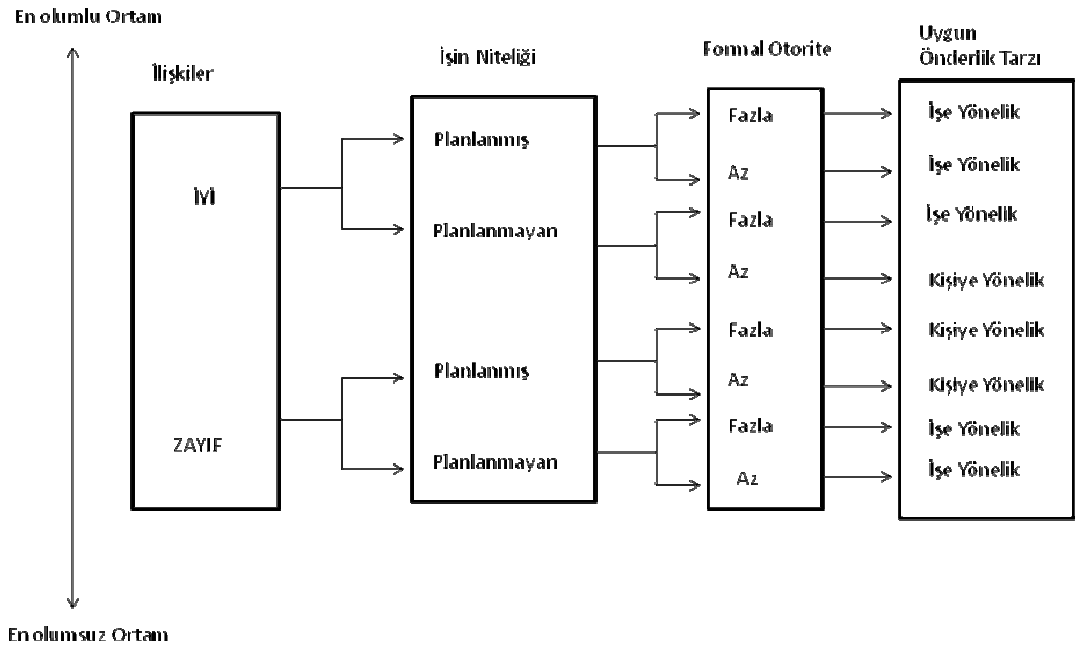
⁶² **age**, 201.

liderlik tarzını kişiselleştirdiğini ve kişinin değişmeyen yalnızca tek bir liderlik tarzı olabileceğini söylemiştir⁶³.

Bu sebeple Fiedler modelinde uygun liderlik tarzını işe yönelik ve kişiye yönelik olarak iki boyutta açıklamıştır.

Fiedler'in ortamsal teorisi dört değişken üzerine inşa edilmiştir: Bu teoriyi pratik uygulamalarda kullanmak isteyen kişinin, söz konusu durumda bu dört ana öğeyi anlayabilmesi, teori içindeki yerlerini tanımlayabilmesi ve ardından, sahip olduğu bilgiyi uygulayabilecek pozisyona sahip olması gerekir. Söz konusu dört ana öğe aşağıdaki gibidir⁶⁴.

- (a) Görev veya ilişki odaklı lider tanımı;
- (b) Lider-takipçi ilişkileri;
- (c) Görev yapısı;
- (d) Gücü elinde tutan pozisyon



Şekil 5: Fiedler Önderlik Modeli

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 5. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 1995), 601.

⁶³ Toni Carl Fuchs, "Situational Leadership Theory: An Analysis within the European Cultural Environment" (Doktora Tezi, Capella University, 2007), 40.

⁶⁴ age, 41.

Fiedler bu modele göre, liderlik davranışını etkileyen üç önemli durumsal değişken üzerinde durmuş ve davranışsal teorinin ortaya koduğu iki farklı liderlik tarzının bu durumlardan hangisinde daha etkin olarak kullanılacağını ortaya koymaya çalışmıştır.

Fiedler'in modeli bu üç değişken ekseninde, ilişkilerin iyi ya da zayıf oluşuna, işin niteliğinin planlanıp planlanmamasına, formal otoritenin az ya da fazla oluşuna göre en uygun önderlik tarzını seçmemizi sağlamaktadır.

Fiedler, en olumlu ve en olumsuz durumlarda işe yönelik liderlik tarzının daha etkin olacağını öne sürmüştür. Bunun nedeni en olumlu durumlarda astların yönetilmeye hazır olması, en olumsuz durumlarda ise oluşan belirsizliğin liderin yüksek yönlendirmesi ve direktifleri ile aşılabilecek olmasıdır.

Fiedler'in araştırması, durumsal liderlik zemininde yapılan diğer birçok araştırmaya temel oluşturmuş ancak uygulayıcılar tarafından benzer sonuçlara ulaşılamadığı için akademisyenler tarafından daha çok kabul görmüştür.

Fiedler modelinin bir diğer eleştirisi, durumsal istekliliğin lider davranışı ve astın performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini açıklamamış olmasıdır⁶⁵.

3.3.2 House'un Yol-Amaç Modeli

Yol - Amaç teorisi 1971'de Robert J. House tarafından geliştirilmiştir. Model, motivasyon teorilerinden bekleyiş teorisi ile yakından ilgilidir. Organizasyonun amaçlarına ulaşmasında en önemli etken olan çalışanların motive edilmesi temeline dayanır. Etkin lider astların motivasyonunu sağlayabilen ve bunu sürdürebilen liderdir ve gücünü organizasyondaki yerinden alır.

Liderin, beklentileri doğrultusunda, takipçilere söz konusu görevi yerine getirme konusunda güveninin tam olduğunu telkin etmesi en önemli teşviktir ve takipçiler görevi tamamladıklarında çeşitli biçimlerde ödüller verilebilir⁶⁶.

House, astlara yardımcı olması amacıyla lider davranışlarını dört gruba ayırmışlardır. Bu davranışlar; yönlendirici, destekleyici, katılımcı davranışlarla birlikte başarıya yönelik davranışları ihtiva etmektedir.

Yol amaç teorisinde etkin lider, bu dört davranış biçimini birlikte uygulayarak, görevin başarıyla tamamlanmasını için gerekli yönlendirmeleri yapmalı,

⁶⁵ Hodgetts, **age**, 548.

⁶⁶ Fuchs, **age**, 46.

organizasyonun hedeflerine ulaşılabilmesini sağlamak için talimatlarını ve desteğini takipçilerin de ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde uyarlamalı ve diğer yandan da başarıları uygun şekilde ödüllendirmelidir.

Aynı zamanda başlatma yapıları olarak da adlandırılan yönlendirici davranışlar ise astların yapılarına odaklanan davranışları ifade etmektedir. Bu davranış şekli, beklentileri, programlamayı, rehberlik etmeyi, politikaları ve kuralları açıklığa ve netliğe kavuşturmayı ve belirsizliği bir şekilde azaltmayı içermektedir⁶⁷.

1996 yılında, House yeniden formüle edilmiş bir yol- amaç teorisini ortaya atmıştır. Bir taraftan kavramlar aynen kalırken, diğer taraftan, hedefe ulaşma konusunda astlara yardım etmede etkili olan ilave lider davranışlarını sunmaktadır.

Yeniden formüle edilmiş teoride House, astlar için kabul edilebilir, tatminkar, kolaylaştırıcı ve motive edici olan sekiz tane lider davranışı belirlemiştir. Bu davranışlar, şunları ihtiva etmektedir⁶⁸:

- 1) Açıklığa Kavuşturma: Standartları, görev tanımlarını, değerlendirmeleri ve kuralları açıklığa ve netliğe kavuşturma
- 2) Başarıya Odaklılık: Hedef belirleme ve yüksek başarıyı teşvik etme
- 3) İş Kolaylaştırma: İş planlama, programlama ve organize etme, danışmanlık yapma ve geri besleme verme, işin önündeki engelleri kaldırma
- 4) Destekleme: Astların psikolojik ihtiyaçları için destek sağlama
- 5) Etkileşimi Kolaylaştırma: Astlar arasındaki işbirliğini ve etkileşimi sağlama ve takımdaşlığı teşvik etme
- 6) Grup Odaklı Karar Süreci: Karar verirken astların katkı yapmalarını bekleme, temsil ve ağ oluşturma (kariyer geliştirmede kendine yardımcı olacak kişilerle ilişkiyi sürdürme)
- 7) Değer Oluşturma: İzleyenlerin takip edeceği bir vizyon ve özgüven sergileme
- 8) Liderliği Paylaşma: Liderliğin bir parçası olmaları için grup üyelerini teşvik etme.

Yol-amaç teorisinin güçlü yanı, takipçileri motive eden pozitif yönlendirmeyi önermesi ve bunu görevin ve/veya liderin yönetim tarzının, takipçilerin ihtiyaçlarına

⁶⁷ Robin Lynn Ploeger, "An Analysis of the Path Goal Theory and Teaching in Athletic Training Education Programs" (Doktora Tezi, Oklahoma University, 2002), 37.

⁶⁸ **age**, 39.

uygun biçimde birleştirilmesidir. Yol-amaç teorisinin zayıf tarafı ise, örgütsel bağlamda modern liderler için pratik uygulamasının karmaşıklığı ve teorisinin tutarlılığını gösteren araştırmaların yetersizliğidir⁶⁹.

3.3.3 Reddin'in Lider Etkinliği Modeli

Reddin, lider etkinliği modelini ortaya koyarken Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ızgarasından esinlenmiştir. Reddin, işe ve insana yönelik olarak adlandırılan boyutlara etkinlik boyutunu da eklemiş ve çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkinsiz olabileceğini göstermeye çalışmıştır.

Reddin de durumsal yaklaşımı geliştiren diğer kuramcılar gibi, davranışsal yaklaşımını benimseyen kuramcılarının tersine yöneticinin ne yaptığı ile değil sonuç olarak ortaya ne çıktığı ile ilgilenmiştir⁷⁰.

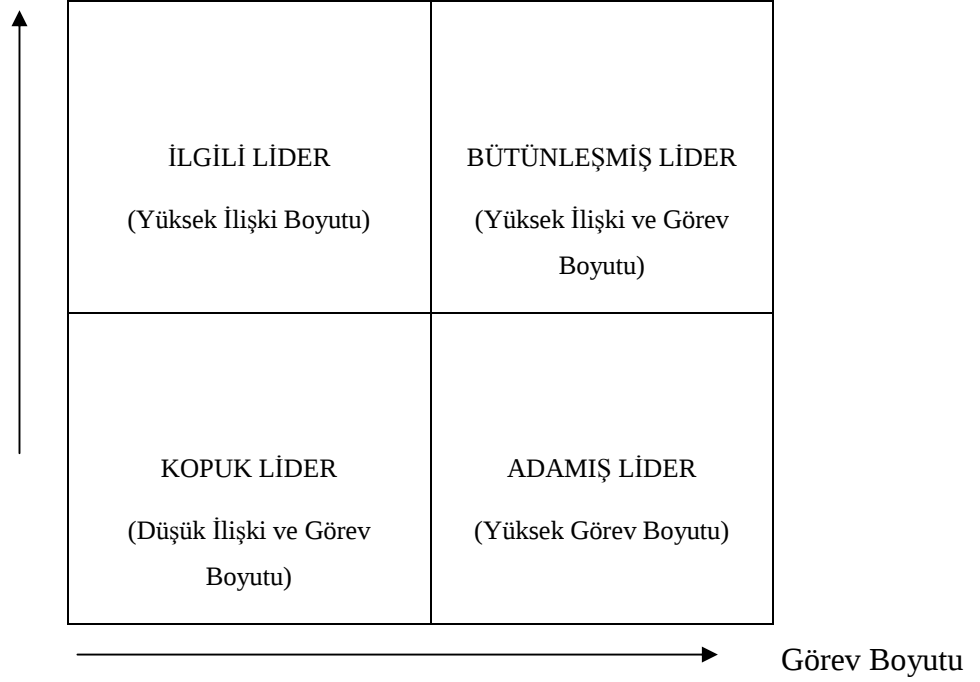
Liderin etkinliği göstermiş olduğu liderlik davranışının bulunduğu duruma uygun olup olmaması ile ölçülmektedir. Her koşulda etkin olabilecek bir liderlik tarzından söz etmek mümkün değildir. Kriz dönemlerinde kararların hızlı bir biçimde alınması ve uygulanması gerekliliğinden lider otokratik bir tarz gösterebilir. Kriz döneminin ardından diğer liderlik stilleri de kullanılabilir. Reddin, Blake ve Mouton'un işe yönelik ve insana yönelik boyutlara etkinlik boyutunu eklemeyen önce dört temel yaklaşım belirlemiştir⁷¹.

⁶⁹ Fuchs, **age**, 47.

⁷⁰ Dindar, **age**, 55.

⁷¹ Mine Ömürgönülşen, Leyla Sevim, "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Teorisi'nin Liderlik Litaratüründeki Yerinin İncelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, c. 12, s. 2 (2005): 93.

İlişki Boyutu



Şekil 6: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

Mine Ömürgönülşen, Leyla Sevim, "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Teorisi'nin Liderlik Litaratüründeki Yerinin İncelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, c. 12, s. 2 (2005): 94.

Reddin daha sonra bu dört temel yaklaşıma etkinlik boyutunu eklemiş ve dördü etkin, dördü etkin olmayan sekiz adet liderlik stili ortaya çıkarmıştır⁷². Etkin lider davranış stilleri şunlardır;

1) Etkili Kopuk Lider-Bürokrat: Hem göreve hem de kişilere önem vermeyen lider tipidir. Bürokrat lider, kurallara göre hareket eder ve tüm işlerini kurallar çerçevesinde yürütür. Kendine güveni tamdır, dürüst ve eşitlikçi davranır.

2) Etkisiz Kopuk Lider – Kaçak: Hem göreve hem de insanlara çok az ilgi gösterir. Kuralcıdır, önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur.

İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler⁷³.

⁷² Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001), 126.

3) Etkili Adamış - Yardımsever Otokratik: Göreve en fazla, ilişkilere ise daha az önem veren lider tipidir. Literatürde "babacan lider" olarak da geçen yardımsever otokratik lider, ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilir⁷⁴.

4) Etkisiz Adamış - Otokratik: Görevle en üst düzeyde, kişilere ise az ilgi gösteren lider tipidir. Otokratik lider, izleyenlere güvenmez, izleyicilerden çoğunlukla memnun değildir, işlerin bir an önce tamamlanmasına odaklanmıştır.

5) Etkili İlgili - Geliştirici: Göreve en az, kişilere ise en fazla ilgi gösteren lider tipidir. Geliştirici lider, insanlara güvenir ve bireysel gelişimleri ile ilgilenir. Çalışanları motive etmek için çalışır, haberleşme kanallarının açıklığına önem verir.

6) Etkisiz İlgili - Misyoner: Göreve çok az, ilişkilere ise en fazla ilgi gösteren lider tipidir. Misyoner lider, uyumlu biri olarak kendini tanımlar, risk olmaktan hoşlanmaz.

7) Etkili Bütünleştirici - İdareci: Hem görev hem de kişilerle ilgili en üst düzeyde etkinliğe sahip lider tipidir. İdareci lider, astları motive eder, birey farklılıklarının bilincindedir, ekip yönetimine önem verir ve örgüt amaçlarına ulaşmak için astlarının standartlarını yükseltmeye çalışır⁷⁵.

8) Etkisiz Bütünleştirici - Uzlaştırıcı: Hem görev hem de kişilerle ilgili en üst düzeyde ilgiye sahip lider tipidir. Uzlaştırıcı lider, iyi karar verememesi ve baskı faktöründen çok fazla etkilenmesi nedeniyle etkin bir lider değildir.

Reddin, ortaya koyduğu dört etkin liderlik tarzını farklı durumlara göre görev ve ilişki boyutunun ağırlığını değiştirerek en etkin yönetim tarzını belirlemeye çalışmıştır.

⁷³ age, 127.

⁷⁴ Ömürgönülşen, age, 95-96.

⁷⁵ Fred Luthans, **Organisational Behavior**, (Singapore: McGrawhill Book Co., 1995), 37.

3.3.4 Ken Blanchard ve Paul Hersey'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Ken Blanchard ve Paul Hersey adlı iki Amerikalıya ait olan bu yaklaşım, Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası ile Reddin'in 3 boyutlu liderlik yaklaşımının uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Her iki model de lider-takipçi ilişkisinde evrensel olarak etkin, tek bir liderlik tarzı olmadığını öne sürmüştür. İki modelde de liderler ya daha otoriter ve komut verme eğilimli veya daha demokratik ve uyum sağlama eğilimli liderlik yaklaşımı sergileyebilmektedirler⁷⁶.

