

**ANINDA LİDERLİK: TAKİPÇİ
MERKEZLİ LİDERLİK YAKLAŞIMI
KAPSAMINDA BİR ÖLÇEK
GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Salim ALİYEV

Eskişehir 2021

**ANINDA LİDERLİK: TAKİPÇİ MERKEZLİ LİDERLİK YAKLAŞIMI
KAPSAMINDA BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

Salim ALİYEV

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı - Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2021

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Salim ALİYEV'nın "ANINDA LİDERLİK: TAKİPÇİ MERKEZLİ LİDERLİK YAKLAŞIMI KAPSAMINDA BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI" başlıklı tezi .../06/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans Yeterlik tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ	
Üye	: Doç. Dr. Ayşe Aytül Cengiz	
Üye	: Doç. Dr. Tarhan Okan	
Üye	:	

Enstitü Müdürü

ÖZET

ANINDA LİDERLİK: TAKİPÇİ MERKEZLİ LİDERLİK YAKLAŞIMI KAPSAMINDA BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Salim ALİYEV

İşletme Anabilim Dalı - Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2021

Danışman: Doç.Dr.Ozan AĞLARGÖZ

Örgütlerin örgütsel amaçları etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesinde takipçilerin performansı önemli bir belirleyicidir. Ancak, liderlik alanında sadece lider odaklı takipçileri yeterli düzeyde dikkate almayan tek yönlü çalışmalarla daha daha sık karşılaşılmakta ve bu tür çalışmalar daha etkili bulunmaktadır. Geçmişten günümüze araştırma çabaları liderlerin takipçilerini ve toplumu nasıl etkileyebildikleri konusuna ve etkili liderin sahip oldukları niteliklerin belirlenmesine yoğun bir ilgi göstermiştir. Fakat son dönemlerde liderlerin gereğinden fazla liderlik yapmaları sorunsallaştırılmaktadır. Etkili liderin sahip olması gereken niteliklere ilişkin mutabakat olmamakla birlikte, liderin takipçilerin işlerine sürekli müdahale edip onları etkilemeye çalışması günümüzde belli bir takipçi kitlesi için sorunlu olarak nitelendirilmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, takipçilerinin, özellikle de bilgi çalışanlarının, hangi durum ve koşullarda ve ne zaman lidere ihtiyaç duyduklarını belirleyebilmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için “Anında Liderlik Ölçeği” geliştirilmiştir. Araştırmanın evrenini özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan orta ve üst düzeyler mühendisler oluşturmaktadır. Bu kapsamda 153 bilgi çalışanına ulaşılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını, güvenilirliğini, normal dağılımı ölçülmüş ve alt boyutları belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler: Takipçilik, Anında liderlik, Liderlik, Bilgi çalışanları, Ölçek geliştirme.

ABSTRACT

LEADERSHIP ON DEMAND: A SCALE DEVELOPMENT STUDY WITHIN THE SCOPE OF FOLLOWER CENTERED LEADERSHIP APPROACH

Salim ALIYEV

Department of Business Administration - International Business Major

Anadolu University, Graduate School of Social Science Institute, September 2021

Supervisor: Assoc. Dr. OZAN AGLARGOZ

The performance of followers is an important determinant for organizations to achieve organizational goals effectively and efficiently. However, in the field of leadership, only the leader-oriented one-sided studies that do not take followers into consideration enough are more frequently encountered and such studies are found to be more influential. From past to present, research efforts have paid great attention to how leaders can influence their followers and society, and to determination of the qualities of an effective leader. However, lately, leaders' redundant leadership has been problematized. Although there is no consensus on the qualities that an effective leader should have, the leader's constant intervention in the affairs of the followers and leaders' efforts to influence them are considered problematic for a certain followers' audience today.

The main purpose of this research is to determine when and under what conditions followers, especially knowledge workers, are in need of leaders. In order to achieve this aim, the "Leadership on Demand Scale" was developed. The universe of the research consists of middle and senior engineers working in enterprises operating in the private sector. In this context, 151 knowledge workers were reached. The internal consistency, reliability and normal distribution of the scale were measured, and its sub-dimensions were determined.

Keywords: Followership, Leadership on demand, Leadership, Knowledge workers, Scale development

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın kuram ve uygulama kısımlarında başından beri her aşamada bilgi, eleştiri ve önerileriyle bana yardım eden, büyük bir özveri ve titizlikle danışmanlık hizmetini yürüten değerli hocam Sayın Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ'e çok teşekkür ederim. Görüş ve önerileriyle araştırmanın biçimlenmesini sağlayan Sayın Doç. Dr. Ayşe Aytül Cengiz'e ve Sayın Doç. Dr. Tarhan Okan'a teşekkür ederim.

Ölçek geliştirme sürecinde değerli zamanlarını ayırarak uzman görüşlerini paylaşarak gösterdikleri ilgi ve desteklerinden dolayı sayın Prof.Dr. Demet VAROĞLU, Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN, Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ, Doç. Dr. N. Öykü İYİĞÜN, Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK, ve isimlerini sayamadığım diğer hocalara teşekkürü bir borç bilirim.

İş yoğunluklarına rağmen uzman mühendislerle ulaşabilmem için yardımcı olan tüm hocalarıma ve dostlarıma, ayrıca araştırmanın gerçekleştirilmesi ve yürütülmesinde, verileri toplamam için zaman ayıran tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Son olarak, tez sürecimde sağladıkları güçlü manevi destek ve anlayışları nedeniyle aileme teşekkür ederim.

15/10/2021

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Salim ALİYEV

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
TEŞEKKÜR.....	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
1. 1. Araştırma Problemi.....	1
1. 2. Amaç	2
1. 3. Önem.....	3
1. 4. Varsayımlar.....	4
1. 5. Sınırlılıklar	4
1. 6. Tanımlar.....	4
2. İLGİLİ LİTERATÜR	5
2.1. Liderlik Kavramı.....	5
2.1.1. Liderlik kavramının tarihsel gelişimi.....	5
2.2. Liderlik Teorileri.....	6
2.2.1. Özellikler teorisi	6
2.2.2. Yetenekler teorisi	8
2.2.3. Davranışsal liderlik teorisi	9
2.2.3.1. <i>Ohio State Üniversitesi çalışmaları</i>	10
2.2.3.2. <i>Michigan Üniversitesi'nin çalışmaları</i>	10
2.2.3.3. <i>Blake ve Mouton'un yönetim/liderlik tarzı matrisi</i>	11
2.2.4. Durumsallık liderlik teorisi	12
2.2.4.1. <i>Blanchard modeli</i>	13
2.2.4.2. <i>Liderlik tarzının seçimini etkileyen faktörler</i>	14
2.2.5. Karizma ve dönüştürücü liderlik tarzı	16
2.2.5.1. <i>Karizma ve liderlik</i>	16
2.2.5.2. <i>Dönüştürücü liderlik tarzı</i>	17
2.3. Takipçilik	20

2.3.1. Takipçiliğin Yapısı	22
2.3.2. Proaktif takipçiliğin liderlik süreci üzerindeki etkisi.....	23
2.3.3. Takipçiliğin sosyal yapımını açıklayan faktörler.....	26
2.3.4. Takipçilerin tipleri	29
2.3.5. Bilgi ve bilgi çalışanların önemi	32
2.3.6. Bilgi çalışanlarına liderlik.....	36
2.3.7. Anında liderlik	40
3.YÖNTEM	44
3.1.Araştırma Modeli	44
3.2. Evren ve Örneklem	45
3.3.Veritoplama Tekniğı ve Aracı	46
3.3.1. Anında liderlik ölçeğı	47
3.3.2.Anında liderlik ölçeğı'nin geliştirilmesi	47
3.3.3.Anketin uygulanması	51
3.4.Verit Analizi.....	52
3.4.1. İç tutarlılık analizi	52
3.4.2. Faktör analizi	53
4. BULGULAR VE YORUM	55
4.1. Normallik Testi ile İlgili Bulgular	55
4.2. Faktör Analizi ile İlgili Bulgular	58
4.3.Korelasyon Analizi ile İlgili Bulgular	62
4.4. Chronbach (alfa) İç Güvenirlilik Testi ile İlgili Bulgular.....	68
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	69
5.1. Sonuç ve Tartışma	69
5.2. Öneriler	70
KAYNAKÇA.....	71
EK 1 – Anında Liderlik Uzman Panel Formu	1
EK2 – Anında Liderlik Anketi.....	17
EK 3 – Anında Liderlik Ölçeğı.....	35

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Liderlik Özellikleri Araştırmaları .	8
Tablo 2. Farklı gelişim seviyelerine uygun liderlik yaklaşımları	14
Tablo 3. Katılımcıların özellikleri.	46
Tablo 4. Normallik testi sonuçları.	56
Tablo 5. Normal ve Döndürülmüş Faktör Matrisi	59
Tablo 6. Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçları.	60
Tablo 7. Birincin Faktör Maddelerin Korelasyon Katsayıları.	63
Tablo 8. İkinci Faktör Maddelerin Korelasyon Katsayıları.	65
Tablo 9. Üçüncü Faktör Maddelerin Korelasyon Katsayıları.	65
Tablo 10. Dördüncü Faktör Maddelerin Korelasyon Katsayıları.	66
Tablo 11. Alt Boyutlar Arası Korelasyon Sonuçları.	67

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yönetim Tarzı Matrisi	12
Şekil 2. Etkili liderliği belirleyen kişisel ve durumsal faktörler	15
Şekil 3. Lider ve Takipçi Kimliğin İnşa süreci.....	25
Şekil 4. Takipçilerin Tipleri.....	29
Şekil 5. Ölçek Geliştirme Yönergeleri	49
Şekil 6. Tek ve Çift Değişkenli Değişkenli (Faktörlü) Korelasyon Matrisleri.....	53

1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın başlangıç noktası olan liderlik olgusu bağlamında araştırma problemi ortaya konacaktır. Devam eden alt başlıklarda araştırmanın temel ve alt amaçlarına yer verilecektir. Bu bölümün sonunda varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada yer alan bazı kavramların tanımları sunulacaktır.