Aynı zamanda Hersey ve Blanchard, lider davranışlarını otoriter, demokratik veya her iki türün de özelliklerini gösteren bir karışım olarak tanımladığı için daha önce yapılan Ohio State araştırmasının teorik varsayımını da benimsediğini söyleyebiliriz.

Durumsal liderlik teorilerini geliştiren araştırmacılar, lider davranışlarını değişmez davranış zincirleri olarak görmek yerine farklı durumlarda farklılaşabilen davranışlar olarak görmüşlerdir. Yönetimdeki liderler son derece çeşitli ve birbirinden farklı sorunlarla mücadele etmekte ve bu da etkin bir liderin, kendi üzerindeki örgütsel zorunlulukları anlamasını ve içinde bulunulan duruma uygun lider-takipçi gereksinimlerine uyum sağlayan bir liderlik tarzı sergilemesini zorunlu kılmaktadır⁷⁷.

Araştırmacılara göre etkin liderler bilirler ki insanları yönetmenin en iyi ve tek bir yolu yoktur. Etkin liderler, yönettikleri kişilerin gelişim seviyeleri doğrultusunda kendi yönetim stillerini geliştirirler⁷⁸.

Lider, takipçilerle kurmuş olduğu ilişkinin tarzını takipçilerin olgunluk düzeyleri ve gelişim sürecine göre belirlemekte ve en düşük olgunluk düzeyinden, en yüksek olgunluk düzeyine göre farklı liderlik tarzları sergilemektedir. Bu da her çalışanın olgunluk derecesine göre farklı yönetilmesi anlamına gelmektedir. Olgunluk düzeyi ile birlikte kişinin işi benimseme derecesi de uygulanacak liderlik tarzını etkileyebilmektedir.

Farklı gelişim seviyelerine göre liderlik yaklaşımları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. G harfi çalışanın gelişim seviyesini, S harfi ise o kişiye uygun liderlik yaklaşımını göstermektedir.

⁷⁶ Fuchs, **age**, 48.

⁷⁷ **age**, 49.

⁷⁸ Ken Blanchard, "The Blanchard Management Report", **Manage**, c. 45, s. 2 (1993)

G1 seviyesinin; işe yeni başlayan, dolayısıyla işi bilmediği için yeterliliği düşük olan ancak bunun karşısında yeni işin verdiği heyecanla ve öğrenme isteği ile benimseme derecesi yüksek olan bir satış danışmanını,

G4 seviyesinin; işinde uzmanlaştığı için yeterliliği yüksek olan ve uzun süre aynı ortamda çalıştığı için işi benimseme derecesi yüksek olan bir satış danışmanını temsil ettiğini düşünürsek bu iki farklı gelişim seviyesindeki satış danışmanına modele göre farklı liderlik tarzları uygulamamız gerekmektedir.

G1 seviyesindeki yeni çalışan daha çok yönlendirilmeye ve işin öğretilmesine ihtiyaç duyacaktır. Bu sebeple G1 seviyesindeki çalışan için en uygun liderlik tarzı S1 olacaktır.

G4 seviyesindeki çalışan ise zaten işi biliyor olduğu için yetkilendirilme ihtiyacı içinde olacaktır. Bu sebeple G4 seviyesindeki çalışan için en uygun liderlik tarzı S4 olacaktır. S4 tipi liderlik tarzı delegasyonu ve yetki vermeyi kapsamaktadır.

GELİŞİM SEVİYESİ	UYGUN LİDERLİK YAKLAŞIMI
G1 DÜŞÜK YETERLİLİK * YÜKSEK BENİMSEME	S1 DİREKTİF VERME / YÖNLENDİRME İşi tarif et, astı kontrol et ve ona nezaret et
G2 ORTA YETERLİLİK * DÜŞÜK BENİMSEME	S2 KOÇLUK / ANTRENÖRLÜK ETME Yönlendir ve destekle
G3 YÜKSEK YETERLİLİK * ORTA BENİMSEME	S3 DESTEKLEME / YARDIM ETME Dinle, takdir et, yardımcı ol
G4 YÜKSEK YETERLİLİK * YÜKSEK BENİMSEME	S4 DELEGE ETME / YETKİ VERME Günlük işlerin ve kararların sorumluluğunu devret

Şekil 7: Farklı Gelişim Seviyelerine Uygun Liderlik Yaklaşımları

Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi **Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi**, çev. Mehmet Özcan (İstanbul: Acar Matbaacılık ve Yayıncılık, 2000), s.41.

Tüm bunların karşısında farklı gelişim seviyelerine en uygun liderlik yaklaşımı gösterilmiştir. Buna göre G1 seviyesinde yer alan yeni bir mağaza çalışanına bilgi ve

beceri düzeyi düşük olacağı için S1 liderlik davranışı kullanılabilir. İşi en ince detayına kadar anlatmak ve kontrol etmek işi doğru öğrenmesi için gerekli olabilir.

G4 seviyesinde yer alan bir çalışan ise mağaza müdür yardımcısı olarak düşünülebilir. Yüksek bilgi beceri düzeyine sahip olduğu için yetkilendirilmek ve sorumluluk almak istediği için S4 liderlik davranışı kullanılabilir.

Liderin davranışları personelin gelişim sürecine göre farklılık gösterdiğinden bazı kaynaklarda durumsal liderlikten "yaşam dönemi" olarak da bahsedilmektedir. Bazı sosyologlara göre, bu yaklaşımda liderin davranışı, kendisine bağlı olan çalışanların olgunlaşma sürecine bağlıdır. Bu süre, çalışanların zaman içerisinde sorumluluğu kabul etme eğilimlerinin, ilgi ve deneyimlerinin, etkiledikleri motivasyon faktörlerinin değişim sürecidir⁷⁹.

Durumsal liderin hangi durumlarda hangi tarz liderlik davranışı uygulayacağı, personelin olgunluk derecesi, yetkinliği ve işi başarma isteğinin derecesine göre değişkenlik göstermektedir. Bu üç kavram birbirini doğrudan etkilemektedir. Bir kişinin o işi başarma isteği yetkinliği ile doğrudan etkileşimli bir kavramdır. Olgunluk derecesi olarak adlandırılan değişken, kişilerin yetkinlik ve isteklerinin bileşimidir⁸⁰.

Olgunluk düzeyi, astların 'yüksek, fakat gerçekleştirilebilir hedefler seçme kapasitesi, sorumluluklar üstlenme isteği ve kapasitesi, eğitim ve deneyim düzeyi' olarak tanımlanmaktadır.

Personelinin istek derecesinin, yetkinliğinin ve olgunluk düzeyinin farkında olan bir lider, hangi davranış tarzını benimseyeceğini bu bileşenlere dikkat ederek belirleyebilir

Ken Blanchard ve Paul Hersey'in durumsal liderlik yaklaşımında, davranışsal liderliğin öne sürdüğü göreve yönelik ve kişiye yönelik davranış biçiminin yerini, sırasıyla iki ana liderlik davranışı, "Yönlendirme" ve "Destekleme" davranışı yer almıştır. Yönlendirme davranışını üç kelime tanımlamaktadır; plan, kontrol ve

⁷⁹ Erdoğan İlhan, "İşletmelerde Davranış" (1991): 353'den aktaran Müge Aksu, "Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürü Liderlik Üzerine Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 60.

⁸⁰ Tevruz, **age**, 207.

nezaret, destekleme davranışını tanımlayan üç kelime ise dinleme, takdir etme ve yardım etmedir⁸¹.

Blanchard ve Hersey, DLT (Durumsal Liderlik Teorisi) modellerine uygun olacak biçimde iki uç noktada yer alan davranışsal liderlik tarzını tanımlamışlardır: Yapıyı harekete geçirme (emir eğilimli) ve saygı (uyum sağlama eğilimli). Yapıyı harekete geçirme terimi, liderin takipçisi

tarafından gerçekleştirilmesini istediği görevi aktif olarak tanımlaması ve beklentilerini aktarması eylemi, olarak tanımlanmaktadır.

Saygı terimi ise, “sosyo-duygusal destek” sağlayan ve “arkadaşlık, karşılıklı güven ve saygı” yayan yönetim tarzı, olarak tanımlanmaktadır⁸².

DLT’nin temelinde dört ana liderlik tarzı grubu yer almaktadır⁸³.

- Yaklaşım 1: Direktif Verici/Yönlendirici Liderlik

Lider astına bir takım direktifler verir ve bunları yerine getirmesi için onu yönlendirir.

- Yaklaşım 2: Koçluk Antrenörlük Edici Liderlik

Lider yine direktif verir ve yönlendirir, fakat aynı zamanda kararlarını açıklar, öneriler alır ve astın gelişimini destekler.

- Yaklaşım 3: Destekleyici/Yardım Edici Liderlik

Lider, görevin yapılabilmesi için astına yardım eder, ona destek olur ve karar verme sorumluluğunu astıyla paylaşır.

- Yaklaşım 4: Delege Edici/Yetki Verici Liderlik

Lider, karar verme ve problem çözme sorumluluklarını astına bırakır.

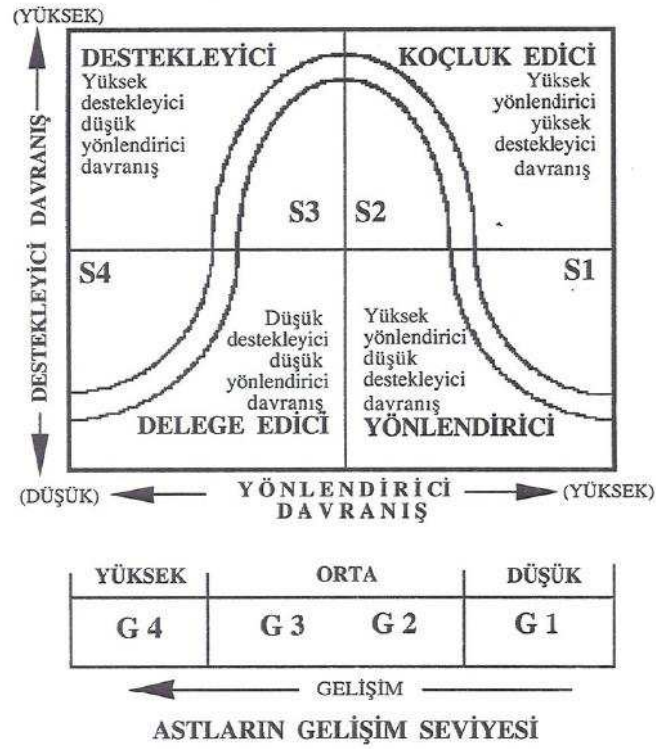
⁸¹ Ken Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi, **Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi**, çev. Mehmet Özcan (İstanbul: Acar Matbaacılık ve Yayıncılık, 2000), 31.

⁸² Fuchs, **age**, 49.

⁸³ Blanchard, **age**, 41.

DLT'nin yaklaşım 1 ve yaklaşım 3 boyutları klasik liderlik yaklaşımlarında sırasıyla işe yönelik ve kişiye yönelik davranışlara karşılık gelmektedir. Yaklaşım 2 ve yaklaşım 4 ise koçluk ve delegasyon kavramları ile ilişkilidir.

DİNAMİK (ÇOK BOYUTLU) LİDERLİK II (DÖRT LİDERLİK YAKLAŞIMI)



Şekil 8: Dinamik (Çok Boyutlu) Liderlik II

Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi, **Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi**, çev. Mehmet Özcan (İstanbul: Acar Matbaacılık ve Yayıncılık, 2000), 41.

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli pekçok büyük firmada yönetici yetiştirme aracı olarak da kullanıldığı için personel geliştirme yöntemi olarak da bilinmektedir.

Durumsal liderlik sanıldığı gibi yöneticinin her duruma göre farklı yaklaşımda bulunması değil, her kişiye farklı davranmasını gerektirir. Bu düşünce, ilk bakışta adaletsizlik gibi görünse de dünyadaki en büyük adaletsizlik eşit olmayanlara eşitmiş gibi davranmaktır. İnsana eşit davranmakla adil davranmak arasında önemli bir fark

bulunmaktadır. Her insanın motivasyon düzeyi, yetkinliği ve performansı farklı olduğuna göre onları yönlendirmek için de farklı davranışlar gerekmektedir⁸⁴.

Durumsal liderler, küreselleşen dünyada farklı kültürlerden gelen insanların aynı şirket çatısı altında toplandığını bilirler ve bu yüzden farklılıklara ve farklılıkların yönetimine önem verirler.

Liderliğin açıklanmasında Hersey ve Blanchard'ın yaklaşımı yöneticiler tarafından oldukça benimsenmiş, ancak bilimsel araştırmalarda sözü edilen yaklaşımın bulgularının desteklenmesi yeterli olamamıştır. Buna rağmen yöneticilerin astların gelişmesi ile başarı faktörünün artacağı biçimindeki görüşü, yönetimin yetiştirme fonksiyonunu ön plana çıkarması açısından ilginç olmuřtur⁸⁵.

⁸⁴ Yılmaz Argüden, "Yılmaz Argüden'le Yönetim Sırları", **Milliyet  K Gazetesi**, 29 Haziran 2008, 2.

⁸⁵ Erdal, **age**, 25.

3.4 Yeni Yaklaşımlar

Çağımızda işletmeler, globalleşen bir dünyanın kuruluşları olarak faaliyet göstermektedir. Ulusal rekabet, uluslararası arenaya taşınmış, pazarlar genişlemiş, teknolojik gelişmeler hızlanmış ve tüm bu olgular firmaları karmaşıklık ve belirsizliğe sürüklemiştir. Bu belirsizlik ve karmaşıklık durumu çalışanlarını da etkilemektedir.

Artık çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hale gelmiştir⁸⁶.

Buraya kadar açıklanan teoriler belli bir durumda en etkili liderlik tarzının ne olduğunu açıklarken, liderin karizması ve bireysel gücü, izleyicilerin bir lideri kabul edip, onun isteklerini yerine getirirken ondan ne şekilde etkilendikleri ve onu nasıl algıladıkları; liderin izleyicilere karşı davranışlarında seçeceği yolu saptarken, onları nasıl algıladığı konularında eksiklikler bulunduğu bir gerçektir⁸⁷.

1980 yılından günümüze kadar liderlikle ilgili birçok yaklaşım geliştirilmiş, ancak bu yaklaşımlar durumsallık teorisinin uzantısı olarak görülmüştür. 1980’lerde ortaya çıkan ve araştırmacılar tarafından, “Yeni Liderlik Yaklaşımı” olarak belirtilen bu dönem; “ileriye gören”, “karizmatik” ve “dönüşümsel” liderlik kavramları olarak adlandırılmıştır⁸⁸.

⁸⁶ Levent Eraslan, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma : Dönüşümcü Liderlik”, www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/viewFile/168/168 [30.12.2007].

⁸⁷ Tevruz, **age**, 211.

⁸⁸ Soylu, **age**, 181.

3.4.1 Transformasyonel Liderlik

Çağdaş liderlik teorilerine baktığımızda karşımıza temel olarak iki liderlik yaklaşımı çıkmaktadır. Bunlar, Transaksiyonel ve transformasyonel liderliktir.

Transaksiyonel liderler geçtiğimiz 50 yıl içinde geliştirilen yönetim tekniklerini uygulayan işe yönelik yöneticiler olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşe yönelik liderlikte, liderler ve takipçileri arasında bir değiş tokuş vardır. Bu tip liderler, kendi istedikleri bir şey karşılığında, takipçilerine de onların istediği bir şeyi verirler. Ancak bu durum, takipçilerin karşılanamayan bir isteği sonrasında liderin işini yaptırabilmesi riskini doğurabilmektedir.

Dönüştürücü Liderlik ise, çalışanların, dışarıdan sağlanacak motivasyon araçları yerine, daha üst düzey amaçlara ulaşmak ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaya motive olmaları durumunda mevcuttur.

İşe yönelik liderlikle ulaşılan sonuçlarla dönüştürücü liderlik karşılaştırıldığında, dönüştürücü liderliğin, çoğunlukla daha üst düzey gelişmelere imkan verdiği görülmüştür. Ayrıca, emek açısından genellikle daha üst seviyede kabul edilir. Gelişim ve performans sonuçları genel olarak dünyanın pek çok yerinde liderlik prototipi ve fikrinin dönüştürücü liderlikteki gibi olduğunu göstermiştir⁸⁹.

Bass ve Avolio, Dönüştürücü Liderlikle ilişkili olan özellikleri veya boyutları, Bireyselleştirilmiş İlgi, İdealleştirilmiş Etki (Karizma Kökenli), İdealleştirilmiş Etki (Davranış), İlham Veren Motivasyon ve Entelektüel Uyarım olarak tanımlamışlardır⁹⁰.

Bireyselleştirilmiş İlgi, liderin, bir akıl hocası gibi davranarak, her bir bireyin başarılı olması ve gelişmesi için ihtiyaç duyduğu şeylere özel ilgi göstermesidir. Bu özelliği kullanan liderler, kurumda yer alan her bir çalışanı, potansiyellerine göre, daha üst basamaklara başarıyla taşırlar.

İdealleştirilmiş Etki (Karizma Kökenli), liderin, çalışanlarının güvenini, saygısını ve hayranlığını kazanmak amacıyla, başkalarının ihtiyaçlarına, kendi ihtiyaçlarından daha büyük öncelik vermesi durumudur.

⁸⁹ Mahalinga Shiva, "Santanu Roy, A Conceptual Model of Transformational Leadership, Organisational Culture and Organisational Effectiveness for NGOs in the Indian Context", **The Indian Journal of Management Research**, c. 7, s. 4 (2008): 64.

⁹⁰ **age**, 68.

İdealleştirilmiş Etki (Davranış), liderlerin, kendi altında yer alan çalışanlara rol modeli olacak şekilde hareket etmesidir. Lider, yönetim işlevini yerine getirirken, yüksek ahlaki ve etik değerlere uygun biçimde davranır. Liderin, astlarıyla da paylaştığı bir vizyonu ve güçlü bir görev bilinci vardır. Ayrıca, riskleri çalışanlarla da paylaşmaya özen gösterir, böylece altında yer alanlar kendilerini onunla özdeşleştirir ve onun gibi olmak ister.

İlham Veren Motivasyon, astlarının yaptığı işe anlam katan ve onları mücadeleye çağıran davranışları içerir. Bu hareket biçimi, liderin çevresindekilere ilham verir ve onları motive eder. Lider, beklentilerini açık şekilde ifade ettiğinden emin olmalı ve çalışanları, bu amaçlara ulaşma konusunda canla başla çalışmaya motive etmelidir.

Entelektüel Uyarım, çalışanlar arasında yaratıcılığı teşvik eder. Çalışanların, daha verimli olmaları ve sorunları yaratıcılıklarıyla çözebilmeleri için onlara destek olur ve potansiyellerini tam olarak kullanmaya davet eder.

3.4.2 Karizmatik Liderlik

Karizma Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" anlamına gelmektedir. Bu kavram Eski Yunan felsefesinde hediye anlamına gelen "gift" kelimesinden türemiştir⁹¹.

Siyaset bilimi ve sosyolojide karizma, kişisel yetenek ve özellikleri ile izleyenlerini derin ve olağanüstü bir şekilde etkileyen liderleri tarif etmek için kullanılır. Takipçileri, karizmatik lideri insanüstü bir varlık olarak algılar ve onun misyonuna ve yönlendirmesine sorgulamadan, isteyerek, gönülden, bilişsel bir bağ ile bağlanırlar⁹².

Günümüzde, Mustafa Kemal Atatürk, Henry Ford, Prenses Diana, Bill Gates, George Washington gibi kişiler karizmatik lider olarak kabul edilmektedir.

Karizmatik liderlik konusunda ortaya atılan en önemli teorilerden biri karizmanın liderliğe atıfsal bir fenomen olduğu varsayımına dayanan Conger ve Kanungo'ya ait olan Karizmaya Atıf Teorisi'dir.

Ancak karizmatik liderler, sadece izleyicilerinin kendilerine atfettikleri özellikler nedeniyle lider değildirler. Belirli tutum ve davranışları da bu atıf sürecini pekiştirmektedir. Karizmatik liderler;

- Katılan herkesi mecbur tutan bir amaç ve vizyona sahiptirler,
- Bu vizyonun etkin bir şekilde ve sürekli olarak yaygınlaşmasını ve kabul görmesini sağlarlar,
- İstikrarlılık ve odaklanmaya büyük önem verirler,
- Kendi güçlerinin farkındadırlar ve bu gücü en etkin bir şekilde kullanırlar⁹³.

⁹¹ Ercan Oktay, Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2003/10/ERCANOKTAY-HASANGUL.PDF [20.05.2008].

⁹² Aysun Çetin, "Karizmatik Liderlik Teorileri", http://yunus.hacettepe.edu.tr/~aysuna/baglantilar/karizmatik_dosyalar/frame.html [18.05.2008].

⁹³ Hüner Şencan, "Çağdaş Liderlik Kuramları", www.hunersencan.com, www.hunersencan.com/files/Cagdas_Liderlik_kuramlari.doc [24.05.2008].

Conger 1989 yılında karizmaya atf teorisini test etmiş ve somut sonuçlara ulaşmıştır. Modele göre karizmatik liderlik, izleyenlerin liderin davranışlarını algılamasına dayanan bir özelliktir. Karizmatik liderler diğer liderlerden farklı olarak, güvenilir oluşlarıyla ve kendilerine özel yöntemlerle ilah kaynağı olurlar. Liderin davranış ve hareketleri izleyenleri besler ve lideri sıradışı hale getirir⁹⁴.

Conger–Kanungo modeli, liderlik sürecinin birbirinden farklı üç aşaması olduğunu ve bunların her birinde çeşitli farklılaştırıcı davranış özelliklerinin yer aldığını ileri sürer.

Birinci Aşamada (Çevre Şartlarının Değerlendirilmesi), karizmatik liderlik gösteren bir yöneticinin, diğer liderlik tiplerinden özellikle iki boyutta farklılaştığını belirtir. Birincisi, takipçilerin, yöneticilerinin statükoyu değiştirme konusunda büyük bir isteği olduğu algısı; ikincisi liderin, sınırlamalar, takipçilerin ihtiyaçları gibi çevresel şartlardan doğabilecek fırsatlar konusunda artan duyarlılığıdır. Karizmatik olduğunu kabul edilen yöneticilerin, statükoyu eleştiren kişiler ve radikal yeniliklere imza atacak yenilikçiler veya temsilciler olarak algılanma ihtimali de daha yüksektir.

İkinci Aşamada (Vizyon Oluşturma Aşaması), karizmatik liderlik, diğer liderlik tiplerden yine iki boyutta farklılaşır. Birincisi, takipçilerin, yöneticinin geleceğe dair kendileriyle ortak ve idealize edilmiş bir vizyon formülüne sahip olduğu konusundaki algısı; ikincisi liderin, kendi vizyonunu telkin ederek ve benimseterek, etkin biçimde anlatmasıdır. Karizmatik Liderin çekiciliğinin temel nedeni, takipçinin de paylaştığı bir vizyon perspektifine sahip olması ve takipçinin ihtiyaçlarını da karşılayabilme potansiyelidir. Bu tür liderleri, saygıyı hak eden, takipçileri tarafından özenilmesi ve taklit edilmesi gereken, takdire şayan kişiler haline getiren şey bu yüceleştirilmiş imajlarıdır.

Üçüncü Aşamada (Uygulama Aşaması), karizmatik olarak algılanan yöneticilerin, ibret verici, örnek teşkil edecek işlere girdiği görülür. Astlar bunu, liderin bizzat büyük riskler aldığı ve bu amaç doğrultusunda özverilerde bulunduğu, şeklinde yorumlar. Bu davranışlar sayesinde yöneticiler, astlarının kendisine güven duymasını sağlar ve onlara yetkiler verirler. Bu aşamada, karizmatik olduğu kabul edilen yöneticilerin yenilikçi ve geleneksel olmayan yöntemler de kullandığı ve bunu

⁹⁴ Jay A. Conger, Rabindra R. Kanungo, Sanjay T. Menon, “Charismatic Leadership and Follower Effects”, **Journal of Organisational Behavior**, (2000): 747 – 767.

vizyonlarına ulaşmak için yaptığı düşünülür. Bu liderlerin, geleneksel olmayan yöntemlerle, mevcut düzenin üzerine çıkma yetenekleri, takipçilerin liderlerinin uzmanlığına duyduğu inancı ve kendilerinin gelişen olayları kontrol edebildiğine dair algılarını güçlendirir.

Conger–Kanungo modeline dair bazı araştırmalar gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, modelin, bireysel davranış boyutları ve bunların takipçiler üzerinde belirli etkileri konusunda varsayılan bağlantıları sorgulayan, deneysel araştırmalar eksiktir. Örneğin Conger ve Kanungo, karizmatik liderliğin, takipçiler arasında yüksek düzeyde bir toplumcu kimlik yaratabileceğini, lidere güçlü duygusal bağlarla bağlanılabileceğini ve takipçilerin görevlerindeki verimliliğin artacağını ileri sürmüş ancak bunu destekleyecek yeterince araştırma yapmamıştır⁹⁵.

Karizmatik liderlik, günümüz liderlik görüşleri arasında daha aşağıda bir noktada yer almaktadır. Bunun en büyük nedeni tarihte, içgüdüleriyle hareket ederek karizmatik liderlere körü körüne bağlanan toplumların uğradığı yıkımlardır. Günümüzde liderin karizmatik özelliklerine daha az itimat ediyor olsa da lideri lider yapan özellikler arasında cazibesinin ve kişisel imajının önemli bir yer tuttuğunu söyleyebiliriz.

⁹⁵ age, 748 -749.

4. UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, mağazacılık yöneticiliğinde uygulanabilecek liderlik yaklaşımlarını incelemek ve bir lüks mağazacılık yöneticilerinin liderlik tarzlarını analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Mağazacılık sektörünün dinamikleri göz önüne alınarak lüks mağazacılık yönetimindeki liderlik yaklaşımları belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırmamızda aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır.

- Lüks mağazacılık yöneticilerinin liderlik tarzları hangi yöndedir?
- Mağazacılık dinamiklerine en uygun liderlik yaklaşımı nedir?
- Lüks mağazacılık yöneticileri liderlik özelliklerini ne kadar taşımaktadır?

4.2 Araştırmanın Önemi

Son yıllarda perakende sektöründe oldukça önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Birbiri ardına açılan alışveriş merkezleriyle birlikte lüks markaların Türkiye pazarına girmesi, önümüzdeki dönemde de perakende sektöründe rekabet ve büyümeyi artıracaktır. Bugün, perakende sektörünün önümüzdeki 5 yıl içindeki büyüme planları, başka hiçbir sektörde olmadığı kadar nettir. Önümüzdeki 5 yıl içinde hangi alışveriş merkezinin hangi şehirde açılacağı ve bu alışveriş merkezlerinin içindeki mağazalarda hangi markaların yer alacağını bugünden bilinmektedir. Bu hızlı büyüme içerisinde, bu gelişimin yürütücüleri olan mağaza yöneticileri odak noktası haline gelmiştir. Çalışmamızda, lüks mağazacılık yönetiminde çalışan yöneticilerin liderlik tarzları incelenmiş ve lüks mağazacılık dinamiklerine uygun liderlik tarzları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmamızın, perakende sektöründe bugünden yerini almak isteyen tüm mağaza profesyonelleri için önemli olabileceğini düşünüyoruz.

4.3 Araştırmanın Tipi

Araştırmamız keşifsel özellik taşıyan kalitatif bir araştırma olarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın seçiliş nedeni, kalitatif araştırmanın belli bir nokta üzerine odaklanmada çok metodlu olması ve araştırma konusunun yorumlama gerektiren bir yapıya sahip olmasıdır⁹⁶. Araştırmamızda lüks mağazacılık yöneticilerinin liderlik tarzları incelenmeye çalışılmış, lüks mağazacılık sektöründe çalışan yöneticilerle literatürden yararlanılarak hazırlanan sorular üzerinden derinlemesine mülakat çalışması yapılmış ve mülakat notları içerik analizine tabi tutulmuştur. Mülakat soruları demografi soruları, tanımlayıcı sorular ve liderlik davranışları ile ilgili sorular olmak üzere üç grupta hazırlanmıştır.

Tablo 3: Demografi Soruları

1. Grup	DEMOGRAFİ SORULARI
No	Soru
1	Yaşınız
2	Cinsiyetiniz
3	Eğitim Seviyeniz
4	Deneyim Yılınız / Yurtdışı Deneyimi
5	Yönettiğiniz Kişi Sayısı
6	Yönettiğiniz Satış Alanı

⁹⁶ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Engin Yıldırım, **Araştırma Yöntemleri**, (Adapazarı: Sakarya Kitabevi: 2001): 191.

Tablo 4: Tanımlayıcı Sorular

2. Grup	TANIMLAYICI SORULAR	
No	Soru	Amaç
7	Sizce lüks mağaza/katlı mağaza yöneticisinin hangi özelliklere/yetenliklere sahip olmalıdır?	Mağaza yöneticilerinin özellik ve yeteneklerini öğrenmek
8	Size lüks mağazacılık perakendeciliğini, marka mağazacılık perakendeciliğinden ayıran özellikler nelerdir? Lüks mağazacılık hizmet anlayışını farklı kılan unsurlar nelerdir?	Lüks mağazacılık ve perakende mağazacılık arasındaki farkı ortaya koymak, lüks mağazacılık hizmet anlayışının standart hizmet anlayışından farkını ortaya çıkarmak

Tablo 5: Liderlik Yaklaşımları ile İlgili Sorular

3. Grup	LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ SORULAR	
No	Soru	Amaç
9	Mağazaya yeni başlayan kişilerin işe başlamadan önce hangi konularda hazır olmasını beklersiniz? Bu konularda kim eğitim vermelidir? Yeni başlayan bir kişiye oryantasyon eğitimleri kapsamında mutlaka verilmesini düşündüğünüz konulardan ilk beşini sıralar mısınız? Ne kadar sıklıkta oryantasyon eğitimleri veriyorsunuz? İş başı oryantasyon eğitimlerini siz mi verirsiniz? Bölümünüzde sizden başka bu eğitimleri verebilecek biri var mı?	Lüks mağaza çalışanlarının temel yetkinliklerini öğrenmek, yöneticinin yeni başlayan bir ekip üyesine iş odaklı mı yoksa kişi odaklı mı davrandığını öğrenmek, personele vakit ayırıp ayırmadığını tespit etmek, personel yetiştirme konusuna verdiği önemi öğrenmek
10	2 aylık deneme süresi sizin için neyi ifade ediyor? Bu süre içinde yeni personelin neyi başarmasını bekliyorsunuz? Bu beklentilerinizi açıkça söyler misiniz yoksa 2 ay zaten bir deneme süresidir personeli bu süre içinde doğal akışına bırakıp gözlemler misiniz? 2 aylık deneme süresini tamamlayan personelinizden hangi konuları başarmasını beklersiniz? Başarmasını beklediğiniz konularla ilgili olarak ne gibi yöntemlere başvuruyorsunuz?	Yeni başlayan bir personele bakış açısı nedir? Öncelikle beklentiler nelerdir, bu beklentiler açıkça paylaşılır mı? Personel geliştirme yapabilmesi için, öncelikle personelin durumunu tespit edebilmeli, buna vakit ayırmalı ve gelişim yönlerini tespit edebilmelidir, personel yetiştirme konusunda zaman ayırıyor mu?
11	Mağaza çalışanlarının motivasyonunu hangi konularda düşmektedir? Mağaza çalışanları hangi yollardan motive olurlar? Ekipte kurduğunuz iletişimde bireysel motivasyon mu yoksa grup motivasyonu mu daha önemlidir? Birey motivasyonu ise ekibinizden bir kişiyi düşünüp hangi konularda motive olacağını söyler misiniz?	Lider, astlarının motivasyonunu yükseltebilmek için ne gibi yöntemler uyguluyor? Lider her ekip üyesini farklı bir birey olarak kabul edip, farklı yönlerden motive olacağını düşünerek bireysel motivasyon araçları mı kullanıyor yoksa tüm ekip için benzer uygulamalar mı planlıyor?
12	Ekibinizden birinin, müşteriye servis verirken satışı gerçekleştirmek için yanlış bilgiler verdiği şahit oldunuz. Böyle bir durumda satışa müdahale eder misiniz? Evet ise yeni ve eski her çalışanınıza müdahale eder misiniz? Hayır ise sonrasında nasıl bir geri bildirim verirsiniz? Eski ve yeni çalışanınıza söyledikleriniz farklı olur mu?	Mağazada yaşanabilecek bu tip bir örnek olayda yöneticiler nasıl bir çözüm yolu izlemektedir? Kişi odaklı mı yoksa iş odaklı mı davranmakta ve karar vermektedir? Satış danışmanını zor durumda bırakmadan etmeden nasıl çözüm yolu bulmaktadır? Yeni bir personel ile eski bir personele davranışı arasında fark var mı?