1. 1. Araştırma Problemi

Liderlik, 20. yüzyılın başlarından günümüze yönetim ve organizasyon alanında en çok tartışılan konulardan birisi olarak dikkat çekmektedir. Hızlı değişim ve yoğun rekabet ortamında birey kendi pozisyonunu korumak veya kariyer basamaklarında ilerleyebilmek için kendisini sürekli geliştirmelidir. Bu durum günümüzde dünya çapında liderlik eğitime olan ilgiyi artırmaktadır (Burns, 2003, s. 26). Yoğun bir şekilde popülerleşen liderlik olgusu nedeniyle hemen hemen herkes hem iş hayatında hem de özel hayatında lider olabilmeye çalışmaktadır. Yöneticilerin aşırı liderlik motivasyonu, onların çalışanları bir an bile rahat bırakmaksızın, sürekli yönetmeye ve değiştirmeye çalışmalarına neden olmaktadır. Fakat bu anlayışın her zaman etkili olduğu söylenemez (Blom ve Alvesson, 2014, s. 346).

Örgütsel bağlamda üst düzey yöneticilerinin sadece idareci değil gerçek birer lider olmaları beklenmektedir. Buradaki temel varsayım, yöneticilerin doğru liderlik yöntemlerini ve tarzlarını uygulayabildiklerinde takipçilerin moral, motivasyon ve dolayısıyla verimliliklerinin artacağıdır. Ancak, doğru liderlik tarzını seçmek kolay bir iş değildir. Bunu yapabilmek için liderin takipçilerinin davranışlarını, karakterlerini, tecrübelerini, isteklerini ve yeteneklerini dikkate alması, takipçilerinin ihtiyaçlarına uygun olan taktik ve yöntemleri tercih etmesi gerekmektedir (Mumford vd., 2002, s. 714).

Liderlik alanındaki liderlik kuramlarının birçoğu lider odaklıdır. Lider, insanları etkileyen, onlara ilham veren, onların ahlaki standartlarını ve düşüncelerini değiştiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014, s. 668). Lider olmak isteyen yöneticiler kendilerini daha üstün ve güçlü zannederek takipçilerinin işlerine sürekli karışarak onları etkilemeye çalışmaktadır. Ancak, Bilgi çalışanları kendi alanlarını oluşturmak istemekte ve otonomiye tercih etmektedir. Bu durumda liderin yapılan işe gereğinden fazla, aşırı düzeyde karışması takipçilerin performansını düşürebilmektedir (Mumford, 2002, s.

716). Bilinç düzeyi üst seviyede olan takipçiler yaptıkları işe aşırı düzeyde müdahale eden liderin çabalarını saygısızlık ve kısıtlayıcı bir etken olarak değerlendirmektedir (Blom ve Alvesson, 2014, s. 352).

Durumsallık ve Yol-Amaç kuramları gibi bazı liderlik kuramlarında liderin liderlik tarzını nasıl seçmesi ve duruma göre nasıl bir tarz değişikliğine gitmesi konusu üzerinde durulmaktadır. Ancak, durumsallık ve Yol-Amaç kuramları da dahil olmak üzere, söz konusu kuramların birçoğunun odağında lider bulunmaktadır. Takipçilerin özellikleri dikkate alınmasına rağmen liderlik sürecini başlatan ve sürdüren kişi liderdir ve takipçiler statik ve nesnel varlıklar şeklinde betimlenmektedir (Collinson, 2005, s. 1423). Takipçilerin liderlik sürecini nasıl etkiledikleri ve liderlik sürecinin başlanmasını nasıl teşvik ettikleri henüz yeterli düzeyde araştırılmamıştır. Takipçiler her zaman lidere gereksinim duymayabilir, ayrıca işlerine sürekli karışılması takipçilerin motivasyonun olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle takipçilerin ne zaman ve hangi durumlarda lidere ihtiyaç duyduklarını belirlemek önemli bir araştırma açığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkili bir yönetici reaktif ve proaktif davranışlarla takipçilerin kendisine ihtiyaç duydukları zamanı sezerek onlara destek vermeye hazırdır (Blom ve Alvesson, 2014, s. 352).

Bu araştırma çalışmaları işletmelerde orta ve üst düzeylerde bilgi çalışanlarının görüşlerinden hareketle hangi anda lidere ihtiyaç duyduklarını anlamamızı sağlayacak bir ölçek geliştirme çabasına girişilmiştir. Böylece, takipçilerin liderliğe ne zaman gereksinim duyduklarının anlaşılması kolaylaşacak, takipçilerin liderlik sürecinin başlamasında oynadıkları role ilişkin gelecekteki araştırmalara katkı sağlanacaktır.

1. 2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı anında liderlik kavramından hareketle bilgi çalışanı takipçilerin ne zaman lidere ihtiyaç duyduklarını belirlemekte kullanılabilecek bir ölçek geliştirmektir. Bu genel amaca bağlı olarak araştırma kapsamında yeni geliştirilen ölçeğin aşağıda yer alan sorulara yanıt vermesi beklenmektedir.

1. Takipçiler daha çok hangi konularda lidere danışmaktadırlar?
2. Hangi koşul ve durumlar takipçilerin lidere ihtiyaç duymasına neden olmaktadır?

3. Takipçiler kariyerlerinin hangi aşamalarında liderlere daha çok ihtiyaçları vardır?

4. Anında liderlik açısından değerlendirildiğinde liderin ne zaman harekete geçmesi beklenmektedir?

5. Takipçiler kendilerine hareket alanı sağlayan, bir başka ifadeyle ozerklik veren, ihtiyaç duyduklarında destek alabildikleri liderler ile kendilerini sürekli kontrol altında tutan, sürekli yaptıkları işlere müdahil olan liderler arasındaki tercihlerinde belirleyici olan etkenler nelerdir?

1. 3. Önem

Geçmişten günümüze toplumlar liderlere özel bir konum atfetmektedir. Liderlerin, özellikle de dönüşümcü veya karizmatik liderlik söylemi bağlamında, sadece örgütleri değil, o örgütün çevresindeki tüm bileşenleri değiştirme potansiyeline sahip oldukları düşünülmektedir. Bu durum liderlik alanında lider odaklı yaklaşımların baskınlaşması anlamına gelmektedir. Fakat lideri lider yapan etkenlerin başında takipçileri gelmektedir. Bazı takipçiler liderliğe diğerleri kadar gereksinim duymayabilir. Aşırı liderlik bu takipçi kitlesinin performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu yüzden, takipçilerinin özelliklerini ve yeteneklerini, arzu ve isteklerini dikkate alarak hangi durumda ve ne zaman liderliğe ihtiyaç duyduklarını tespit etmek son derece önemlidir.

Takipçilerinin beklentilerini anlayıp onlara uygun liderlik tarzını seçmek kolay değildir. Lider, yalnızca kendi tecrübelerine göre değil, bunun yanında takipçilerinin tecrübelerine de uyum sağlayarak davranış tarzını değiştirebilmelidir. Ayrıca, örgüt içinde farklı kişiliğe sahip, farklı takipçi türleri bulunabilir. Bu durum liderin her bir kesim için farklı bir tarz benimsemesini gerektirebilir. Liderin takipçilerinin özelliklerini dikkate alarak hangi anda ne tür bir tepki vermesi gerektiğini belirlemek etkili liderlik için oldukça önemlidir.

Söz edilen önemden dolayı, bu çalışmada takipçilerin tecrübelerinden hareketle liderin nasıl davranması ve hangi anda harekete geçmesi gerektiği belirlenmeye çalışılmaktadır. Böylece farklı örgütlerdeki yöneticilerin liderlik zamanlamalarına ilişkin kararlarına destek olacak bir görgül argüman sağlanacaktır.

1. 4. Varsayımlar

Tüm görgül çalışmalar gibi bu çalışmada bazı varsayımlar altında sürdürülmüştür. Bu çalışmada benimsenen varsayımlar aşağıda sıralanmaktadır.

1. Çalışma evrenine giren özel sektör işletmelerindeki bilgi çalışanlarının verdikleri yanıtlar; kişisel düşüncelerini, duygularını ve gerçek durumlarını yansıtmaktadır.

2. Araştırmada yararlanılan kaynakların doğru ve geçerli bilgiler sağladığı düşünülmektedir.

1. 5. Sınırlılıklar

Belirtilen temel amaç ve alt amaçlar kapsamında gerçekleştirilen çalışmada aşağıdaki sınırlılıklara dikkat edilmesi gerekmektedir:

1. Araştırma, genel olarak Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde çalışan bilgi çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir.

2. Araştırmanın veri elde etme süreci pandemi koşulları da göz önünde bulundurularak çevrem içi anket tekniğiyle yürütülmüştür.

1. 6. Tanımlar

Takipçilik: Örgütsel hedeflere ulaşmak için, liderlik sürecinin bir parçası olan, belli bir sosyal bağlam çerçevesinde, lider ile etkileşime geçerek ast gibi davranma durumu olarak ifade edilmektedir (Carsten vd., 2010, s. 548).

Anında Liderlik: Takipçilerinin liderlik sürecini etkileyebildiklerini, başlattıklarını ve engelleyebildiklerini kabul eden, bir liderin sadece takipçilerin istedikleri durumlarda harekete geçtiği anlamına gelen liderlik yaklaşımı.

Özerklik: Takipçilerin özerkliğe sahip olmaları, liderden bağımsız olarak çalışmaları, kararları kendi başlarına alabilmeleri ve kendi kendilerini yönetmeleri anlamına gelmektedir (Mumford, 2002, s. 717).

2. İLGİLİ LİTERATÜR

2.1. Liderlik Kavramı

Yönetim ve organizasyon alanında en çok ilgi çeken konulardan birisi liderliktir. Liderlik kavramını tam olarak tanımlamak oldukça zordur, çünkü liderlik farklı kişiler için farklı anlamlar ifade edebilen bir kavramdır (Northouse, 2013, s. 2). Liderlik kavramına ilişkin ortak özellikler dikkate alındığında kavramın süreç olarak “bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için başka bir grup bireyi etkilediği süreç” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Northouse, 2013, s. 6). Lider, “başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onlara ilham veren ve etkileyen, o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlayan kişi” olarak betimlenmektedir (Koçel, 2014, s. 668).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında değerlendirildiğimizde liderlik sürecinden bahsedebilmek için; bir grup, grubun ortak amacı ve grup üyelerinin takip etmeye istekli olmaları gerekmektedir. Burada takipçilerin lideri kendi istekleriyle izlemeleri ve liderin etkileme gücü son derece önemlidir. Lider takipçileri etkileyebilmek için, sıradan bir yöneticinin sıklıkla kullandığı zorlayıcı veya yasal gücün aksine, daha çok benzeşim, karizma veya uzmanlık gücü gibi diğer güç türlerini kullanmaktadır (Koçel, 2014).

2.1.1. Liderlik kavramının tarihsel gelişimi

Akademik alanda liderlik konusunda yüz yıldan fazla süredir çalışılmasına rağmen, kavramın bütüncül olarak kapsayan tek ve net bir tanıma ulaşmak oldukça güçtür. Stogdill’e (1974, s. 324) göre liderlik kavramına ilişkin tanımların sayısı kavramı tanımlamaya çalışanlar kadar olabilir. Tarihsel gelişim kavrama farklı anlamlar yüklenmesiyle koşut bir gelişim göstermektedir. Rost (1991) 20. yüzyılda yapılan araştırmalardan hareketle liderliğe ilişkin 200’den fazla tanımın varlığına işaret etmektedir. Rost’a (1991, s. 529) göre liderlik kavramı 20. yüzyıl boyunca aşağıdaki değişim evrelerinden geçmiştir.

İlk dönemlerde, 1930’lu yıllara kadar araştırmacılar için liderliğin temelinde kontrol ve güç yer almaktadır. Söz konusu dönemde liderlik hakimiyet anlamına gelmekte ve gücün takipçilerle paylaşılması düşünülmemektedir. Kararlar lider-yönetici tarafından verilmekte, takipçiler ise bu sürece dahil edilmemektedir. 1940’lı yıllarla birlikte bilim insanları liderlerin kişisel özelliklerine daha çok odaklanmaya başlamıştır. Bu dönemde

araştırma çabaları hakimiyet yerine, liderliğin etkisine odaklanmaya başlamıştır. 1940'lar lideri grubun merkezine oturtmakta, onu teşvik eden ve bireyler arası ilişkileri kurup geliştiren bir kişi olarak nitelendirmektedir. Lider takipçilerini zorlamak yerine daha çok ikna etme kabiliyetiyle motive etmeye çalışan birey olarak nitelendirilmektedir. 20. yüzyılının ilk yarısı biterken liderliğin daha çok grup dinamikleri bağlamında araştırıldığı görülmektedir. Grup kuramı, ortak hedeflere yönelik motivasyon ve etkileme liderlik alanındaki temel çalışma konularıdır (Northouse, 2013, s. 2). 1960'lı yıllarda ise liderlik kavramına davranışsal açıdan yaklaşıldığı görülmektedir. Seeman (1960, s. 53) liderliği “diğerlerini ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmek üzerer etkilemek amacıyla girışilen davranışlar” olarak betimlenmektedir. Bu dönemde liderin grup üyelerini, bir başka ifadeyle takipçileri, etkileyebilecek davranış özellikleri üzerinde durulmaktadır. 1970'li yıllar ise liderin örgütsel davranış bağlamında betimlenmesi amaçlanmaktadır. Lider ortak amaca ulaşmak için grup davranışı yaratabilen birey şeklinde düşünülmektedir. Bu dönem sonunda liderlik artık grup dinamiğini destekleyerek takipçiler ve lider arasındaki duygusal ve davranışsal ilişkilerin bir bütünü olarak ele alınmaya başlanmıştır.

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramının anlamındaki tarihsel değişme ilişkin genel bilgilerden sonra, devam eden bölümde liderlik kavramının liderlik teorileri bağlamında gelişimi üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Özellikler teorisi

Liderlik olgusuna ilişkin ilk ortaya konan teorilerden birisi özellikler teorisidir. Çeşitli sebepleri olmakla beraber, özellikler teorisini çekici kılan ve gelişimini hızlandıran lider ile diğerleri arasındaki farkları ortaya koyma çabasıdır. 20. yüzyıl süresince yürütölen çabalarda araştırmacıların lider ile takipçileri arasındaki özellik farklarının ne olduğu araştırma konusu yapılmıştır (Northouse, 2013, s. 2).

Özellikler teorisi lideri lider yapan özellikleri bulmaya çalıştığından takipçiler üzerinde durmamakta, tüm çabalarını lider üzerine odaklandırmaktadır. Bu teoride liderin özellikleri liderlik sürecinin en önemli bileşeni olarak kabul edilmektedir. Özellikler teorisine göre takipçiler açısından lider belli özellikleri olan bireydir ve söz konusu özellikler sayesinde lider başarılı şekilde takipçilerini etkileyerek yönlendirmektedir.

Başka deyişle lider takipçilerden belli özelliklere sahip olduğu için farklılaşmakta ve bu farklılık liderin etkileme gücünü temsil etmektedir. Dolayısıyla özellikler teorisinin temel sorunsalı belli bir grup içerisinde lideri ortaya çıkartan ve takipçilerinden ayıran özellikleri bulabilmektir (Owen, 1973, s. 15).

Yaklaşık yüz yıllık süreçte, özellikler teorisi bağlamında çalışan araştırmacılar tarafından etkili liderin sahip olması gereken çok sayıda özellik ortaya konmuştur. Böylesi bir durum sonraki dönemlerde özellikler teorisiyle ilgili olumsuz görüşlere de temel teşkil etmiştir. Özelliklerin sayısal olarak çokluğu, bazı araştırmacıların özelliklerin bütünleştirilmesi yönünde hareket etmeleri sonucu doğurmuştur. Örneğin Stogdill (1974) lider özellikleri konusunda gerçekleştirilmiş araştırmaları incelediği bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmada zekâ, atıklık, iç görü sahibi olma, sorumluluk alabilme, girişkenlik, istikrarlılık, öz güven, sosyallik gibi özellikler üstlerinde en çok durulan ortak özellikler olarak belirtmiştir. Daha sonra sıralanan bu özelliklere kazanma hırsı, iş birliği yapabilme, tolerans ve etkileme özelliklerini de eklemiştir. Stogdill'in ve diğer çalışmalarının sonuçlarına dayanarak (Bkz. Tablo 1) Northouse temel özelliklere ilişkin olarak oluşturduğu listede aşağıdaki özellikler yer almaktadır.

- Zekâ
- Öz güven
- Kararlılık
- Dürüstlük
- Sosyallik

Özellikler teorisi kapsamında çalışmaların birçoğunda söz edilen zekâ veya bilişsel yetkinlik liderin en önemli özelliklerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Liderin genel olarak değerlendirildiğinde takipçilerine kıyasla daha yüksek IQ değerine sahip olduğu tespit edilmiştir (Zaccaro, 2004, s. 113). Ancak zeki olmak iyi bir özellik olmasına rağmen, liderin takipçilerinden çok farklı bir düzeyde zekaya sahip olması olumsuz etkiler de yaratabilmektedir. Bu tür durumlarda lider oluşan önyargıdan dolayı takipçileriyle iletişimde zorlanabilir veya liderin fikirleri takipçiler tarafından gerçekleştirilmesi güç fikirler şeklinde nitelendirilebilir (Northouse, 2013, s.20).