Tablo 5: Devam

13	Ekibinizden biri son zamanlarda sabah işe geç gelmeye başladı. Nasıl bir uyarı yaparsınız? Uyarmanıza rağmen bu davranışını sürdürmeye devam ediyorsa bu durumda tavrınız nasıl olur? Ceza uygulamalarınız olur mu?	Yönetici böyle bir durumda nasıl davranıyor? Kişi odaklı davranıp nedenini mi soruyor yoksa direkt ceza sistemine mi başvuruyor yoksa başka bir çözüm yolu mu izliyor? Tekrarlanması için bir yöntemi var mı?
14	Mağaza uygulamaları konusunda ekip üyelerinden bir öneri geldi. Karar vermenizde neler etkili olur? Öneri getirmeleri için belirli bir yönteminiz sisteminiz var mı?	Lider, astlardan gelen fikirleri nasıl değerlendiriyor? Karar vermesinde ne gibi etkenler var? Yaratıcılığı teşvik ediyor mu, öneri sistemlerine açık mı? Fikirlerin açıkça dile getirilmesini destekliyor mu?
15	Mağazacılık oldukça yoğun ve dinamik bir meslek. Kendinize işinizi geliştirmek için yeteri kadar zaman ayırdığınızı düşünüyor musunuz? Günlük iş yükünüz nasıl, neler yapıyorsunuz? Evet ise tüm bunları siz mi yapmak zorundasınız? Hayır ise hangi işlerinizi delege ediyorsunuz? Hangi işlerinizi delege edemezsiniz?	İş yüküm yoğun ve kendime zamana ayıramıyorum diyen bir yönetici delegasyon yapmıyor demektir. Lider delegasyon yapabiliyor mu, işleri delege edebileceği birini yetiştiriyor mu?
16	İlerisi için hedefiniz nedir? Nerede olmak istiyorsunuz? Satış Danışmanlarının hedefleri nedir? Neden hedefleri yok? Sizce olması için neler yapılmalıdır?	Liderin bir hedef ve vizyonu var mı? Bu hedef ve vizyonu aşağı kademerlerde zorunlu tutuyor mu?

4.4 Evren ve Örneklem

Araştırma, lüks mağazacılık kategorisinde faaliyet gösteren mağazalarda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni, yeterli zaman ve finansman yoksunluğundan İstanbul ili sınırları içinde faaliyet gösteren lüks mağaza yöneticileri olarak belirlenmiştir. Ana kütleye ulaşabilmek amacıyla İstanbul ili sınırları içinde faaliyet gösteren tüm lüks markaların mağaza sayıları belirlenmiş ve yönetici sayıları saptanmıştır. Ana kütle aşağıdaki gibidir.

Tablo 6: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Lüks Markalar ve Yönetici Sayıları

MARKALAR	FİRMA	MAĞAZA YÖNETİCİ SAYISI
AGENT PROVOCATEUR	UNITIM HOLDİNG	1
ALBERTA FERRETTI	BEYMEN	1
ARMANI JEANS	DOĞUŞ GRUP	1
BALENCIAGA	BEYMEN	1
BALLY	UNITIM HOLDİNG	1
BCBG MAX AZRIA	VEPA GRUP	2
BEBE	UNITIM HOLDİNG	1
BERLUTI	BEYMEN	1
BEYMEN	BBA BÜYÜK ALBOY MAĞAZACILIK	72
BOTTEGA VENETA	BEYMEN	1
BURBERRY	EREN HOLDİNG	3
CACHAREL	AYDINLI GRUP	5
CELINE	BEYMEN	1
CESARE PACIOTTI	VETRINO MAX MARA GRUP	3
CHANEL	UNITIM HOLDİNG	1
CHLOÉ	BEYMEN	1
CORNELIANI	BEYMEN	1
D&G	DEMSA	1
DIESEL	ÖZLENİR GİYİM	8
DIOR	DIOR COUTURE S.A & BEYMEN	1
DKNY	ADAM GİYİM AŞ.	2
DOLCE & GABBANA	BEYMEN	2
D-SQUARED	BEYMEN	1
EMPORIO ARMANI	DOĞUŞ GRUP	2

Tablo 6: Devam

ESCADA	DONNA GİYİM	3
ETRO	BEYMEN	2
FAÇONNABLE	DERKON AŞ.	2
FENDI	FENDI	1
GIANFRANCO FERRÉ	DEMSA	1
GUCCI	DOĞUŞ GRUP	2
HARVEY NICHOLS	UNITİM HOLDİNG	14
HUGO BOSS	ORJİN GRUP	4
JIMMY CHOO	BEYMEN	2
LA PERLA	FEPA PAZARLAMA	1
LANVIN	BEYMEN	1
LORO PIANA	DOĞUŞ GRUP	1
LOUIS VUITTON	LVMH	2
MARC JACOBS	BEYMEN	1
MARC BY JACOBS	BEYMEN	1
MARNI	BEYMEN	1
MOSCHINO	BEYMEN	1
PAUL SMITH	BEYMEN	1
ROBERTO CAVALLI	AİLE	1
ROSA CHÁ	ROSA CHÁ	1
SERGIO ROSSI	BEYMEN	1
TOD'S	DOĞUŞ GRUP	1
TOMMY HILFİGER	UNITİM HOLDİNG	33
VAKKO	VAKKO	38
YSL	BEYMEN	1
YVES SAINT LAURENT	BEYMEN	1
TOPLAM		232

Örneklem grubunu Harvey Nichols İstanbul, Beymen, Vakko, Naked, Homestore, Dolce&Gabbana ve Sephora markalarının satış noktalarında ekip yöneten mağaza yöneticileri oluşturmaktadır.

Harvey Nichols İstanbul, Naked ve Sephora markalarını Türkiye'ye Unitim Holding getirmektedir. Unitim Holding, 1997 yılında kurulmuş, Türkiye'ye lisans anlaşması ile getirdiği markalarla mağazacılık faaliyetleri yürüten bir perakende grubudur. Bugüne kadar Türkiye'ye Tommy Hilfiger, Camper, G-Star, Aldo, Sephora, Thomas Pink, Bally, Agent Provocateur, Naked, Polo Ralph Lauren ve Harvey Nichols markalarını getirmiştir. Harvey Nichols, İngiliz lüks mağazacılık zinciri olarak 10. mağazasını Türkiye'de Unitim Holding ile birlikte 2006 yılında açmış, 17 Bölüm ve

yaklaşık 155 çalışanıyla Kanyon alışveriş merkezinde dünyadaki lüks anlayışını Türk müşterilerine sunmaktadır.

Beymen, Boyner ailesinden Osman Boyner'in öncülüğünde 1971 yılında kurulmuştur. İlk katlı lüks mağazacılık anlayışını Türkiye'ye getiren Beymen, bugün Beymen mağazalarının yanısıra Chloe, Berluti, Dolce&Gabbana, Etro, Bottega Venetta, Lanvin, Marc Jacobs, Sergio Rossi gibi birçok lüks markanın da mağazacılık operasyonlarını yürütmektedir.

Vakko, Türkiye'deki modern mağazacılığın ilk temsilcisidir. 1934 yılında ilan edilen şapka devriminin ardından Vitali Hakko tarafından temelleri atılmıştır. İlk olarak Cumhuriyet'in simgelerinden biri olan "Şen Şapka" mağazası açılmış ve daha sonra 1962 yılında yaratılan Vakko markasıyla Beyoğlu'nda ilk mağazasını açmıştır. Vakko bugün, Vakko mağazalarının yanısıra Vakkoroma, V2K ve Vakko Eşarp mağazalarının operasyonlarını yürütmektedir.

Homestore, 1986 yılında ev dekorasyonu mağazası olarak kurulmuştur. 1994 yılından beri giyim sektöründe faaliyet göstermektedir. VBG Holding tarafından operasyonu devam eden Homestore mağazaları bugün İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da dünyaca ünlü markaları Türk tüketicisine sunmaya devam etmektedir.

Araştırmamızda örneklem grubunu yukarıda kısaca tanıtılan markaların rastgele seçilmiş 15 yöneticisi oluşmaktadır. Örneklem dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 7: Örneklem Dağılımı

Markalar	Kişi Sayısı
Harvey Nichols İstanbul	5
Beymen	4
Vakko	2
Home Store	2
Naked	1
Sephora	1
Toplam	15

4.5 Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmamızda, literatürdeki liderlik yaklaşımlarının incelemesinin ardından, literatürden yararlanılarak hazırlanan sorular üzerinden derinlemesine mülakat çalışması yapılmış, mülakat notları içerik analizine tabi tutulmuştur. Birinci grupta demografi soruları yer almakta, ikinci grupta ise lüks mağazacılığı ve yönetici özelliklerini tanımlamaya yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü ve son grupta ise Ken Blanchard'ın "Durumsal Liderlik Testi"de yer alan liderlik tarzı durumları ile araştırmanın gerçekleştirildiği mağazalarda yaşanan durumlar ilişkilendirilmiş ve lüks mağaza yöneticilerinin liderlik stilini saptamaya yönelik sorular oluşturulmuştur.

4.6 Araştırmanın Kısıtları

Konu Sınırlılığı: Araştırma gerçekleştirilirken, mağazacılık yönetimi dinamikleriyle örtüşebilecek liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuştur.

Uygulama Alanı Sınırlılığı: Bu araştırma perakende lüks mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların mağazalarında uygulanmıştır.

Uygulama Yeri, Kişi ve Zaman Sınırlılığı: Araştırmamız kurumsal olarak çalışan ve perakende lüks mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların mağaza yöneticileri ile birlikte uygulanmıştır. Gizlilik ve rekabet gibi nedenlerden ötürü uygulama rastgele seçilmiş lüks mağaza yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir.

4.7 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

4.7.1 Demografi Soruları

Soru 1: Yaş

Araştırmaya katılanların %71'i 35 yaşın üzerinde, %14'ü 28-31 yaş aralığında, %7'si ise 25-28 ve 31-35 yaş aralığındadır. Yaş dağılımı aşağıda Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Yaş Dağılımı

	Adet
25-28	1
28-31	2
31-35	1
35+	10

Soru 2: Cinsiyet

Tablo 9: Cinsiyet Dağılımı

	Adet
Bayan	8
Erkek	7

Araştırmaya katılanların %53'ü bayan, %47'si erkektir.

Soru 3: Deneyim

Araştırmaya katılanların %40'ı 10-14 yıl arası, %27'si 15-24 yıl arası, %20'si 25 yıl ve üzeri, %13'ü ise 5-9 yıl arası deneyime sahiptir. Deneyim yılı dağılımı aşağıda Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Deneyim Yılı Dağılımı

	Adet
5-9 Yıl	2
10-14 Yıl	6
15-24 Yıl	4
25 Yıl ve Üzeri	3

Soru 4: Eğitim

Tablo 11: Eğitim Seviyesi Dağılımı

	Adet
Ortaokul	1
Lise	8
Üniversite	6

Araştırmaya katılanların %53'ü lise mezunu, %40'ı üniversite mezunu, %7'si ise ortaokul mezunudur.

Soru 5: Katılımcıların Yönettiği Personel Sayısı

Araştırmaya katılanların %40'ı 10-25 kişi arası, %33'ü 50 ve üzeri kişi sayısı, %20'si 25-35 kişi arası, %7'si 35-50 kişi arası personel yönetmektedir. Katılımcıların yönettiği personel sayısı dağılımı aşağıda Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Yönettiği Personel Sayısı Dağılımı

Personel Sayısı	Adet
10 – 25 Kişi	6
25 – 35 Kişi	3
35 – 50 Kişi	1
50 ve Üzeri	5

Soru 6: Katılımcıların Yönettiği Satış Alanları

Tablo 13: Katılımcıların Yönettiği Satış Alanı Dağılımı

Satış Alanı	Adet
100 – 500 m2	1
500 – 1000 m2	5
1000 – 2000 m2	3
2000 m2’den fazla	6

Araştırmaya katılanların %40’ı 2000 m2’den fazla, %33’ü 500-1000 m2 arası, %20’si 1000-2000 m2 arası, %7’si ise 100-500 m2 arası satış alanı yönetmektedir.

4.7.2 Tanımlayıcı Sorular

Soru 7: Lüks Mağaza Yöneticilerinin Özellikleri

Katılımcılara ilk olarak lüks mağaza yöneticilerinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplara göre çoğunlukla soyut ve davranışsal özellikler sıralanmış, ancak bazı katılımcılar somut kriterlerden bahsetmiştir. Buna göre lüks mağaza yöneticisi aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır.

- Kendini geliştirmeye açık
- Kriz anında soğukkanlı davranabilen
- İnsan ilişkileri kuvvetli
- Prezantabl
- Üniversite mezunu
- Tercihen lüks mağazacılık üzerine yüksek lisans eğitimi yapmış
- Güçlü bir hafızaya sahip
- Portföy yönetimini iyi yapabilen
- Genel kültür düzeyinin yüksek
- Mükemmel ürün ve marka bilgisine sahip
- Müşteri memnuniyetine önem veren
- Güvenilir
- Modayı yakından takip eden
- Yabancı dil bilen
- Pozitif
- Lüks müşterilerini iyi tanıyan
- Vizyoner
- Adil
- Personel yönetme deneyimine sahip
- Sosyal
- Babacan yönetici özelliklerine sahip

Tüm katılımcıların birleştiği ortak nokta ise lüks mağaza yöneticisinin prezantabl olması, yüksek marka ve ürün bilgisinin olması ve müşteri portföyü yönetme becerisinin güçlü olmasıdır.

Bunun üzerine dış görünümün neden bu kadar önemli olduğu sorusu yöneltilmiş, lüks müşterilerinin karşısında kendilerine benzeyen birilerini görmek istemeleri cevabı alınmıştır. Müşteriler, önce sizi görünümünüzle değerlendirmekte ve daha sonra kendilerine danışmanlık yapıp yapamayacağınızı karar vermektedir. İlk izlenimden sonra sıra güven bağının kurulmasına gelmektedir. Güven bağının kurulabilmesi için

müşterilerin lüks mağaza çalışanlarının marka ve ürün bilgilerine güvenmeleri gerekmektedir. Markayı ve ürünleri yurtdışından bilen ve tanıyan müşteriler kendilerinden daha bilgili kişilerden hizmet almak eğilimindedir.

Müşteri portföyü ise lüks mağazacılığın yapıtaşlarından birini oluşturmaktadır. Çünkü satış gerçekleştirmekten de önemlisi müşterilerle ilişkilerin sürekliliğidir. Zaman zaman müşterilerin aranması, yeni bir ürün mağazaya geldiğinde ya da indirim dönemlerinde müşterilerin mağazaya davet edilmesi, önemli bir gece için sizden elbise alan bir müşterinin ertesi gün aranıp gecesinin nasıl geçtiğinin sorulması gibi küçük jestler lüks mağazacılıkta müşterilerin bağlılığını sağlamak ve başarılı bir portföy yönetimi için oldukça önemlidir.

Soru 8: Lüks Mağazacılık Perakendeciliği ve Marka Mağazacılık

Perakendeciliği Farkları, Lüks Mağazacılıktaki Hizmet Kalitesinin Farkı

Katılımcılara lüks mağazacılık perakendeciliği ile marka mağazacılık perakendeciliği arasındaki fark sorulmuş ve lüks mağazacılığın sunduğu üstün hizmet kalitesinin diğer mağazaların hizmet anlayışından farkı öğrenilmeye çalışılmıştır. Marka mağazacılık kavramı Benetton, Zara, Polo Garage, Mango gibi fiyatları yüksek ancak herkesin ulaşabildiği lüks olmayan markalara karşılık gelmektedir.