Tablo 1. *Liderlik Özellikleri Araştırmaları (Northouse, 2013, s.19).*

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord vd. (1984)	Kirpatrick ve Locke (1991)
Zekâ	Zekâ	Kazanma	Zekâ	Yürütme
Atiklik	Erillik	hırsı	Erillik	Motivasyon
İç görü	Uyum	İstikrarlılık	Hakimiyet	Dürüstlük
Sorumluluk	Hakimiyet	İç görü		Öz güven
Girişkenlik	Dışa dönüklük	Öz güven duyma		Bilişsel yetenek
İstikrarlılık	Muhafazakarlık	Sorumluluk		Görev bilgisi
Öz güven		İş birliği		
Sosyallik		Tolerans		
		Etkileme		
		Sosyallik		

Öne çıkan bir başka özellik olan, öz güven ise lideri takipçilerini etkili bir şekilde dönüştürme konusunda destek olmaktadır. Takipçileri etkilemek için liderin öz saygı, öz güven ve fark yaratabileceğine inanması gerekmektedir (Northouse, 2013, s. 20). Northouse (2013) girişkenlik, istikrarlılık, yürütme ve hakimiyet gibi özellikleri de kararlılık kavramında bütünleştirmiştir. Kararlılık bir işi yapmaya yönelik üstün isteklilik halidir.

Özellikler teorisine ilişkin açıklamamalar son verirken, özellikler teorisinin yalnızca lider üzerine odaklandığı için eleştiri konusu olduğu göz ardı edilmemelidir. Alandaki akademisyenler liderin takipçilerle birlikte oynadığı rollerin daha çok dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir (Carsten, 2010; Collinson, 2005; DeRue ve Ashford, 2010; Hollander, 1992; Shamir, 2015).

2.2.2. Yetenekler teorisi

Yetenekler teorisi de özellikler teorisi gibi lider odaklı bir yaklaşıma sahiptir. Fakat özelliklerin çoğu doğuştan gelen özellikler olarak kabul edilirken, yetenekler zamanla öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir. Katz'a (1955, s. 34) göre yönetimi şekillendiren üç temel grup beceri grubu veya yetenek vardır. Bunlar teknik, beşerî ve kavramsal yetenekler olarak sınıflandırılmaktadır.

Teknik yetenekler bir işi yapabilmekle ilgilidir. Her iş belli bir teknik yeteneği gerekli kılar ve birey herhangi bir sorunu çözemediğinde soruna uygun teknik beceriye sahip kişi o sorunu analiz ederek olabildiğince hızlı bir şekilde çözüme kavuşturabilir. (Katz, 1955, s. 34). Teknik yetenekler yönetimin üst kademelerinde, alt ve orta kademelerinde önemli olduğu kadar önemli değildir. Çünkü üst yönetim teknik sorunların çözümlerine doğrudan müdahale etmemekte, sadece yönlendirme yapıp emir vererek sorunun çözülmesini sağlamaktadır.

Beşerî yetenekler isminden anlaşıldığı gibi insanlarla iletişim kurabilme ve onları anlama yeteneğidir. Beşerî yetenekler, teknik yeteneklerden oldukça farklıdır. Beşerî yetenekler insanlarla bir arada çalışabilme anlamına gelirken, teknik yetenekler daha çok fiziki sorunlarla uğraşmak anlamına gelmektedir (Katz, 1955). Beşerî yetenekler yönetimin tüm kademelerinde önemlidir. Çünkü insanlar ve insan faktörü örgütün her kademesinde ve bölümünde rol oynamakta ve varlık göstermektedir. Beşerî yetenekleri güçlü liderler hem kendi hem diğerlerin durumunun farkındadırlar. Bu tür liderler için kendilerinin ve takipçilerinin fikirleri arasında uyum sağlanması ve karşılıklı anlayış oldukça değerlidir (Katz, 1955).

Kavramsal yetenekler ise düşünce ve kavramlarla çalışabilme yeteneği şeklinde ifade edilmektedir (Katz, 1955). Kavramsal yetenekler vizyon ve strateji formülasyonuna ilişkin yetkinlikleri de içerdiğinden daha çok yönetimin en üst kademesinde gerek duyulmaktadır. Kavramsal yeteneklerden yoksun bir yönetici liderin varlığı örgütün yok olmasıyla sonuçlanabilir (Northouse, 2013).

Sonuç olarak değerlendirdiğimizde, yetenekler teorisi lideri öne çıkartmakta ve onun yetenekleri üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımın olumlu taraflarından birisi yeteneklerin öğretilebilir ve öğrenilebilir olmasıdır. Ancak, özellikler teorisi gibi yetenekler teorisi de yalnızca lideri ele aldığı için ve farklı bağlamları dikkate almadığı için eleştirilmektedir.

2.2.3. Davranışsal liderlik teorisi

Özellikler ve yetenekler teorileri gibi davranışsal liderlik teorisi de 20. yüzyılın ilk yarısının sonlarından itibaren liderlik alanında yürütülen yaklaşımlar arasında bulunmaktadır. Davranışsal teori kapsamında daha çok üzerinde durulan görgül

alışmalar Ohio State Üniversitesi ve University of Michigan liderlik çalışmalarıdır. Bu alışmalar daha sonraki dönemde Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisinin geliştirilmesine öncülük etmiştir (Schedlitzki ve Edwards, 2014).

2.2.3.1. Ohio State Üniversitesi alışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları özellikler teorisinin eksiklerini tamamlamak ve lider davranışlarını daha iyi anlamak amacıyla yürütölen ilk alışmalardanır (Northouse, 2013). Bu araştırma kapsamında takipçilerin yanıtları liderin iki davranış tarzı üzerinde daha çok odaklandığı yönündedir. Bu davranış tarzları kişiyi dikkate alma (consideration) ve inisiyatif veya görevi dikkate alma şeklinde ifade edilebilir. Çalışmaya göre lider davranışları bu iki değişken etrafında yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2014).

Kişiyi dikkate alan davranış tarzında lider, davranışlarında görev yerine takipçilerine daha çok ağırlık ve önem vermektedir. Bu tür davranışı benimseyenler için lider ve takipçiler arasında güven, saygı, dostluk ve arkadaşlığın geliştirilmesi önemlidir. Bu davranış tarzında lider, klasik beşerî ilişkilerin ötesine çıkmaya gayret göstermektedir, lider; takipçilerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi gösterecek bir yaklaşım benimsemektedir (Sherman ve Chruden, 1980, s. 318). İnisiyatif davranış tarzını kullanan liderler ise davranışlarında görevin tamamlanmasını öncelemektedir. Kısaca inisiyatife sahip lider davranışı işe ve işin tamamlanmasına ağırlık vermektedirler (Koçel, 2014). Ohio State Üniversitesi çalışmaların sonunda iki sonuca varılmıştır: (1) Kişiyi dikkate alan davranışlarının artmasıyla personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. (2) Liderin inisiyatifinin artmasıyla takipçilerin performansı da artmaktadır (Gannon, 1979, s. 208).

2.2.3.2. Michigan Üniversitesi'nin alışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları yürütölürken, yaklaşık benzer zamanlarda The University of Michigan'da küçük grupları odak noktasına alan ve liderle davranış şekillerini araştırma konusu yapan bir başka araştırma yürütölmektedir. Bu çalışmada “verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon” gibi kriterlerin kullanıldığı belirtilmektedir (Koçel, 2014, s. 681).

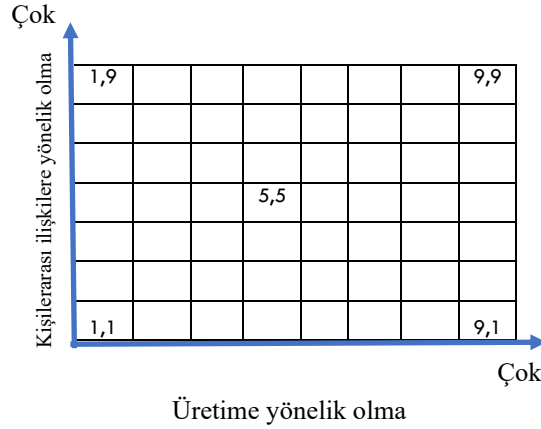
Michigan üniversitesinde yürütülen çalışmalarda da iki liderlik davranış tarzı öne çıkmıştır. Bunlar kişiye yönelik davranış tarzı (employee orientation) ve işe yönelik davranış tarzı (production orientation) olarak adlandırılmaktadır (Northouse, 2013, s. 71). Kişiye yönelik davranış tarzını benimseyen liderler takipçileri ile arasındaki güçlü beşerî ilişkileri kurmayı önemsemektedirler. Bu tarz liderler takipçileri yalnızca ast olarak değerlendirmemekte, beşeri olarak da onları anlamaya çalışmakta, onların kişiliğine değer vermekte, ve kişisel talep ve arzularına özel ilgi göstermektedirler (Bowers ve Seashore, 1966). Bu yönüyle kişiye yönelik davranış faktörü Ohio State Üniversitesinin araştırmasındaki kişiyi dikkate alma tarzına benzetilebilir. İşe yönelik davranış tarzını benimseyen liderler ise görevin teknik yönü üzerinde durmaktadır (Northouse, 2013). Bu açıdan takipçiler öncelikle işi yapması gereken çalışanlar olarak sayılmakta, belli bir işi gerçekleştirmek için gerekli olan “araç” olarak kabul edilmektedirler (Bowers ve Seashore, 1966). İşe yönelik davranış tarzı Ohio State araştırmasındaki inisiyatif faktörüyle benzeşmektedir.

2.2.3.3. Blake ve Mouton’un yönetim/liderlik tarzı matrisi

Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi ilk olarak 1964’te ortaya konmuş ve sonraki dönemde geliştirilmiştir. Bu çalışmada da ortaya konan davranışsal faktörler Ohio State ve Michigan üniversitesi çalışmalarında geçen davranış tarzlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu iki grup davranış Blake ve Mouton tarafından matris olarak şekillendirilmiştir. Bu matris her liderin kendine özel iki grup davranış tarzı çerçevesinde belli bir liderlik tarzının varlığına işaret etmektedir. Matriste lider davranışlarını etkileyen davranış tarzları 1’den 9’a kadar derecelendirmektedir (Bkz. Şekil 1).

Şekil 1’deki yönetim tarzı matrisine bakıldığında lider davranışlarının çeşitli tarzlarda açıklanabileceği görülebilecektir. Örneğin, sağ üst köşede olan 9,9 liderlik tarzı, yüksek derecede hem üretime yönelik davranışlarını hem kişilerarası ilişkilere yönelik davranışlarını benimseyen lideri betimlemektedir.

Şekil 1’deki yönetim tarzı matrisine bakılırsa eğer, liderlerin çeşitli tarzların açıklanabileceği fark edilmektedir. Örneğin, sağ üst köşede olan 9,9 liderlik tarzı yüksek derecede hem üretime yönelik davranışlarını hem kişilerarası ilişkilere yönelik davranışlarını benimseyen lideri açıklamaktadır.



Şekil 1. Yönetim Tarzı Matrisi (Koçel, 2014)

Onun tam karşısında ise 1,1 liderlik tarzını kullanan yönetici yer almaktadır. Bu tarz liderler pasif liderliğe eğilimlidir, ne üretime ne de kişiler arası ilişkilere önem göstermemektedirler. Matrisin tam ortasındaki 5,5 liderlik tarzı ise dengeli olarak hem üretimi hem kişilerarası ilişkileri önemseyen liderleri ifade etmektedir.

2.2.4. Durumsallık liderlik teorisi

Liderlik alanında sıklıkla üzerinde durulan teorilerden birisi de durumsallık teorisi. Bu teori liderin farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarını seçebileceği düşüncesine dayanmaktadır. Durumsallık teorisi iki liderlik boyutu etrafında şekillenmiştir. Bunlardan ilki yönlendiren liderlik tarzı, diğeri ise destekleyici liderlik tarzıdır (Northouse, 2013). Liderlik tarzı seçilirken takipçilerinin gelişim seviyesi de dikkate alınmalıdır.

“Durumsallık teorisi takipçilerin gelişim süreci boyunca gelişimsel olarak ileri ve geri hareket etme fikri etrafında kuruludur, gelişim seviyesi takipçilerin yeteneklerini ve lideri benimseme seviyelerini göstermektedir. Liderin başarılı olması için, takipçilerinin gelişim sürecinin hangi şamasında olduklarını fark etmeleri ve liderlik tarzlarını o gelişim seviyesine göre ayarlamaları önemlidir” (Northouse, 2013, s. 93).

Yönlendiren liderlik tarzına sahip liderler takipçilerin hedefe varmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde lider hedefleri doğru belirleyip iyi bir plan yapmakta, takipçilere gidilmesi gereken yönü göstermekte, takipçileri kontrol etmek için çeşitli kriterler belirlemekte ve her takipçi için ayrı görev ve rol tanımları oluşturmaktadır (Northouse, 2013). Destekleyici liderlik tarzını uygulayan liderler ise takipçilerini iş

ortamında rahat hissettirmek için gerekli olan iletişim ve destek yöntemlerini uygulamayı tercih etmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse, yönlendiren liderlik tarzı planlama, denetim ve gözetim faaliyetlerini içerirken; destekleyici liderlik tarzı dinleme, takdir etme ve yardım etmeyi içermektedir (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 1996, s. 31).

2.2.4.1. Blanchard modeli

Durumsallık teorisi bağlamında yönlendirici ve destekleyici liderlik tarzları Ken Blanchard tarafından 1985'te dört kategoriye bölünerek ifade edilmektedir. Bu kategoriler S1- yönlendirici (directing), S2-koçluk yapan (coaching), S3-destekleyici (supporting) ve S4-delege edici şeklinde sıralanmaktadır (delegating) (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 1996, s.30). Direktif verici, bir başka ifadeyle yönlendirici yaklaşım liderin büyük ölçüde yönlendirici olup daha düşük düzeyde destekleyici olmasını ifade etmektedir. Bu tarz lider kişisel olarak destek vermeyi pek önemsemeyen işe ve üretime odaklanarak liderlik etmektedir. Koçluk yapan lider ise büyük ölçüde hem yönlendirici hem de destekleyici bir tarz benimsemektedir. Burada lider hedeflerin gerçekleşmesine odaklanmışken takipçilere kişisel olarak destek vermeyi de unutmamaktadır. Son olarak koçluğun S1 liderlik tarzının devamı niteliğinde olduğu, hedefler üzerinde son kararın yine lider tarafından verildiği göz ardı edilmemelidir (Northouse, 2013). Yardım edici veya destekleyici yaklaşım, direktif verici yaklaşımının tersi olarak liderin büyük ölçüde destekleyici olmasını ve daha düşük düzeyde yönlendirici olmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda takipçilerin önerileri dinlenmekte, çabaları desteklenmekte ve takipçilerin örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için yardım edilmektedir (Blanchard, 1996). Son olarak, delege edici yaklaşımda liderin hem destek hem yönlendirme açısından edilgen olması söz konusudur. Burada lider işin nasıl yapılacağına odaklanmakta, takipçiler için hedef belirledikten sonra takipçiler hedefe varmanın yollarını kendileri belirlemektedirler (Northouse, 2013). Söz edilen liderlik tarzları takipçilerin gelişim seviyelerine göre uygulanmalıdır (Tablo 2).

Takipçilerin gelişim seviyesi görevi nasıl yapabileceklerini öğrendiklerine ve görevi yapmak istediklerine göre aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Blanchard vd., 1996, s. 50).

- Gelişim 1 (G1)-düşük yeterlilik, yüksek benimseme
- Gelişim 2 (G2)-orta yeterlilik, düşük benimseme

- Gelişim 3 (G3)-yüksek yeterlilik, orta benimseme
- Gelişim 4 (G4)-yüksek yeterlilik, yüksek benimseme

Tablo 2. Farklı gelişim seviyelerine uygun liderlik yaklaşımları (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 1996, s. 56.)

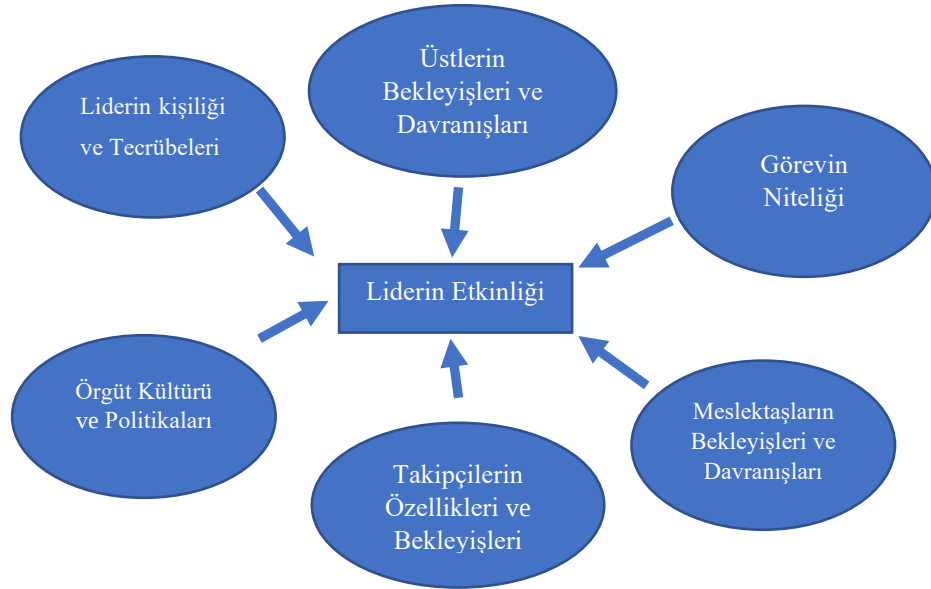
GELİŞİM SEVİYESİ ve UYGUN LİDERLİK YAKLAŞIMI			
G1 DÜŞÜK YETERLİLİK * DÜŞÜK BENİMSEME	S1 DİREKTİF VERME İşi tarif et, astı kontrol ve ona nezaret et	G3 Yüksek yeterlilik * ORTA BENİMSEME	S3 DESTEK VERME Dinle, takdir et ve yardımcı ol
G2 ORTA YETERLİLİK * DÜŞÜK BENİMSEME	S2 KOÇLUK/ANTRENÖRLÜK ETME Yönlendir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