Lüks mağazacılık perakendeciliğinin marka mağazacılık perakendeciliğinden farkları şu şekilde ortaya koyulmuştur:

- Üstün hizmet anlayışı
- Müşteri beklentilerinin yüksek olması
- Rekabetin yüksek olması

- Ürünlerin yüksek fiyatlı olması
- Alışveriş yoğunluğunun diğer mağazalara göre daha az yoğun olması
- Satış servislerinin diğer mağazalara göre daha uzun olması
- Müşterilerin çok bilinçli olması
- Bire bir özel servisler
- Lüks mağazacılıkta operasyonel ve idari işlerin farklı bir sistemde olması
- Görsel düzenleme standartlarının katı olması
- Lüks mağazacılıkta üründen ziyade “keyif” satılıyor olması
- Personelin diğer mağazalara göre daha eğitilmiş ve prezantabl olması
- Şirket imajının öneminin daha da fazla öne çıkması
- Satış sonrası gelişmiş hizmetler

Katılımcılar lüks mağazacılık ile marka mağazacılık perakendeciliğini birbirinden ayıran en belirgin faktörü, verilen hizmet kalitesindeki farklılık ve üstünlük olarak ifade etmişlerdir. Bu üstünlüğü ise bire bir servis vermek ve satış sonrasında da hizmetin devamlılığı olarak ifade etmişlerdir. Kalabalık mağazalardan sıkılan ve özel ilgi bekleyen, aynı zamanda lüks mağazalarda satılan markaların yurtdışı mağazalarını deneyimleyen müşteriler aynı hizmet kalitesini Türkiye mağazalarında da aramaktadır.

Hizmet kalitesinin standart ve yüksek olması marka mağazacılık perakendeciliğinde de geçerlidir. Ancak burada beklentiler devreye girmektedir. Marka mağazacılık müşterisinin beklentilerini aradığı ürünün bedenini bulmak, soyunma kabinlerinin yerini bulmak ve kasada çok beklememek gibi kriterler oluştururken, lüks mağazacılık müşterisinin beklentilerini kendisine sabırla uzun saatler hizmet verebilecek kişiler bulmak oluşturmaktadır.

Operasyonel anlamda da lüks mağazacılık ile marka mağazacılık arasında önemli farklar bulunmaktadır. Bu sebeple lüks mağazacılığın sistemi farklı olmak zorundadır. Satılan ürünlerin fiyatlarının yüksek olması yapılan hataların sonucunda büyük kayıplara yol açabilmektedir. Yurtdışı markalarla yapılan anlaşmaların içeriğinde, raf yüksekliğinden bir ayakkabının reyonda hangi açıyla durması gerektiğine kadar tüm detaylar yer almakta ve standartlar korunmaya çalışılmaktadır.

Lüks perakendecilik çok adete dayalı satış olmadığı için, adet satışları değil marka bazında yüksek fiyatlı satışlar önem kazanmaktadır. Bu da lüks mağazacılıkta uzun süren ve sabır gerektiren müşteri servisleri anlamına gelmektedir. Aynı zamanda marka mağazacılık perakendeciliğinde kısa sürede birden fazla müşteriyle ilgilenmek ve müşterinin ihtiyacını hızlı bir şekilde karşılamak esas alınırken lüks mağazacılıkta tek bir müşteriyle uzun saatler geçirerek müşterinin görünen ihtiyacının altındaki gerçek ihtiyaçlarını saptamak ve müşteriyi mağazanın portföyüne kazandırmak amaçlanmaktadır.

4.7.3 Liderlik Davranışları ile İlgili Sorular

Soru 9: Oryantasyon Eğitimleri ve Personele Vakit Ayırmak

Katılımcılara öncelikle mağazaya yeni başlayan kişilerin iş başı yapmadan önce hangi konularda hazır olmasını bekledikleri sorusu yöneltilmiş ve yöneticiler için lüks mağaza çalışanlarının temel yetkinlikleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcılara göre lüks mağaza çalışanlarının sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir:

- Lüks müşterisini iyi tanıyan
- Diksiyonu düzgün
- Prezantabl
- Ürün bilgisi yüksek
- Dürüst
- İstekli ve öğrenmeye açık
- Şirketin vizyon ve değerlerini benimsemiş
- Pozitif ve güleryüzlü
- Takım olmaya yatkın

Sıralanan yetkinlikler ve özelliklere bakıldığında yeni başlayan bir ekip üyesinden ilk etapta satış konusunda bir beklentinin olmadığı görülmektedir. Öte yandan her katılımcının bir satış danışmanının prezantabl olması konusunda hemfikir olduğu görülmüştür.

Daha sonra yeni başlayan bir ekip üyesine verilmesi gereken eğitimler dokuz başlık altında sıralanmış ve katılımcılardan en önemli gördükleri ilk beşini sıralamaları istenmiştir. Bu eğitimlerin beş tanesi iş odaklı, kalan dört tanesi ise kişilerin yeni ortamlarına adaptasyonları ile ilgili olarak kişi odaklı eğitimlerdir. Verilen yanıtlara bakıldığında mağaza yöneticilerinden 11 tanesinin iş odaklı eğitimleri ilk üçte sıraladıkları görülmüş, kalan 4 tanesinin ise kişi odaklı eğitimlere öncelik verdiği görülmüştür.

Verilen yanıtlar, ekip arkadaşları ile tanıştırma, insan kaynakları prosedürleri ve iş ortamı ile ilgili bilgilendirme gibi konuların satış, kasa ve müşteri ilişkileri gibi iş odaklı eğitimlerden sonra geldiğini göstermiştir. Bu durum lüks mağazacılıkta işe yeni başlayan bir kişiye karşı iş odaklı yaklaşıldığını gösteriyor olabilir. Bunun nedeni lüks mağazacılıkta rekabetin yüksek olması ve bu nedenle satışlara verilen önemin yüksek olması ile açıklanabilir. Satışın kasada bittiği düşünülürse kasa eğitiminin de ilk üçte sıralanması mantıklı görünmektedir.

Katılımcılara bu eğitimlerin insan kaynakları tarafından mı yoksa bizzat kendileri tarafından mı verilmesi gerektiği sorulmuş ve personel eğitimlerine ne kadar zaman ayırdıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Görüşülen katılımcılardan 9'u eğitimleri bizzat kendisinin verdiğini, geri kalan 6'sı ise İnsan Kaynakları departmanının bu eğitimleri vermesi gerektiğini belirtmiştir. Bu durum lüks mağaza yöneticilerinin eğitimlere iki farklı açıdan baktıklarını göstermektedir. Eğitimlerin İnsan Kaynakları departmanı tarafından verilmesi gerektiğini düşünen yöneticiler mağazacılık eğitimlerinin eğitim konusunda profesyonel kişiler tarafından verilmesi gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte eğitimlerin kendileri tarafından verilmesi gerektiğini düşünen yöneticilerin ise, personelle bizzat ilgilenmek ve vakit ayırmak eğilimini sergiledikleri düşünülebilir. Daha sonra katılımcılara ekiplerinde bu tür eğitimlerin sorumluluğunu alabilecek biri olup olmadığı sorulmuş, 11 katılımcı olmadığını, 4 katılımcı ise olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerin personel eğitimleriyle bizzat ilgileniyor olmaları personele vakit ayırdıklarını gösteriyor olabilir. Ancak aynı zamanda ekiplerinde bu tip eğitimleri verecek yetkinlikte birilerinin olmaması personel yetiştirme konusunda zayıf kaldıklarını da gösteriyor olabilir.

Soru 10: Deneme Süresi, Beklentiler ve Yöntemler

Bu soru katılımcıların yeni çalışanlarına karşı beklentilerini açıkça paylaşıp paylaşmadığını ve bu beklentilerin başarılabilmesi için yöneticilerin uyguladığı yöntemleri tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Bir yöneticiden personel geliştirme yapabilmesi için personeli dinlemesi, ona vakit ayırması, gelişim noktalarını tespit etmesi ve başarmasını beklediği konular hakkında personele beklentilerini açıkça söylemesi beklenmektedir. Yöneticilere öncelikle 2 aylık deneme süresinin onlar için ne ifade ettiği sorulmuştur. Daha sonra mağazaya yeni başlayan personelden ilk aşamada ne gibi beklentileri olduğu sorulmuş ve uzun vadede beklentilerinin farklılaşıp farklılaşmadığı ve bunun personele nasıl anlatıldığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların hepsi mağazaya yeni başlayan bir personelden ilk etapta satış konusundan çok mağazaya ve ekip arkadaşlarına uyum konularında beklentilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre mağazaya yeni başlayan bir personelden beklentiler şu şekildedir:

- Heyecanlı olması
- Şevk ve isteğinin olması
- Sorumluluk sahibi olması
- Müşteri ile diyalogunun iyi olması
- Ekip arkadaşlarına uyum sağlaması
- Disiplinli olması
- Pozitif olması
- Dış görünümüne özen göstermesi beklenmektedir.

Deneme süresi içinde bu beklentilerinizin karşılanması için nasıl bir plan yaparsınız sorusuna katılımcıların 13 tanesi etik olarak personele kendilerinden ne beklendiğinin belirtilmesi ve yakın ilgi gösterilerek oryante edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

2 katılımcı ise mağazacılıkta rekabetin çok güçlü olduğunu ve zamanın çok kısıtlı olduğunu dile getirerek 2 aylık deneme süresinin personelin ilk etapta bu işi yapıp yapamayacağını gözlemlenme süreci olduğunu, mağazacılıktaki yoğunluk yüzünden

beklentilerini aktarmaya vakit bulamadıklarını ve öncelikle personelin deneme süresi içinde çalışmaya devam edip etmeyeceğinin kesinleşmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Perakende sektöründe personel devir oranlarının %30'un üzerinde olması yöneticilerin 2 aylık adaptasyon sürecini yalnızca gözlem yaparak değerlendirmelerine neden oluyor olabilir.

Verilen yanıtlara bakıldığında yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun bir önceki soruya verilen cevaplara paralel olarak yeni personelle bire bir ilgilendiklerini ve personele beklenti ve isteklerini ve açık ve net bir biçimde aktardıklarını gösteriyor olabilir.

2 aylık deneme süresini tamamlayan personelden ise aşağıdaki konularda gelişim göstermesi beklenmektedir.

- Satış
- Müşteri ilişkileri
- Portföy oluşturma
- Takımdaş olma
- Arkadaşlarına ve yöneticisine karşı saygı
- Ürün bilgisi
- Satışı artırmak için öneri getirme

Mağazaya yeni başlayan bir personelden uzun vadede satış ve ürün bilgisi ile ilgili beklentilerin oluştuğu görülmektedir. Mağaza yöneticileri yeni bir personele kişi odaklı yaklaşmaktadır. Daha sonra yeni personelin mağazada geçirdiği süreyle paralel olarak satış gerçekleştirme ve müşteri yönetme konularına ağırlık vererek iş odaklı bir tutuma girmektedirler.

9. sorunun da yanıtları göz önüne alındığında, mağaza yöneticilerin kişi odaklı düşünüp iş odaklı davrandığı söylenebilir. Bunun nedenini, yeni başlayan bir personelden satış anlamında bir beklentilerinin olmaması ancak ilk etapta verilmesi gereken eğitimlerde satış ve ürün eğitimlerini ilk üçte değerlendirmeleri oluşturuyor olabilir. Ancak aynı zamanda personele her ne kadar kişi odaklı yaklaşılar da, personelden kısa zamanda satış yapmasını bekledikleri anlamına gelebilir.

Soru 11: Motivasyon Sağlama, Grup Motivasyonu ve Bireysel Motivasyon

Bu soru mağaza yöneticisinin satış elemanlarının motivasyonunu yükseltmek için hangi yöntemlere başvurduğunu öğrenmek amacıyla sorulmuştur. Öncelikle satış ekiplerinin hangi konularda motive ve demotive oldukları belirlenmeye çalışılmış daha sonra yöneticinin motivasyonu yükseltmek için grup motivasyonuna mı yoksa bireysel motivasyona mı önem verdiği sorulmuştur.

Buna göre satış elemanlarının motivasyonu aşağıdaki konularda düşmektedir.

- Yönetici ile anlaşamama
- Ekip arkadaşları ile uyumsuzluk
- Mağazaya adapte olamama
- Müşteriler ile yaşanan sorunlar
- Satışların düşmesi
- Özel problemler
- Çalışma saatleri
- Kendilerine değer verilmedikleri düşüncesi
- Bayram, yılbaşı ve özel günlerde çalışma zorunluluğu

Özellikle çalışma saatleri konusunda ciddi bir düzenlemeye gidilmesinin gerekliliğinden bahseden katılımcılar mağaza ekiplerinin en çok uzun saatler ayakta durmaktan sıkıntı duyduğunu söylemişlerdir. Katılımcıların tümü mağaza ekiplerinin aslında maddi beklentilerden çok takdir edilme ve ödüllendirilmeye ihtiyaçlarının olduğu belirtilmiştir.

Sektörde son zamanlarda yaşanan değişim ve gelişim satış danışmanlarının beklentilerini de farklılaştırmıştır. Eskiden yüksek kazançlar sağlamak satış danışmanlarını motive etmeye yeterli iken günümüzde hijyen faktörlerin öneminin azaldığını ve çalışma saatleri, çalışma ortamı ve yönetici ile uyum gibi faktörlerin önem kazandığı söylenebilir.

Saha ekiplerinin motivasyonlarını düşüren diğer önemli bir konu kendilerini grubun bir parçası olarak hissetmemeleridir. Yöneticiler saha ekiplerinin merkez tarafından yeterince saygı görmedikleri ve değer verilmedikleri düşüncesiyle demotive olduklarını belirtmişlerdir. Bu sebeple yöneticiler merkez ekiplerinin bu tutumunun

saha ekiplerine olan olumsuz yansımaları kırmak için ekipleriyle birlikte zaman geçirmek, onlarla birlikte gerektiğinde depoya girmek, düğün ve cenaze gibi özel günlerinde yanlarında olmak, özel problemleri ile yakından ilgilenmek gibi konulara önem verdiklerini vurgulamışlardır.

Yöneticiler grup mu yoksa birey motivasyonunun mu daha önemli olduğu sorusuna ise şu şekilde cevap vermiştir.

Yöneticilerin 12'si grup motivasyonu araçlarını kullandığını, 3 tanesi ise bireysel motivasyonun daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Grup motivasyonu kapsamında birlikte yapılan sosyal aktiviteler ve mağaza içinde düzenlenen aktiviteler yer almaktadır. Katılımcıların grup motivasyonunu seçmelerinin nedeni mağazacılıkta bireysel motivasyonun her kişiye eşit ve adil davranılmadığı noktasında sakıncalar doğurabileceği düşüncesidir. Bununla birlikte grup motivasyonunu savunanlar mağazacılıkta takım olmanın önemi vurgulamışlar ve takım halinde hareket etmenin grup motivasyonundan geçtiğini söylemişlerdir.

Bireysel motivasyonu önemli gören yöneticiler ise grupları bireylerin oluşturduğunu ve gruptan önce bireylerin motivasyonunun daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Herkesin kişilik ve karakteri farklı olduğu için farklı şekilde motive edilme ihtiyacı hissetmektedir.

Tüm bu yanıtlar karşılaştırıldığında mağazacılıkta çoğunlukla grup motivasyonuna önem verildiğini gözlemlenmiştir. Birey motivasyonunun tercih edilmemesinin başka bir nedeni yöneticilerin bireysel farklılıkların analiz edilebilecek kadar zamanlarının olmaması olabilir. Aynı zamanda yöneticiler, bireysel motivasyon araçlarını kullanarak her personele farklı davranmak konusunda çekincelerini de ortaya koymuşlardır. Bu durum, durumsal liderliğin gerektirdiği özellikler olan her çalışana farklı davranmak ve her personeli bireysel farklılıklarını göze alarak yönetmek konularının yöneticiler tarafından tercih edilmediğini gösteriyor olabilir. Ancak durumsal liderlik sadece her bireye farklı davranmak değildir. Yönetici aynı zamanda takımların da farklı motive noktalarını analiz edip farklı uygulamalar gerçekleştiriyor olabilir.

Bunun yanı sıra merkez ekiplerinin saha ekiplerine bakış açısının tersine personelin güvenini, saygısını ve hayranlığını kazanma noktalarında transformasyonel liderlik özelliklerini gösterdikleri söylenebilir.