Gelişimin ilk aşamasında olan takipçiler yapacakları göreve yeni başladıkları için görevin nasıl yapılacağını bilmemektedirler. Fakat öğrenmeye de isteklidirler, bu tip takipçiler için direktif verici liderlik tarzının kullanılması gereklidir. Gelişimin ikinci aşamasında takipçiler orta düzeyde teknik yeteneğe sahiptir ama hedefi benimseme düzeyleri düşüktür, yani ilk aşamadaki istekleri azalmıştır. Bu tür takipçileri koçluk edici tarzla yönetmek gerekmektedir. Gelişimin üçüncü aşamasında takipçiler teknik yeteneklerini en yüksek seviyede geliştirmiş ve benimseme düzeyleri de orta düzeydedir. Bu takipçiler işin nasıl yapılması gerektiğini iyi bilmekte, ancak hedefe ulaşmakta pek istekli değildirler. Gelişimin son aşamasında ise hem yeterlilikte hem benimsemeye en yüksek seviyeye sahip olan takipçiler yer almaktadırlar. Bu tür takipçiler görevi en hızlı ve etkili biçimde tamamlarlar, çünkü hem görevin nasıl bir şekilde tamamlanması gerektiğini bilmekte hem de motivasyonlarını son derece yüksek seviyede tutabilmektedirler (Blanchard vd., 1996; Koçel, 2014; Northouse, 2013).

2.2.4.2. Liderlik tarzının seçimini etkileyen faktörler

Özellikler ve yetenekler teorisi liderliğin etkililiği için lideri takipçilerden farklı kılan özellikleri betimlemeye amaçlamaktadır. Fakat durumu, bir başka deyişle liderlik sürecinin yürütüldüğü bağlamı dikkate almamıştır (Stoner and Wankel, 1986, s. 452). Davranışsal teori ise liderin daha çok işe ya da insana eğilimini göstermektedir, ancak

hangi durumda hangi liderlik tarzının kullanılması gerektiğini veya hangi liderlik tarzının daha etkili olduğunu belirtmemektedir (Koçel, 2014, s. 687). Durumsallık teorisi ise şimdiye kadar üzerinde durduğumuz teorilerden farklı olarak, belli liderlik tarzlarının belli durumlarda etkili olduğunu savunmaktadır. Takipçilerin gelişmişlik düzeyinin yanı sıra farklı durumlarda liderin davranışlarını ve liderliğin etkililiğini belirleyen diğer dış ve iç çevre faktörlerini de göz önünde bulundurmaktadır. Bu faktörler arasında liderin kişiliği ve tecrübesi, üstlerin beklentileri ve davranışları, görevin niteliği, örgüt kültürü ve politikaları, takipçilerin özellikleri, beklentileri ve davranışları, çalışma arkadaşlarının beklentileri ve davranışları (Bkz. Şekil 2) (Stoner ve Wankel, 1986).



Şekil 2. Etkili liderliği belirleyen kişisel ve durumsal faktörler (Stoner ve Wankel, 1986, s. 453).

Konuya daha detaylı baktığımızda, liderlik tarzının seçilmesini etkileyebilecek faktörlerden birisinin liderin kendisiyle ilgili olduğu, liderin değerlerinin, kişiliğinin ve tecrübelerinin bu konuda önemli olduğu unutulmamalıdır. Örneğin, kişisel özelliklerinden ve tecrübelerinden hareketle lider takipçilerine güvenemeyebilir. Bu durumda lider kişilerarası ilişkileri önemsemeksizin göreve odaklanıp otoriter bir tarz benimseyerek yönlendirici davranış tarzını benimseyebilir. Ancak, unutulmaması gereken, belli bir tarzı benimsedikten sonra liderin gelecekteki tecrübelerinden hareketle, söz konusu liderlik tarzının olumlu ya da olumsuz etkilerinden dolayı, davranış tarzını değiştirebilir (Stoner ve Wankel, 1986). Görevin niteliği de liderin davranışlarını

etkileyebilmektedir. Katı talimatlar gerektiren işlerde, örneğin inşaat sektörü gibi, liderin yönlendirici davranmasını gerekmektedir. Öğretmenlik gibi işler veya takım çalışmaları ise liderin takipçilere bazı görevleri delege edip onların yaratıcılığına güvenmeyi tercih edebilecekleri durumları içerebilir (Stoner ve Wankel, 1986). Bu tezin odak noktası olan takipçiler faktörü de son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Bahsedildiği gibi liderlik sürecinde etkilenenler takipçilerdir ve son dönemde araştırmacılar daha çok takipçilerin üzerine vurgu yaparak onların liderlik sürecindeki rollerini ve etkileri açıklamaya çabalamaktadır (Carsten, 2010; Collinson, 2005; DeRue ve Ashford, 2010; Hollander, 1992; Shamir, 2015).

2.2.5. Karizma ve dönüştürücü liderlik tarzı

Geçtiğimiz 40 yıllık dönemde liderlikle ilgili üzerinde en çok durulan konular arasında dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzları öne çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik alanındaki çalışmaların gelişimi liderlik konusunu yeniden ve daha yoğun bir şekilde ilgi duyulmasına neden olmuştur. Kitap mağazalarının rafları liderlik kitaplarıyla dolmuş ve yöneticiler liderliği ise saplantı haline getirmiştir. Yöneticiler o kadar çok lider olmak istedikleri için takipçilerini rahat bırakmadan, onları sürekli yönetmeye ve değiştirmeye çalışmaktadırlar. Fakat bu durumun her zaman etkili olmadığı unutulmamalıdır (Blom ve Alvesson, 2014, s. 346). Dönüştürücü liderlik gibi karizma da etkili liderin temel özelliği olarak görülmekte ve aslında tüm liderlik tarzlarında öne çıkarılmaktadır. Bu nedenle liderliğin daha iyi şekilde anlaşılması için karizmanın doğasının ve etkisinin de incelenmesi gerekmektedir (Koçel, 2014, s. 697).

2.2.5.1. Karizma ve liderlik

Liderlik gibi karizma kavramı da liderlik çalışmaları alanında yoğun ilgi gören kavramlardandır. Etimolojik olarak bakıldığında karizmanın Yunancadaki karşılığı “ilahi hediye” olarak ifade edilmekte ve bireyin farklı ve çekici özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir (DuBrin, 2013, s. 107). Dolayısıyla, özellikler teorisinde olduğu gibi karizma lideri diğerlerden farklı kılan olağanüstü bir özellik anlamına gelmektedir. Ancak, bu tamamıyla doğru değildir, çünkü özellikler teorisinin durum ve takipçiler faktörlerini dikkate almaması gözden kaçırılmamalıdır.

Liderlik, daha önce bahsedildiği gibi, takipçilerle ve lider arasındaki iletişim ve etkileşim sürecidir. Liderin sahip olduğu gücün kaynağı etkileşim kurabilme boyutuyla

yakından ilgilidir (Koçel, 2014; Northouse, 2013). Dolayısıyla karizma kavramının gelişmesinde takipçiler de önemli bir role sahiptir, çünkü lider tarafından yönetilen ve liderlik sürecinden etkilenen takipçilerdir (Blanchard vd., 1996). Liderin tüm yönlendirici ve etkileyici davranışı her zaman karizmatik olarak algılanmaz. Davranışların ve etkileşimin takipçiler tarafından karizmatik olarak algılandığında lider karizmatik lider olarak atfedilmektedir (Conger ve Kanungo, 1998, s. 448). Bu nedenle liderin kabul edilmesi, takipçiler tarafından karizmatik özellikler atfedilmesine bağlıdır (DuBrin, 2013, s. 108).

Conger ve Kanungo'ya göre (1998, s. 449) liderlik süreci ve liderin davranışları üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalardaki davranışlar liderin karizmatik olup olmadığını belirleyen faktörlerdir. Söz konusu aşamalar aşağıda sıralanmaktadır.

1. Bu aşamada lider mevcut statükoyu ve durumu eleştirel bir gözle inceleyerek tüm fırsat ve tehditleri, takipçilerin güçlü ve zayıf yönlerini, takipçilerin isteklerini, örgütün mevcut kaynaklarını, gelecek hedeflerini ve potansiyel engellerini belirlemelidir.
2. İkinci aşamada lider gelecek hedeflerini net ve açık bir şekilde ortaya koymalıdır.
3. Son aşamada ise lider hedeflere nasıl ulaşabileceğini detaylı şekilde ifade etmelidir.

Liderin yukarıda söz edilen süreçteki davranışlarına bakılarak karizmatik olup olmadığına ilişkin bir kanı oluşabilir.

2.2.5.2. Dönüştürücü liderlik tarzı

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak Downton'un çalışmasında söz edilmesine rağmen liderlik alanına girişi önemli ölçüde ilk James Burns'e atfedilmektedir (Rafferty ve Griffin, 2004). Siyasal sosyoloji alanında çalışan Burns, kendi çalışmada iki tür liderlik tarzından söz etmektedir. Bunlar işlemsel (transactional) dönüştürücü (transformational) liderlik tarzlarıdır (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 326). İşlemsel liderlik tarzı diğer liderlik tarzlarının çoğunu kapsamaktadır, çünkü lider ve takipçiler arasındaki etkileşimi değişim ilişkisi olarak betimlemektedir. Takipçilerine başarılı olmamaları durumunda ücretlerine zam yapacağını söyleyen liderin davranışı işlemsel liderlik

sürecini ifade etmektedir (Northouse, 2013, s. 172). Doğal olarak, işlemsel lider takipçilerini etkilemek için ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerini kullanmaktadır.

Dönüştürücü liderlikte ise lider hem kendisinin hem takipçilerinin motivasyonunu yükseltmek ve ahlaki değerlerini geliştirmek için etkileşim içine girmektedir (Northouse, 2013, s. 172). Bu tür liderlik tarzında liderlerin takipçilerinin isteklerine ve arzularına dikkat edip beklentilerinin üzerinde performans göstermelerini sağlamalarını amaçlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010; Northouse, 2013). Franklin Roosevelt ve Mohandas Gandhi gibi liderler milyonlarca insanın gelişmesini ve değişmesini sağlayarak liderlik sürecinde kendileri de geliştikleri ve değiştikleri için Tom Burns tarafından dönüştürücü liderlik tarzının klasik örneği olarak değerlendirilmektedir (Northouse, 2013; Burns, 2003).

Burns son yıllarda dönüştürücü kavramın yerine dönüştüren (transforming) kavramını kullanarak dönüşümcü ve dönüştürücü liderlik tarzlarının aralarındaki farkı değiştirmek ve dönüştürmek kavramlarına bağlayarak açıklamaktadır. “Değiştirmek bir şeyin yerine başka bir şey koymaktır, vermek ve almaktır, yerini değiştirmektir, bir yerden başka yere taşınmaktır (Burns, 2003).” Bu şekilde değişiklik kavramını açıklamak kolaydır, ancak dönüşüm kavramı daha derin bir anlama sahiptir. Dönüşüm, Burns’un (2003) dediği gibi, “radikal bir değişikliktir”, bir şeyin doğasını değiştirerek tamamen başka bir şekil almasıdır. Örneğin “kurbağanın bir prence dönüşmesi veya araba parçası üreticisinin araba üreten fabrikaya dönüşmesi” bu tür bir değişikliktir (Burns, 2003, s. 24).

Burns’un çalışmaları dönüştürücü liderlik üzerinde yürütülen diğer çalışmalara yol açmıştır. Bu çalışmalar arasında en çok bilineni Bass’ın dönüştürücü liderlik modelidir. Bass dönüştürücü ve işlemsel liderlik tarzlarını ayrı olarak değil aynı sürecin devamı olarak ortaya koymuş ve bunlara serbest bırakan (laissez-faire) liderlik tarzını da ekleyerek Burns’un modelini genişletmiştir (Northouse, 2013).

Süreçteki her liderlik tarzı birkaç faktörden oluşmaktadır. Dönüştürücü liderliği belirleyen faktörler arasında idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel canlandırma ve bireysel ilgi/destek yer almaktadır. İşlemsel liderliği belirleyen faktörler arasında ise koşula bağlı ödül ve istisnalarla yönetim yer alır (management by exception).

Serbest bırakma odaklı liderlikte ise liderliği belirleyen faktör işlemsel olmayan liderliktir (Avolio ve Bass, 2002, Northouse, 2013).

İşlemsel liderin dönüştürücü liderden farkı takipçilere bireysel ilgi göstermeden onların kişisel gelişimleriyle ilgilenmemesidir (Northouse, 2013). İşlemsel liderlik sürecinin temel bileşenlerinden koşula bağlı ödüllendirme, işlemsel liderin takipçilerini etkileyebileceği yöntemlerdendir. Bu tarz liderlik, dönüştürücü liderliğin etkili olmadığı durumlarda bile, takipçilerin daha yüksek performans göstermesi açısından oldukça etkili olabilir (Avolio ve Bass, 2002, s. 3). İşlemsel liderliğin ikinci faktörü, istisnalarla yönetim, düzeltici eleştiriyi, olumsuz yorumları ve olumsuz güçlendirmeyi içermektedir. Bu faktör aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Northouse, 2013).

Bass'ın liderlik modelinde işlemsel olmayan son liderlik tarzı serbest bırakma odaklı liderliktir. Bu liderlik tarzı liderlikten kaçınma veya liderliğin yokluğu anlamı taşıdığı için birçok araştırmacı tarafından en etkisiz ve başarı potansiyeli düşük liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Avolio ve Bass, 2002, s. 4).

Burns dönüştürücü liderin, yüksek ahlaki standartlara sahip olduğu için, diğer insanların da ahlaki standartlarını yükselten kişi olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu nedenle Hitler gibi liderler dönüştürücü lider olarak değerlendirilmemektedir (Northouse, 2013). Çünkü Hitler Almanya'yı değiştirdi, ancak Nazi anlayışına sahipti, Hitler Almanya'ya hükmediyordu, fakat onlara dönüştürücü liderlik yapmıyordu (Burns, 2003, s. 29).

Dönüştürücü liderin aşağıda yer alan üç temel ahlaki standarta sahip olması gerekmektedir.

- *Erdem standartları*, insan hayatının ilk aşamalarında geliştirilen ve namusluluk, itidal ve irade gibi özellikleri içermektedir.
- *Etik standartlar* güvenirlilik, dürüstlük, karşılıklılık ve söz tutma gibi özellikleri taşımak anlamına gelmektedir.
- *Dönüştürücü değerler* düzen, özgürlük ve eşitlik gibi yüce ilkelere dayanmaktadır (Burns, 2003, s. 28).

Bu standartlara sahip olmayan ve dönüşümü gerçekleştirebilen liderler sahte dönüştürücü (pseudotransformational) liderler olarak anılmaktadır. Bu kişiler genelde

bencil, kendilerine odaklı, kendi kendilerini yüceltmekten hoşlanan ve yönetsel olarak tehdit, ceza, hile ve diğer insanlara karşı haksızlığı kolaylıkla yapabilen bireylerdir (Avolio ve Bass, 2002).

2.3. Takipçilik

Durumsallık teorisinde liderlik sürecinde takipçilerin rollerinin ve öneminin sınırlı bir düzeyde kaldığı ve takipçilerin farklı gelişmişlik düzeylerine göre liderin farklı liderlik tarzları arasında seçim yapabileceği veya gerektiğinde mevcut liderlik tarzını değiştirmek zorunda kalabileceği belirtilmişti (Blanchard ve Zigarmi, 1996; Stoner ve Wankel 1986). Yol-amaç teorisine göre de lider takipçilerin isteklerine, tecrübelerine ve yeteneklerine göre liderlik tarzını seçen birey olarak betimlenmektedir (House, 1971). Fakat her ne kadar takipçiler üzerinde durulsa da, bu yaklaşımların takipçileri durağan ve nesnel kategoriler olarak gösterdiği unutulmamalıdır (Collinson, 2005, s. 1423).

Dönüştürücü liderlik teorisinde liderin karizmasından söz ederken, karizmanın takipçiler tarafından algılanması gerektiği ifade edilmiştir (Avolio ve Bass, 2002; Burns, 2003). Genel anlayışta karizma lidere ilişkin bir özellik olmasına rağmen, karizmanın varlığı onu kabul eden takipçilerin varlığına bağlıdır (Hollander, 1992, s. 51). Birçok liderlik teorisinde lider; takipçilerine ilham veren ve onları etkileyen, onları değiştiren ve geliştiren, takipçileri ortak hedefe yönlendiren ve kendisini takip etmeye teşvik eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Blom ve Alvesson, 2014). Dolayısıyla lider, çoğunlukla liderlik sürecini başlatan ve sürecin gelişimini teşvik eden kişi olarak kabul edilmektedir.

Liderlik teorilerin birçoğu lider ve takipçileri birbirinden ayırma eğilimindedir ve liderlik sürecinde lideri baskın ve temel bileşen olarak göstermektedir (Collinson, 2005, s. 1420). Liderlik alanındaki araştırmalar yalnızca liderin üzerine odaklanarak grup dinamiğini gözden kaçırmakta veya sadece takipçilerin üzerinde durarak liderliğin temellerini dikkate almamaktadır (Fairhurst, 2001). Bu yüzden, liderlik ve takipçilik süreçleri karşılıklı olarak incelenmelidirler.