Soru 12: Yanlış Ürün Bilgisi ve Problem Çözme

Bu soru, yöneticilerin çalışanların müşteri karşısında yaptığı bir hata karşısında tepkilerini ve sonrasında nasıl davrandıklarını öğrenmek amacıyla sorulmuştur. Bu sebeple yöneticilerin yanlış ürün bilgisi verildiğine şahit oldukları bir duruma müdahale edip etmedikleri sorulmuştur. Çünkü servise müdahale edilmesi satış danışmanının müşteri karşısında rencide olmasına ve şevkinin kırılmasına neden olabilmektedir. Bunun tam tersi, yani müdahale edilmemesi durumunda ise müşterinin güvenini kaybetme ve kurum itibarının sarsılması gibi sakıncalar doğabilmektedir. Bu sebeple bu durum mağazacılıkta oldukça hassas bir konudur. Buradaki amaç yöneticilerin böyle bir durum karşısında iş odaklı mı yoksa kişi odaklı mı davrandıklarını ve sonrasında bunun tekrarlanmaması için hangi önemleri aldıklarını ortaya koymaktadır.

11 yönetici bu soruya müdahale ederim yanıtını vermiş 4 yönetici ise kesinlikle etmem demiştir. Ancak müdahale ederim yanıtını veren tüm yöneticiler mümkün olduğu kadar satış danışmanını zor durumda bırakmamak koşuluyla duruma müdahale ettiklerini belirtmişlerdir.

Müdahale etmem diyen yöneticiler ise böyle bir durumun satış danışmanının kendisine olan güvenini kaybetmesine ve şevkinin kırılmasına neden olabileceğini söylemiş, böyle bir olumsuzlukla başa çıkmanın yanlış ürün bilgisini daha sonra düzeltmekten daha zor olduğunu belirtmişlerdir.

Bu durum lüks mağazacılıkta müşterinin güvenini kaybetme ve kurum imajının sarsılması gibi konularda yöneticilerin çoğunlukla taviz vermediğini ve böyle bir durum karşısında otoriter bir tavır sergilediğini göstermektedir.

Yöneticilerin daha sonra nasıl geri bildirim verdikleri, eski ve yeni çalışanlarına karşı farklı davranıp davranmadıkları sorulmuştur. Buradaki amaç hatanın tekrarlanmaması için yöneticinin aldığı önlemlerle beraber eski ve yeni çalışanlarına aynı geri bildirimi verip vermediğini anlamaktır. Yöneticiler uzun süreli çalıştıkları ekip üyelerinden mükemmel ürün bilgisinin olmasını beklemektedir. Bu sebeple yapılan hata yeni çalışanın bilgisizliğinden kaynaklanabileceği gibi eski çalışanın ise bu hatayı yapma nedenleri farklı olabilir.

Yöneticilerden 12'si her çalışanına aynı tepkiyi verdiğini 3'ü ise eski çalışanlarının böyle bir hatayı bilerek yapabileceği ve yeni çalışanın bu tip bir hatasının

kendisinden kaynaklanabileceğini ve bu yüzden eski çalışanına tepkisinin daha sert olacağını belirtmiştir.

Bu durum, 11. soruda her çalışana farklı davranmak konusunda grup motivasyonunun bireysel motivasyona tercih edildiği gibi durumsal liderliğin diğer bir özelliği olan her çalışana bilgi düzeyi ve gelişim seviyesine göre farklı davranılması konusunda yöneticilerin çekimser bir tutum sergilediklerini gösteriyor olabilir. Bunun nedeni mağazacılıkta yoğunluğun ve personel değişim oranının yüksek olması ve buna bağlı olarak yöneticilerin bireysel farklılıkları analiz edebilecek kadar vakitlerinin olmaması ile ilişkili olabilir.

Soru 13: İşe Geç Gelme ve Uyarı

Bu soru, mağazacılıkta çok sık rastlanan bu tip bir durum karşısında yöneticilerin nasıl bir uyarı yaptığını, davranışın tekrarlanması durumunda ceza sistemine başvurup vurmadığını ve tekrar eden bu davranışları engellemek için nasıl bir yöntem izlediklerini öğrenmek amacıyla sorulmuştur.

Yöneticilerin yalnızca 4 tanesi böyle bir durumda sert bir uyarı yapılması gerektiğini ve daha prosedürel davrandığını belirtmiş, 10 tanesi ise böyle bir durum karşısında oldukça ılımlı ve empatik davrandıkları cevabını vermişlerdir.

Katılımcılar perakendede çalışan nüfusun çok genç olduğunu ve bu tip davranışların bazen idare edilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Aynı şekilde bu tip davranışların devam etmesi durumunda ise 14 yöneticiden sadece 4 tanesi ceza sistemine başvurduğunu 10 tanesi ise ceza sisteminin gerekli olmadığını etkili bir sözlü uyarının yeterli olacağını belirtmişlerdir. Uygulanan cezalar ise prosedürel olmaktan çok çay molalarını yasaklamak, geç kaldığı günler erken çıkışı olsa dahi geç çıkışı ile değiştirmek, yemek molasını kısaltmak gibi yöneticilerin kendi inisiyatiflerinde başvurdukları yöntemlerdir.

Yöneticiler, bu tip davranışları ekip üyelerinin kendilerini mağaza için önemli olmadığını hissettikleri zaman yaptıklarını belirtmişler ve bu tip davranışları engelleyebilmek için en doğru yöntemin kişi ile konuşularak kendileri için ve mağaza için önemli biri olduklarını hissettirmek ve bu tip aksaklıkların ekip arkadaşlarını da zor durumda bırakabileceğini anlatmak olduğunu dile getirmişlerdir.

Mağaza yöneticileri 12. soruda yanlış ürün bilgisi karşısında verdikleri tepkiye karşıt olarak mağaza ile ilgili disiplinsiz davranışlar karşısında daha ılımlı davranmaktadır.

Bu da her durumda otoriter davranmadıklarını ve farklı durumlara farklı yaklaşımlarının olduğunu bir göstergesi olabilir. Bu da durumsal liderliğin bazı özelliklerini gösterdikleri anlamına gelebilir. Yöneticiler, şirket imajı, müşterilerle ilişkiler gibi üçüncü kişilerle ilgili konularda dışarıya karşı profesyonel duruşlarını kaybetmemek adına daha otoriter, ekiple kurulan ilişkilerde ise daha ılımlı davranmaktadır. Bu da farklı durumlara olan farklı yaklaşımlarının tesadüf olmadığını gösteriyor olabilir.

Soru 14: Önerilerin Değerlendirilmesi ve Öneri Sistemi

Bu soru, yöneticinin astlardan gelen fikirleri nasıl değerlendirdiğini öğrenmek ve karar verirken önceliklerinin ne olduğunu öğrenmek amacıyla sorulmuştur. Yöneticilerden, ekip üyelerinden bir öneri geldiği takdirde karar aşamasında şirket politikası, önerinin sizin için uygun olup olmaması ve ekip üyelerinin hemfikir olup olmaması başlıklarını önem derecelerine göre birden üçe kadar sıralamaları istenmiştir.

Katılımcılardan 5 tanesi şirket politikasını, 8 tanesi önerinin uygun olup olmamasını, 2 tanesi de ekip üyelerinin hemfikir olmasını önceliklendirmiştir.

Şirket politikası cevabını verenler kurumsal bir şirkette çalıştıklarını ve mağazanın önceden belirlenmiş kurallarına uymanın diğerlerinden daha önemli olduğunu, bu sebeple şirket kuralları çerçevesindeki önerilerin değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir.

Önerinin uygun olup olmamasını önceliklendirenler, daha önceki deneyimlerinden yararlanarak önerinin başarılı olup olmayacağını anladıklarını ve öncelikle kendilerinin bu öneriye inanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak öncesinde takımlara her türlü öneriye açık olduklarını ve saçma da olsa her önerinin dikkate alınacağını açıkladıklarını söylemişlerdir.

Ekip üyelerinin hemfikir olması cevabını verenler ise fikirleri değerlendirmenin her zaman yararlı olduğuna, işe yaramasa dahi sonuçlarının birlikte görülerek ilerisi için daha sağlam önerilerinin geleceği inancını taşıdıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda sahaya en yakın kişiler olarak en doğru fikirlerin mağaza ekiplerinden geldiğini düşünen bu gruptaki yöneticiler kendi sorumluluk alanlarında olan her fikri denemenin ekip üyelerinin motivasyonu için de önemli olduğunu söylemişlerdir.

Daha sonra katılımcılara ekip üyelerinin öneri getirmeleri için herhangi bir çaba harcar mısınız ve bir öneri sisteminiz var mı sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcıların 14 tanesi astlarının fikirlerini açıkça dile getirmelerinin yolunu sözlü olarak açtıklarını ancak somut bir öneri sistemlerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Bir kişi ise önerileri belirli bir sistemde topladıklarını ve merkeze raporladıklarını, başarılı bulunanların yurtdışı gezisine gönderildiğini belirtmiştir. Yurtdışı gezi programını şirketin planladığını ve bu yöntemle hem başarılı önerilerin ödüllendirildiğini hem de yurtdışındaki mağazalar ve görülmesi gereken önemli yerlerin gezilerek genel kültürlerinin artırılmasına imkan sağladıklarını belirtmişlerdir.

Lüks mağazacılıkta yöneticilerin ekip üyelerinden öneri getirme konusunda beklentileri yüksektir. Ancak katılımcılar ekip üyelerinden yaratıcı öneriler alamadıklarını dile getirmişlerdir. Bunun nedeni astlardan gelen fikirlerin öncelikle yöneticinin inisiyatifi ve şirket politikası doğrultusunda değerlendirmeye alınması olabilir. Aynı zamanda somut bir öneri sistemi uygulamasının olmaması da önerilerin etkin olarak değerlendirilmediğinin bir göstergesi olabilir.

Yöneticilerin önerileri değerlendirmek konusunda önerilerin toplanması aşamasında oldukça teşvik edici davrandığı ancak değerlendirme kriterlerinde noktasında daha çok iş odaklı davrandığı görülmektedir. Bu durum yöneticilerin katılımcı liderlik tarzını benimsediklerini göstermektedir.

Soru 15: Delegasyon

Bu soru, yöneticilerin ne kadar delegasyon yapabildiklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bunun için dolaylı bir soru sorularak katılımcılara yoğun ve dinamik bir meslek olan mağazacılıkta kendinizi ve işinizi geliştirmek için vakit ayırabiliyor musunuz sorusu yöneltilmiştir. Üst kademedeki yöneticiler Henri Fayol'un yönetim prensibinde olduğu gibi teknik işlerle ilgilenmek yerine yönetim bilgilerini geliştirmek durumundadır. Bu sebeple iyi bir yöneticiden işleri doğru kişilere delege ettiği takdirde iş yoğunluğunu belirli bir düzeyde tutuyor olması gerektiği düşüncesinden hareketle verilen yanıtlar yorumlanmıştır.

Katılımcıların 7 tanesi günlük iş yükünün çok olduğunu, 5 tanesi orta olduğunu ve 3 tanesi de az olduğunu belirtmiştir.

Bunun üzerine günlük iş yükünün çok yoğun olduğunu düşünen yöneticilere tüm bu işlerin kendileri tarafından mı yapılması gerektiği sorulmuştur.

Tüm işleri kendilerinin yapmaları gerektiğini söyleyen yöneticilerin bunun nedenini, işleri delege edebileceği bir personellerinin olmaması, verdikleri işlerin takibinin zaman alması, mağazacılıktaki yoğunluğun işleri delege etmek için fırsat vermemesi şeklinde açıklamışlardır.

İş yoğunluklarını orta olarak değerlendirenler ise delegasyon için delege edeceğiniz işi yapabilecek doğru kişiyi seçmek gerektiğini, acil ve kritik olmayan konuları delege edebildiklerini belirtmişlerdir. Aynı kişilere hangi işlerinizi delege edemezsiniz sorusu yöneltilmiş ve merkezle ilgili olan, gizli olan ve direkt kendilerinden istenen işleri delege edemediklerini cevapları alınmıştır.

İş yükünün ağır olmadığını söyleyen katılımcılar ise doğru işleri doğru kişilere delege ettiğiniz zaman kontrol etmek çok az zamanınızı almadığını yanıtını vermişler ve personelin güven duygusunu artırmak için delegasyon yapmayı sevdiklerini belirtmişlerdir.

Tüm yanıtlar göz önüne alındığında yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun delegasyon yapmakta zorlandığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni yöneticilerin hangi işleri kime delege edeceğini konusunda duydukları kararsızlıktır. Delegasyon ve güven kavramlarının birbirleriyle çok yakın ilişkisinin olması aynı zamanda yöneticilerin güvenecekleri bir elemanlarının olmaması anlamına da gelmektedir.

Genel olarak perakendede ve lüks mağazacılıkta personel değişim hızının yüksek olması yöneticilerin delegasyon yapabilmesi için güveneceği bir personel bulamaması ile de ilişkili olabilir. 9. soruda verilen yanıtlar hatırlandığında yöneticilerin iş başı eğitimlerinde değerlendirecek bir personel bulmakta güçlük çekmesi, burada da delege edebileceği yetkinlikte bir eleman yetiştirmemesi ile benzetilmektedir. Bu durum, genel olarak yöneticilerin personel yetiştirme konusunda gelişime açık alanlarının olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte yöneticilerin delege edemediği işler (merkeze yapılan raporlamalar, kendilerinden istenen işler, kritik ve önemli olan işler) zaten bir yöneticinin yapması gereken işleri oluşturmaktadır. Bu durum yöneticilerin yetkiyi paylaşmak konusunda istekli davranmadıkları anlamına da geliyor olabilir.

Soru 16: Vizyon ve Hedef

Bu soru yöneticilerin hedef ve vizyonlarını net bir biçimde belirleyip belirlemediklerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Kendi amaç ve vizyonlarını belirlemeyen yöneticilerin bu amaç ve vizyonu alt kademedeki kişilere aktarmasının mümkün olamayacağı noktasından hareketle katılımcılardan soruya kararlılıkla ve net bir biçimde cevap vermeleri beklenmiştir.

10 katılımcı kesin ve net bir hedeflerinin olduğunu, 1 katılımcı daha önce hiç düşünmediğini ve 3 katılımcı da şu anda bulundukları noktadan daha iyi bir nokta görmediğini belirtmiştir.

Yanıtlara bakıldığında yöneticilerin bir hedeflerinin olduğu ve bu hedeflerin birbirlerinden çok farklı olmadığı görülmüştür. Katılımcılar ya daha büyük metrekareler yönetmeyi amaçlamakta ya da ileride sahadan uzaklaşarak merkez ofiste çalışmayı hedeflemektedir. Aynı durum yöneticilerini rol model alan satış ekiplerinde de görülmektedir.

Daha sonra katılımcılara ekiplerinin ve tek tek ekip üyelerinin bir hedefi olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu ekiplerinin yüksek satışlar yaparak iyi paralar kazanmak amacıyla olduğunu, ilerisi için hedef planlamadıklarını dile getirmişlerdir.

Bu durum Türkiye'deki mağazacılığa bakış açısı ile ilgili olabilir. Sektörde çalışanların hala “tezgahtar” olarak nitelendirilmesi, üniversite mezunlarının mağazacılığa yeterince ilgi göstermemesi, çalışma saatlerinin uzunluğu, hafta sonu ve özel günlerde çalışma zorunluluğu gibi etkenler mağazacılığın uzun süreli yapılacak bir meslek olarak görülememesinin nedenleri arasındadır.

Ancak yöneticiler, bu işi severek yapan ve mağazacılığı yaşam tarzı haline getirmiş kişilerin hedeflerini belirlemekte daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilerden iki tanesi satış ekiplerini bir vizyon ve hedef altında birleştirmek için ekip üyelerine bizzat kendilerinin hedef verdiklerini, kısa vadeli hedeflerle uzun vadeli hedef planlamayı öğretmeye çalıştıklarını dile getirmişler, sık sık hedef ve vizyon toplantıları yaparak ayrı ayrı iş ve özel hayatlarıyla ilgili beklentileri üzerine konuştuklarını belirtmişlerdir.

5. SONUÇ

Perakende sektöründe liderlik yaklaşımları ve lüks mağazacılık sektöründe bir uygulama konulu tez araştırmasının amacı lüks mağazacılık yöneticilerinin liderlik tarzlarını incelemektir. Bunun için lüks mağaza yöneticileri ile bire bir görüşmeler yapılmış ve görüşme sonuçları liderlik yaklaşımları çerçevesinde yorumlanmıştır.

Başlangıçta araştırmanın amacını ortaya koyarken 3 temel soru sorulmuştur.

- Lüks mağazacılık yöneticilerinin liderlik tarzları hangi yöndedir?
- Lüks mağazacılık yöneticileri liderlik özelliklerini ne kadar taşımaktadır?
- Mağazacılık dinamiklerine en uygun liderlik yaklaşımı nedir?

Araştırma süresince yöneticilerin liderlik tarzları üç temel liderlik yaklaşımı olan özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiş ve yukarıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

Değerlendirmeler yapılırken temel liderlik yaklaşımlarının etkin liderlik özellikleri belirlenmiş ve bu özellikleri lüks mağaza yöneticilerinin ne kadar taşıdıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Özellikler yaklaşımı göz önüne alındığında yöneticiler, lüks mağazacılıkta bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özelliği ağırlıklı olarak presantabl olmak olarak nitelendirilmiştir. Aynı zamanda iyi bir yöneticinin güçlü bir hafızaya sahip olması, her müşterisinin ismini, giyim zevkini ve alışkanlıklarını bilmesi gerektiği öne sürülmüştür. Tüm bunlar özellikler yaklaşımına paralel olarak yöneticilerin doğuştan getirdiği özellikler olarak değerlendirilebilir. Ancak presantabl olmak elbette sadece dış görünüşle ilgili değildir. Presantabl bir yöneticinin genel kültür düzeyi ve iletişim becerisi de yüksek olmalıdır. Bu özelliklerin öne çıkmasının nedeni lüks mağazacılıkta hizmet verilen müşterilerin A grubu tüketiciler olarak

değerlendirilmesi ve A grubu tüketicilerin hizmet alacağı kişilerin kendileriyle benzer özelliklere sahip olmasını beklemedir. Bu sebeple lüks mağaza yöneticileri A grubu tüketicilerin yaşam standartlarını anlayabilmek ve benimseyebilmek adına iş dışında benzer sosyal çevrelerde olmaya özen göstermektedirler.

Davranışsal yaklaşımlar göz önüne alındığında yöneticilerin tek bir boyutta yalnızca işe ya da yalnızca kişiye yönelik davranışlar sergilemedikleri, farklı durumlara göre farklı davranışlar ortaya koyduğu görülmüştür.

Yöneticiler ekipleriyle kurdukları ilişkide çoğunlukla arkadaşça davranma ve babacan liderlik özellikleri gösterme eğilimindedir. Ancak özellikle müşteri ilişkileri, satış ve ürün bilgisi gibi marka ve şirket ile ilgili durumlar söz konusu olduğunda yöneticiler daha iş odaklı ve otoriter davranabilmektedir. Bunun nedeni lüks mağazacılığın hedef kitlesinde adete dayalı müşterilerden çok, az ve sadık müşterilerin olmasıdır. Bu sebeple firma imajını zedeleyecek ya da müşterinin güvenini sarsacak hiçbir konuda taviz verilmemektedir. Astlarla ilişkilerine bakıldığında yöneticilerin astların fikirlerine güvendiği ve astların fikirlerini kullanmaya gayret ettiği ancak karar alma konusunda gücü elinde tutmak istedikleri saptanmıştır. Bu da katılımcı liderlik tarzını benimsediklerinin bir göstergesidir.

Durumsal liderlik yaklaşımları göz önüne alındığında lüks mağaza yöneticilerinin farklı durumlarda farklı yaklaşımlar sergiledikleri ancak gelişmeye açık yönlerinin de bulunduğu tespit edilmiştir. Durumsal liderlik öğrenilebilir bir liderlik modeli olduğu için çalışmamızda yöneticilerin durumsal liderliği kullanıp kullanmadıkları değil, durumsal liderliği kullanabilmek üzere gerekli kriterleri ne kadar sağlayabildikleri araştırılmaya çalışılmıştır. Bu kriterleri genel olarak personel yetiştirme, astlara güven, astların fikirlerine değer verme ve değerlendirme, delegasyon yapabilme, bireysel farklılıklara göre yönetim, vizyon ve hedef oluşturma, motivasyon sağlayabilme, takımdaşlığı teşvik etme, personeli dinleme, yaratıcılığı teşvik etme kavramları oluşturmaktadır.

Personel Yetiştirme: Lüks mağaza yöneticileri personel yetiştirmeye önem vermekte ancak bunun için zaman bulamamaktadır. Mağazacılığın yoğun ve dinamik bir sektör olması yöneticilerin personel yetiştirme için yeterli zaman bulamamalarının bir nedenidir.

Mağazacılıkta personel yetiştirme konusu çok önemlidir. Hızla gelişen perakende mağazacılık sektöründe nitelikli personel ihtiyacı bulunmaktadır. Yöneticiler mağaza operasyonunun çok dinamik ve yoğun olması sebebiyle personel yetiştirmek için yeteri kadar vakit ayıramamaktadır. Perakende sektöründe personel devir oranlarının yüksek olması da yöneticiler üzerinde personel yetiştirme konusunda olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Astlara Güven ve Delegasyon Yapabilme: Güven ve delegasyon birbirleri ile çok yakın ilişkili kavramlardır. Yöneticiler işleri delege ederken yetkin gördüğü ve o işi yapabileceğine güvendiği kişileri aramaktadır. Mağazacılıkta yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun delegasyon yapmadıkları ya da yaparken çok zorlandıkları tespit edilmiştir. Bunun nedenleri arasında deneyimli ve yetişmiş personel bulma zorluğu, mağazacılıkta yoğun atmosfer içinde işlerin çok hızlı yürümesi ve bu sebeple verilecek işleri anlatmak ve takip etmek yerine yöneticilerin tek başına yapmak istemeleri yer almaktadır. Bu durum personel yetiştirme kavramı ile de yakından ilişkilidir. Personel yetiştirme konusunda zayıf olan yöneticiler işleri güvenip delege edeceği kişiler de bulamamaktadır.

Lüks mağazacılık büyük ve detaylı bir operasyondur. Bu yüzden delegasyon olmadan işlerin yürütülmeye çalışılması oldukça zordur. Ancak yöneticiler işleri delege etme konusunda çekimser davranmakta ve hangi işleri delege edecekleri noktasında karar verememektedir. Araştırmalar delegasyon özelliğini çok az yöneticinin kullanabildiğini ortaya koymuştur. Yönetici olarak atanan kişiler yeni pozisyonun vermiş olduğu heyecanla ve eski alışkanlıklarıyla her işi kendileri yapmak eğilimindedirler.

Astların Fikirlerine Değer Verme ve Değerlendirme: Yöneticilerin genel olarak astlardan gelen fikirlere önem verdiği ve öneri getirme yolunu açık tuttuğu, öneri yapılması için teşvik edici davrandığı görülmüştür. Ancak önerilerin değerlendirme aşamasında şirket politikaları ve önerinin yönetici için uygunluğu gibi kriterler astların fikirlerinden daha önce gelmektedir. Yöneticilerin çalışanların yeterince öneri getirmediğini söylemeleri mağazacılıkta somut bir öneri sisteminin olmamasından ve astların fikirlerinin uygulamada yeterince değerlendirilmediğinden kaynaklanıyor olabilir.

Bireysel Farklılıklara göre Yönetim:

Lüks mağaza yöneticilerinin personeli motive etme araçlarını grup motivasyonu yönünde kullanıyor olması ve mağazada ortaya çıkan sorunlar karşısında konuyla ilgili kişilere yaklaşımının benzer olması yöneticilerin bireysel farklılıklara göre yönetimi kullanmadığının bir göstergesi olabilir.

Yöneticilerinin bireysel farklılıkları gözlemek konusunda zorlanmadıkları görülmüştür. İki aylık deneme süresi içinde personeli dikkatle gözlemledikleri ve önceki personel deneyimlerinden nasıl bir profil olduğunu anlayabildiklerini dile getirmişlerdir. Ancak yönetim konusunda bireysel farklılıklardan ziyade grubu yönetmeyi tercih ettikleri görülmektedir.

Vizyon ve Hedef Oluşturma: Vizyon sahibi olmak bulunduğu ortamı doğru tahlil edebilmek ve tüm koşulları değerlendirerek ileride nerede olabileceğini tayin etmek ile ilgilidir. Hedef ise tayin edilen bu vizyonu gerçekleştirme konusunda atılması gereken somut adımları göstermektedir.

Lüks mağaza yöneticilerinin çoğunlukla vizyon sahibi olduğu ve bu vizyon dahilinde kesin ve net hedefleri olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin lüks mağazacılığa ve lüks mağazacılığın gelişimine olan inançları ve işlerini severek, heyecan ve şevkle yapmaya devam etmeleri vizyonlarını oluşturabilmek için beslendiği kaynaklardır.

Ancak hedefler söz konusu olduğunda mağaza yöneticilerinin benzer hedefleri seçtikleri görülmektedir. Bu da vizyonlarını daha dar bir çerçevede oluşturduklarını gösteriyor olabilir. Bu aynı yöneticilerini rol model alan mağaza ekiplerinde de görülmektedir.

Motivasyon Sağlayabilme: Yöneticilerin aslarını motive etme konusunda oldukça bilinçli davrandığı görülmüştür. Yöneticiler ekiplerinin hangi konularda motivasyonlarının düştüğünü tespit etme konusunda oldukça başarılıdır. Mağaza çalışanlarının demotive olduğu konularda empatik ve ılımlı davranmaktadırlar. Olumsuzları ortadan kaldırmak için kişisel olarak somut çabalarda bulunmakta ve babacan lider özellikleri göstermektedirler.

Yöneticiler birey motivasyonundan çok grup motivasyonuna önem vermektedir. Bireysel motivasyon uygulamalarının tarafsızlık ve adil davranmak noktasında yanlış sonuçlanmasıyla ilgili çekinceleri vardır. Mağaza yöneticilerinin takımdaşlığı teşvik etmek amacıyla da grup motivasyonuna önem verdikleri söylenebilir. Bireysel

motivasyonu konusunda çekincelerinin olması ise birey motivasyonunu ödöl ve takdir uygulamaları dışında farklı bir şekilde algılamış olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Tüm bulgular değerlendirildiğinde lüks mağazacılıkta farklı yöneticilik tarzlarının sergilendiği görülmüştür. Lüks mağazacılığın dinamiklerine uygun liderlik tarzı ise durumsal liderlik olarak belirlenmiştir. Bunun nedeni lüks mağazacılıkta yalnızca personele değil her müşteriye de farklı davranılması gerekliliğidir. Lüks mağazacılık, tek boyutlu bir liderlik tarzı yerine çok farklı profildeki kişilerin bir araya gelerek çalıştığı ve her geçen gün farklı uygulamaların sisteme dahil olduğu perakende sektöründe farklı yönetim tarzlarını bir arada kullanmaya daha uygun görünmektedir. Lüks mağazacılık yöneticisinin mağaza operasyonunun kesintisiz devam etmesini sağlamasının yanında personel yetiştirme, delegasyon yapabilme, farklılıklara göre yönetim, vizyon ve misyon oluşturma, koçluk yapma gibi birçok konuda ve üstün çaba sarf etmesi gerekmektedir. Ancak yöneticilerin bu konularda gelişime açık alanlarının bulunduğu gözlenmiştir.

Bunun birden fazla nedeni olabilir. Lüks mağazacılığın henüz çok kısa bir tarihinin olması, bu hızlı gelişim içinde çalışanların da kariyer planları oldukça hızlı gerçekleşmiştir. Bu nedenle mağazacılıkta yönetim kademesinden önce bulunulması ve vakit geçirilmesi gereken ara pozisyonların hızlı atlanmış olması lüks mağazacılıkta yöneticilerin liderlik özellikleri konusunda gelişime açık alanlarının kaynağını oluşturuyor olabilir.

Aynı zamanda mağazacılığın özellikleri göz önüne alındığında, personel değişim oranının yüksek oluşu ve sektör çalışanlarının profillerinin yüksek olmayışı tüm bu uygulamalarda yöneticileri kısıtlayan etkenler arasında olabilir. Bu da Türkiye’de mağazacılığa bakış açısı ile ilgilidir. Mağazacılığın hala geçerli bir meslek olarak sayılmaması hızla büyüyen perakende sektöründe yönetim olgusunu daha da zor hale getirmektedir. Bu bakış açısının değiştirilmesi ve perakende sektöründe hizmet alan ve verenlerin bilinçlenmesi ve perakende mağazacılığın başlı başına bir kariyer olarak görülmesi adına mağazacılıkta liderlik vasıflarına sahip yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

KAYNAKÇA

- Ateş, Rauf. “Her Yönetici Aynı Zamanda Lider midir?”. **Personel Yönetimi Dergisi**. s. 17 (2007): 50.
- Arkonaç, Sibel. **Sosyal Psikoloji**. 2.bs. İstanbul, Alfa Yayınları, 2001.
- Argüden, Yılmaz. “Yılmaz Argüden’le Yönetim Sırları”, **Milliyet İK Gazetesi**, 29 Haziran 2008.
- Altunışık, Remzi. “Plansız Alışveriş ve Hazcı Tüketim Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma”. iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/05-04.pdf [28.04.2008].
- Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Engin Yıldırım. **Araştırma Yöntemleri**. Adapazarı: Sakarya Kitabevi: 2001.
- “AVM’lerin Türkiye Çıkarması”. **Arasta Dergisi**. Ocak-Şubat, (2007): 36.
- Berna, Özkay, Fatoş Bozkuş. “Perakende 50 Araştırması”. **Ekonomist Dergisi**. s. 48 (2006): 14.
- Bilgin, Çağrı. “Çalışanlarınızı Takdir Edin, Şirket Karınız Artsın”. <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=205727> [27.11.2006].
- Blanchard, Ken. “The Blanchard Management Report”. **Manage**. c. 45. s. 2 (1993):1.
- Ken Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi. **Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi**. çev. Mehmet Özcan. İstanbul: Acar Matbaacılık ve Yayıncılık, 2000.
- Birdal, İlker, Nilgün Aydemir. **Yönetim Teorileri**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1992.
- Covey, Stephen. **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**. çev. Gönül Su Veren, Osman Deniztekin. İstanbul: Varlık Yayınları, 1996.
- Conger, Jay A., Rabindra R. Kanungo, Sanjay T. Menon, “Charismatic Leadership and Follower Effects”. **Journal of Organisational Behavior**. (2000): 747 – 767.
- “Çok Boyutlu Liderlik”. [www.blanchard.com.tr](http://www.blanchard.com.tr/cozumlerimiz/egitimlerimiz/cok_boyutlu_liderlik_II.html). http://www.blanchard.com.tr/cozumlerimiz/egitimlerimiz/cok_boyutlu_liderlik_II.html [10.07.2008].
- Çatı, Kahraman. “Süpermarketlerin Tercih Edilmesinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. www.e-sosder.com/dergi/22150-168.pdf [19.07.2008].

- Çetin, Aysun. “Karizmatik Liderlik Teorileri”.
http://yunus.hacettepe.edu.tr/~aysuna/baglantilar/karizmatik_dosyalar/frame.html
[18.05.2008].
- Oktay, Ercan, Hasan Gül. “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”.
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2003/10/ERCANOKTAY-HASANGUL.PDF [20.05.2008].
- Dindar, Ahmet Mustafa. “Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama”. (Yüksek Lisans Tezi. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001.
- Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. çev: Kemal Tosun. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını, 1984.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. 6. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- _____. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 8. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Erdoğan, İlhan. “**İşletmelerde Davranış**” (1991): 353 (Aktaran Aksu, Müge. “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürü Liderlik Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003).
- Emek, Alpaslan, Ümit Sevim. “Hazır Giyim”. <http://kobi.mynet.com/pdf/hazirgiyim.pdf>
[04.03.2008].
- Erdoğan, Nihat. “Perakende Sektörün’de Zincir Mağaza Müdürlüğü Yeterlilikleri”. **Pazarlama Dünyası**. s. 77 (1999):23-28.
- Erdoğan, Tarkan. **Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü**. 3.bs. Ankara: Rekabet Kurumu, 2003.
- Eraslan, Levent. “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma : Dönüşümcü Liderlik”.
www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/viewFile/168/168 [30.12.2007].
- Fuchs, Toni Carl. “Situational Leadership Theory: An Analysis within the European Cultural Environment”. Doktora Tezi. Capella University, 2007
- Horner, Althea. **Güç: Güç Sahibi Olma İsteği ve Güce Sahip Olmaktan Korkma**. çev. Semra Kunt. Ankara: HYB Yayıncılık, 1997.
- Hodgetts, Richard M. **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**. çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- İlhan, Erdoğan. **İşletmelerde Davranış**. (1991): 353’den aktaran Müge Aksu, “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürü Liderlik Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

- Gibson, James L. **Organizations, Behavior, Structure, Process**. 11. bs. Boston, McGraw-Hill, 1999
- Kaya, Çetin. **Liderler: Liderliğe Giden Yollar**. İstanbul: Beta Yayınları, 2002.
- Kalkan, Sarp, Haki Pamuk, Beyza Polat. “2001 Krizi Sonrasında Tüketim Sepetinde Değişimler: Kaliteden Kaçış mı Yaşandı?”. www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/PN-ES-2006-07.pdf [31.05.2008].
- “Kredi Kartı Çılgınlığı Tırmanışta”. www.yenisafak.com.tr. <http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/?t=20.01.2008&i=94494> [20.01.2008].
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 9. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- _____. **İşletme Yöneticiliği**. (1987) (Aktaran Aksu, Müge. “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürü Liderlik Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- “Luxury Retail Top 20”. **Travel Retailer International**. Ekim – Kasım, c. 4. s. 3 (2007): 9-11.
- Luthans, Fred. **Organisational Behavior**. Singapore: McGrawhill Book Co., 1995.
- McLean, Jacqueline. “Are Management and Leadership Two Seperate Activities?”. **Management Matters**. Ekim – Kasım. (2005): 16.
- Ömürgönülşen, Mine, Leyla Sevim. “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Teorisi’nin Liderlik Litaratüründeki Yerinin İncelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 12. s. 2 (2005): 93-99.
- Ploeger, Robin Lynn. “An Analysis of the Path Goal Theory and Teaching in Athletic Training Education Programs”. Doktora Tezi, Oklahoma University, 2002.
- “Perakende Günleri 07 Sunum Özetleri”. Perakende Günleri Konferansı, 21 – 22 Kasım 2007. İstanbul.
- “Princeples of Luxury Management”. [www.management-hub.com](http://www.management-hub.com/brand-luxury.html). <http://www.management-hub.com/brand-luxury.html> [04.05.2008].
- Rosenberg, Jerryn M. **Perakendecilik Sözlüğü**. çev. Meral Tüzel. İstanbul: AMPD Yayınları, 1998.
- Rost, J. **Leadership for the 21st Century**. Praeger Pub, Connenticut. (1980) (Aktaran: Soylu, Yekta, Akif Tabak, Mustafa Polat. “Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 3. s. 5 (2007): 181.

- Shiva, Mahalinga. "Santanu Roy, A Conceptual Model of Transformational Leadership, Organisational Culture and Organisational Effectiveness for NGOs in the Indian Context". **The Indian Journal of Management Research**. c. 7. s. 4 (2008): 64.
- Şencan, Hüner. "Çağdaş Liderlik Kuramları". [www.hunersencan.com](http://www.hunersencan.com/files/Cagdas_Liderlik_kuramlari.doc). www.hunersencan.com/files/Cagdas_Liderlik_kuramlari.doc [24.05.2008].
- Tevruz, Suna. İnci Artan, Tülay Bozkurt. **Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım**. İstanbul: Beta Yayınları, 1999
- "Türk Perakende Sektörü'nün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri Raporu". www.pwc.com
<http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/27529ce9735051c280257290004b732f> [12.04.2008].
- "Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Satınalma Davranışları Üzerine Bir Saha Çalışması: Tüketiciler Kontrolü Yitiriyor mu?". www.ampd.org.
<http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=107> [28.05.2008].
- Türk Dil Kurumu.
<http://tdk.org.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA> [28.06.2008].
- Tıgılı, Mehmet, Manolya Aylanç Akyazgan. "Özellikli (Lüks) Tüketim Ürünlerinde Enderlik Prensibi ve Bir Uygulama". **KÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 5. s. 1 (2003): 21-37.
- T.F., Gautschi. "Leadership Grid Plot Managers". **Design News**. c. 45. s. 2 (1989): 226.
- Tosun, Mustafa. **Örgütte Etkililik**. Ankara: Todaie Yayını, 1981.
- Yaşargil, Hande. "Liderlik Yöneticiliğe Karşı". http://www.mentor-tr.com/altsayfa.asp?b_ID=4&altb_ID=9&hID=37 [24.07.2008].
- Yucle, G. **Leadership in Organisations**. Prentice Hall Pub, New Jersey. (1991)
(Aktaran Soylu, Yekta, Akif Tabak, Mustafa Polat. "Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma". **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 3. s. 5 (2007): 181.
- Zeylan, Umut Sarp. "Dış Görünüş İş Hayatında Ne Kadar Etkili". <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=10008> [21.07.2008].
- Zel, Uğur. **Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

EKLER

Ek. 1 Mülakat Soruları Formu - Türkçe

MÜLAKAT SORULARI

- 1) Yaşınız :
- 2) Cinsiyetiniz :
- 3) Sektördeki Deneyim Yılıınız /Yurt Dışı Deneyiminiz:
- 4) Eğitim Seviyeniz (Ortaokul, Lise, Yüksekokul, Üniversite) :
- 5) Yönettiğiniz Kişi Sayısı :
- 6) Yönettiğiniz Satış Alanı :
- 7) Sizce lüks mağaza/katlı mağaza yöneticisinin hangi özelliklere sahip olmalıdır?
- 8) Size lüks mağazacılık perakendeciliğini, marka mağazacılık perakendeciliğinden ayıran özellikler nelerdir? Lüks mağazacılık hizmet anlayışını farklı kılan unsurlar nelerdir?
- 9) Mağazaya yeni başlayan kişilerin işe başlamadan önce hangi konularda hazır olmasını beklersiniz?

Bu konularda kim eğitim vermelidir? İnsan kaynakları mı yoksa iş başı eğitimleri mi?

Yeni başlayan bir kişiye oryantasyon eğitimleri kapsamında mutlaka verilmesini düşündüğünüz konulardan ilk beşini sıralar mısınız?

Ürün Eğitimi []

Müşteri İlişkileri Eğitimi []

Kasa Eğitimi []

Satış Eğitimi []

Operasyonel Prosedürleri (İade faturası, hediye çeki vb.) []

İnsan Kaynakları Prosedürleri (İzinler, prim, maaş dönemleri vb.) []

İş ortamı ile ilgili bilgilendirme (yemek saatleri, çay molaları kullanımı, kıyafet prosedürü, soyunma odaları vb.) []

Ekip arkadaşları ile tanıştırma []

Görsel Düzenleme Eğitimi []

Diğerlerinin neden ilk etapta daha az önemli olduğunu düşünüyorsunuz?

Ne kadar sıklıkta oryantasyon eğitimleri veriyorsunuz?

İş başı oryantasyon eğitimlerini siz mi verirsiniz?

Ekibinizde bu eğitimleri verebilecek sizden başka birileri var mı?

10) 2 aylık deneme süresi sizin için neyi ifade ediyor?

Bu süre içinde yeni personelin neyi başarmasını bekliyorsunuz?

Bu beklentilerinizi açıkça söyler misiniz yoksa 2 ay zaten bir deneme süresidir personeli bu süre içinde doğal akışına bırakıp gözlemler misiniz?

2 aylık deneme süresini tamamlayan personelinizden beklentileriniz yükselir, başarması beklediğiniz konularda farklılaşır. Hangi konuları başarmasını beklersiniz?

Başarmasını beklediğiniz konularla ilgili olarak ne gibi yöntemlere başvuruyorsunuz?

11) Mağaza çalışanlarının motivasyonunu hangi konularda düşmektedir?

Mağaza çalışanları hangi yollardan motive olurlar?

Ekiple kurduğunuz iletişimde bireysel motivasyon mu yoksa grup motivasyonu mu daha önemlidir?

Birey motivasyonu ise ekibinizden bir kişiyi düşünüp hangi konularda motive olacağını söyler misiniz?

12) Ekibinizden birinin, müşteriye servis verirken satışı gerçekleştirmek için yanlış bilgiler verdiğine şahit oldunuz. Böyle bir durumda satışa müdahale eder misiniz?

Evet ise yeni ve eski her çalışanınıza müdahale eder misiniz?

Hayır ise sonrasında nasıl bir geri bildirim verirsiniz? Eski ve yeni çalışanınıza söyledikleriniz farklı olur mu?

13) Ekibinizden biri son zamanlarda sabah işe geç gelmeye başladı. Nasıl bir uyarı yaparsınız?

Uyarmanıza rağmen bu davranışını sürdürmeye devam ediyorsa bu durumda tavrınız nasıl olur? Ceza uygulamalar mısınız?

14) Mağaza uygulamaları konusunda ekip üyelerinden bir öneri geldi. Karar vermenizde neler etkili olur?

Şirket politikası []

Önerinin Uygun olup olmaması []

Ekip üyelerinin hemfikir olması []

Öneri getirmeleri için belirli bir yönteminiz sisteminiz var mı?

15) Mağazacılık oldukça yoğun ve dinamik bir meslek. Kendinize işinizi geliştirmek için yeteri kadar zaman ayırdığınızı düşünüyor musunuz?

Günlük iş yükünüz nasıl, neler yapıyorsunuz?

Evet ise tüm bunları siz mi yapmak zorundasınız?

Hayır ise hangi işlerinizi delege ediyorsunuz? Hangi işlerinizi delege edemezsiniz?

16) İlerisi için hedefiniz nedir? Nerede olmak istiyorsunuz?

Satış Danışmanlarının hedefleri nedir? Niçin hedefleri yok? Sizce olması için neler yapılmalıdır?

Ek. 2 Mülakat Soruları Formu – İngilizce

INTERVIEW QUESTIONS

- 1) Age:
- 2) Sex :
- 3) Experience in Luxury Sector:
- 4) Education Level (Secondary School, High School, College, University) :
- 5) Number of person that reporting to you :
- 6) What is the Sales area managed by you?
- 7) What are the characteristics of luxury store management?
- 8) What are the differences between luxury store management and the other retail management? What are the differences of luxury store service?
- 8) New staff must be trained on what topics?

Who is supposed to be given these trainings? These trainings should be given by HR or hands on training?

Could you please tick the 5 most important subject below which are you think the most important ones.

Product Training [☐]

Customer Management [☐]

Till Transactions [☐]

Sales Training [☐]

Operational Procedures [☐]

HR Procedures (Salary,Holidays,Premiums etc.) [☐]

Working enviroment and conditions. [☐]

Induction [☐]

Visual Merchandising [☐]

Why do you think other subjects are not more important than the first five?

How often do you do orientation trainings?

Do you do hands on work trainings?

Do you have another people who can provide these trainings rather than you?

10) What is the most important achievement you expect from a new person?

Would you ask for that expectations from a new starter or would you just see time to time?

When a new person terminated a probation time would you change expectations for that person?

What kind of achievements would you expect from that person?

What are the methods to see that achievements?

11) What is your behaviour you think leading by example for your staff? What kind of method you'd follow to teach you staff?

12) What are the subjects that demotivate staff?

What are the subjects that motivate staff?

When are you communicating with your staff individual or group motivation is the most important?

There is a customer who wants to do refund but having very heavy conversation with a sales adviser? What would you do?

13) You witnessed a team member was serving to the customer by giving wrong information to reach his/her sales target. Would you involve in that?

If your answer is yes this is a new or old staff still you'd involve?

If your answer is no would you give feedback ?

Would you say different things to new person or same for all?

14) One of your team member is taking too long tea and lunch breaks for no reason. You already warned that person but that continues. What is your action could be ?

15) One of team members has an idea .What is the most important thing to make a decision on that suggestion?

Please tick 1 to 3 options.

Company policy []

Applicable suggestion []

Staff agreement []

Do you have any formal way to bring new ideas?

16) Retail is a very busy and dynamic business. Do you think you have enough time to improve your job and yourself?

What is your daily workload and workflow?

If yes do you do all these on your own?

If no which ones do you delegate to others? And what kind of jobs you can't delegate?

17) What are your targets? Where would you be in the future?

ÖZGEÇMİŞ

SERHAT RODOPLU
Duatepe Mah. Ortanca Sok. 1/3 Seçkin Apt.
Bomonti / Şişli / İstanbul

GSM: 0533 612 99 16 / 0505 766 08 24
e-mail:serhatrodoplu@yahoo.com

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi ve Yeri: 01.01.1982 Antalya
Medeni Durumu : Bekar

EĞİTİM BİLGİLERİ

2005 - Devam, Yıldız Teknik Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul
2000 - 2005, Gazi Üniversitesi IIBF, Kamu Yönetimi, Ankara
1995 - 1999, Aldemir Atilla Konuk Anadolu Lisesi, Antalya

İŞ DENEYİMLERİ

06/2007 – Devam Ediyor İstanbul, Unitim A.Ş. – Eğitim ve Gelişim Uzm. Yard.
Holding bünyesinde tüm markalarda ve perakende grubunda çalışan yaklaşık 1100 kişiye eğitim ve gelişim (eğitimler, organizasyonlar, çalışan memnuniyeti ölçülmesi, performans değerlendirme süreci) konularında destek vermekteyim. Eğitim ve gelişim konularının yanı sıra iç iletişim (intranet, bülten vb.) ile ilgili çalışmalar yapıyorum.

05/2006 – 06/2007 İstanbul, Unitim A.Ş.– İnsan Kaynakları Uzm. Yard.
Harvey Nichols mağazasının 300 kişilik işe alım ve eğitim süreçlerinde çalıştım.
Personel ve Özlük işleri hariç, Harvey Nichols markasının insan kaynakları ile ilgili tüm süreçlerinde yer aldım.

12/2005 – 03/2006 İstanbul, Aygaz A.Ş.- Part-Time İnsan Kaynakları Elemanı
Ağırlıklı olarak işe alım ve eğitim süreçlerine destek vermekle birlikte (Kariyer.Net üzerinden aday taraması, randevu organizasyonları, mülakat sürecini işletme, sonuç raporlarının hazırlanması, eğitim taleplerine uygun eğitim planının yapılması ve firma araştırmaları) departman içinde gerçekleştirilen diğer İnsan Kaynakları fonksiyonlarına destek oldum.

STAJLAR

07/2005 – 08/2005 İstanbul, Sanofi-Aventis

Eğitim organizasyonları, iş başvurularının ön elemelerinin yapılması, adayların aranması ve personel izin belgelerinin sisteme girilmesi süreçlerine yardımcı oldum.

06/2005 - 07/2005 İstanbul, Telsim Mobil Telekomünikasyon Hizm. A.Ş

Personel özlük işleri, işe giriş işlemleri, kıdem, ihbar, bordro ve sağlık hesaplamaları ve bunların takibi, Kariyer Net aracılığıyla aday arayışının yapılması, adaylara randevu verilmesi, sonrasında kabul edilen adayların onay süreçlerinin başlatılması ile ilgili çalışmalar yaptım. Ayrıca İşe alım uzmanları ile birlikte mülakatlara girerek adayın değerlendirilmesi sürecini gözlemleme imkanı buldum.

02/2005 – 02/2005 Ankara, T.C Merkez Bankası

Bankacılık ve Finansal kuruluşlar Genel Müdürlüğü'nde Bankacılık uygulamaları hakkında bilgi ve tecrübe edindim.

02/2005 – 02/2005 Ankara, Dış Ticaret Müsteşarlığı

Dış Ticaret Müsteşarlığı'nca düzenlenen seminer programına katıldım. Genel olarak müsteşarlığın görevleri ve mevzuattaki değişiklikler konusunda bilgi sahibi oldum.

08/2004 - 10/2004 Ankara, Türk Ekonomi Bankası

Türk Ekonomi bankası operasyon bölümünde 45 gün boyunca başta temel bankacılık hizmetleri olmak üzere dış ticaret ve bankacılık mevzuatı hakkında bilgi edindim.

06/2004 - 08/2004 İstanbul, Ak Emeklilik AŞ-Stajyer

Şirket içi eğitim faaliyetlerinin planlanması ve planlanan eğitimlerin organizasyonları, personel alım süreci, personel özlük işleri ile ilgili çalışmalara aktif bir biçimde katkıda bulundum.

YABANCI DİL

İngilizce : Upper Intermediate / Mayıs 2006 KPDS: 70

BİLGİSAYAR

Windows XP, MS Office uygulamaları (Word, Excel, Outlook, PPt, MS Viso, MS Publisher), Temel seviye Axapta, Internet/Intranet kullanımı

HOBİLER

Spor(rafting, squash, spinning, pilates), hayvanlar, internet, kitap okumak, seyahat, sinema (Avrupa filmleri), Bilim/teknoloji ve farklı kültürleri tanımak.

REFERANSLAR

İstenildiği takdirde verilebilir.