Durumsallık ve dönüştürücü liderlik teorilerinin yanı sıra hemen hemen bütün liderlik teorilerinde takipçilerin liderlik sürecinin oluşmasında oynadıkları rollerin, liderin takipçiler tarafından lider olarak kabul edilip edilmediğinin ve en önemlisi

takipçilerin liderlik sürecinin başlaması için gösterdikleri girişimlerin yeterli düzeyde araştırılmadığı ifade edilmektedir (Blom ve Alvesson, 2014).

Takipçiler üzerine odaklanan teoriler, takipçilerin liderlik sürecindeki rollerini açıklama çabasıdadır, ancak takipçilik sürecinin sosyal yapısını ve takipçilerin takipçilik sürecindeki rollerinin yeterince irdelendiği düşünülmemelidir. Söz konusu teoriler de genelde lider odaklı bir yaklaşıma sahiptir, çünkü takipçiliğin bilişsel ve davranışsal boyutlarını sorgulamamaktadırlar (Carsten vd., 2010). Bir başka deyişle, “herkesin lider olduğu dünya mükemmel görünmektedir, ancak herkes lider olursa liderin kime önderlik edeceği bulanıklaşmaktadır (Garry Wills’den akt. Burns, 2003, s. 26).”

Takipçilere odaklanan diğer teoriler arasında ekip liderliği, kendi kendine yönetim ve hizmetkâr liderlik teorileri yer almaktadır. Kendi kendine yönetim teorisine göre lider takipçilerini bağımsız hareket edebilmeleri amacıyla geliştirmelidir; lider takipçilerinde kendi kendine liderlik edebilme yeteneğini geliştirdiğinde takipçiler kendi kendisini yönetebilecek, daha çok sorumluluk alacak ve motivasyona düzeyleri yükselecektir (Manz, 1986). Kendi kendilerine liderlik yapan takipçiler sadece amaçlara ve standartlara uymak için kendilerini değiştirmemektedirler; bu takipçiler aynı zamanda kendi performans standartlarını ve amaçlarını da belirleyebilmektedirler (Manz ve Pearce, 2005, s. 134). Hizmetkâr liderlik teorisine göre ise lider takipçilerine hizmet eden bireydir. Takipçilerin isteklerine dikkate alarak onları yetiştirmeyi amaç edinmektedir. Hizmetkâr lider, takipçileri kendisinden üstün tutmakta ve onlara yetki devrederek kişisel kapasitelerini geliştirmelerine yardım etmektedir (Northouse, 2013). Takım liderliği teorisine göre de örgütlerde çalışan ekip üyelerinin tümüne, pozisyonlarına bağımlı olmadan, liderlik rollerinin devredilmesi gerekmektedir (DeRue ve Ashford, 2010, s. 627). Ekip liderliğinde ekip üyeleri birbirlerini sürekli ve eşzamanlı olarak etkilemektedir (Manz ve Pearce, 2005, s. 135).

Örgütlerin başarısında örgüt kültürünün takipçilerin kararlara dahil olmasını desteklemesi önemli bir gerekliliktir. Çağdaş örgüt yapılarında alt kademedeki çalışanların karar süreçlerine yeterince katılamaması olumsuz bir özelliktir. Bu durum grupların ve örgütün başarı düzeyini olumsuz etkileyecektir (Northouse, 2013, s. 367).

2.3.1. Takipçiliğin Yapısı

Yukarıda söz edilen liderlik teorilerinde liderin davranışları odak noktasındadır. Fakat takipçiliği tam olarak kavrayabilmek için liderin davranışlarını veya iş ve görev açısından takipçilerin davranışlarını değil; lidere karşı takipçilerin davranışlarını belirleyen sosyal faktörleri incelemek gerekmektedir (Carsten vd., 2010). Çünkü liderlik, liderin sahip olduğu herhangi bir şey veya sahip olduğu herhangi özellik değil, liderlik kişilerin arasındaki etkileşime dayalı bir süreci işaret etmektedir (DeRue ve Ashford, 2010, s. 629).

Lider ve yöneticinin farkları açıklanırken liderliğin örgütün her kademesinde oluşabileceği belirtilmiştir. Ancak, lider alt kademedelerde de takipçilerden belli düzeyde daha yüksek statüye sahiptir ve takipçilerin lidere karşı davranışları saygı içermelidir. Saygının olmadığı yerde takipçiliğinde yok olacağı unutulmamalıdır (Uhl-Bien ve Pillai, 2007, s. 556). Ancak, liderin biçimsel konum nedeniyle oluşan ve takipçiliğin saygı üzerine kurulduğu, hiyerarşik yaklaşım son yıllarda eleştirilmektedir. Çünkü bu anlayış biçimsel olarak üst pozisyonlarda yer alan yöneticilerin lider olamaması ile alt pozisyonlarda yer alan yöneticilerin liderlik özellikleri göstermesi durumunu açıklayamamaktadır (DeRue ve Ashford, 2010, s. 627). Liderlik, biçimsel konuma bağlı bir teori değil, biçimsel veya biçimsel olmayan boyutlar kapsamında faaliyet gösteren ekip üyelerinin başkalarıyla kurduğu ilişkilerinin sonucunda ortaya çıkan bir teorik temele dayandırılmalıdır (Meindl, 1995, s. 334).

Örgütlerin yoğun hiyerarşik yapısı bizi çoğu zaman takipçilerin liderden daha düşük düzeyde bilgi, yetenek ve sorumluluğa sahip oldukları şeklinde düşünmeye iter. Bu nedenle takipçilik daha çok itaat, saygı, sessizlik ve güçsüzlük olarak görülmektedir (Courpasson ve Dany, 2003, s. 1245). Yöneticiler ise genelde liderliği örgütsel boyutta değişim yapmayı, yetki sahibi olmayı ve takipçileri kontrol edebilmeyi anlamaktadır (Bresnen, 1995, s. 506).

Carsten vd. (2010), ABD ve Kanada’da faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarıyla yaptıkları görüşmeler sonucunda takipçiliğin sosyal yapısını pasif, aktif ve proaktif olarak sınıflandırmışlar.

Pasif takipçilikte sadece lider tarafından talimat verildiğinde harekete geçilmekte ve lidere hiçbir şekilde itiraz edilmemekte, yeni fikir ve yöntemlerin geliştirilmesi ve yönetime önerilmesi söz konusu olmamamaktadır. Aktif takipçilikte ise liderin talimatlarına ihtiyaç duyulmadan harekete geçilmekte, takipçiler görevlerini yerine getirmekte ve işleri kendi başlarına yapmaktadırlar. Ancak yenilik yapmak yerine tüm kurallara, liderin yöntemlerine ve örgütün politikalarına uyularak hareket edilmektedir. Proaktif takipçilikte ise liderin talimatlarını beklemeden bir işi yapmak üzere takipçinin sorumluluğu kendi üzerine alıp inisiyatif kullanılması, sürekli olarak ortaya yeni fikir ve yöntemlerin sunulması, özerkliğin geliştirilerek takipçilerin hatalarından ders alarak öğrenmelerinin sağlanması söz konusudur.

Carsten vd.'nin (2010) çalışmasına katılanların %39'u takipçiliğin geleneksel pasif takipçilerdir. Bu tür takipçiler için, takipçilik emirleri yerine getirmek, verilen görevlerin tamamlandığından emin olmak, liderin kararlarına destek vermek ve liderin istediği şekilde çalışmak anlamına gelmektedir. Çalışmaya katılanların %32'si ise takipçiliğin aktif tarafından yer almaktadır. Bu takipçiler kendi fikirlerini çoğunlukla liderle paylaşmaktadırlar, ancak son kararın lider tarafından alınacağını da kabul etmektedirler. Bu takipçiler ekip çalışması ve fikirlerin paylaşılmasını önemsemekte, pasif takipçilere göre sorumluluktan daha az kaçınmaktadır (Carsten vd., 2010, s. 550).

2.3.2. Proaktif takipçiliğin liderlik süreci üzerindeki etkisi

Proaktif takipçilikte ise takipçiler inisiyatif göstererek lidere üzerinde çalışılan konulara ilişkin yorum ve önerilerde bulunmaktadırlar. Bu tür takipçiler istenmediği zaman bile liderin varsayımlarına itiraz etmekten çekinmemektedirler. Proaktif takipçiler diğer takipçilerin itaatkâr ve sorgulamayan davranışlarını kınamaktadırlar. Bu takipçilerin davranışları takipçilikle değil, daha çok liderlikle ortak özellikleri taşımaktadır (Carsten vd., 2010).

Blom ve Alvesson (2014, s. 347) söz konusu proaktif takipçilerinin liderlik süreci üzerinde önemli bir etkiye sahip olduklarını ifade etmektedir. Onlara göre, takipçiler liderlik durumunun oluşmasında temel rol oynamaktadırlar ve reaktif veya proaktif olarak lider özelliklerini sürece dahil etmekte, böylece belli bir düzeyde proaktif olarak kendileri için proaktif takipçi kişiliğini yapılandırmaktadırlar.

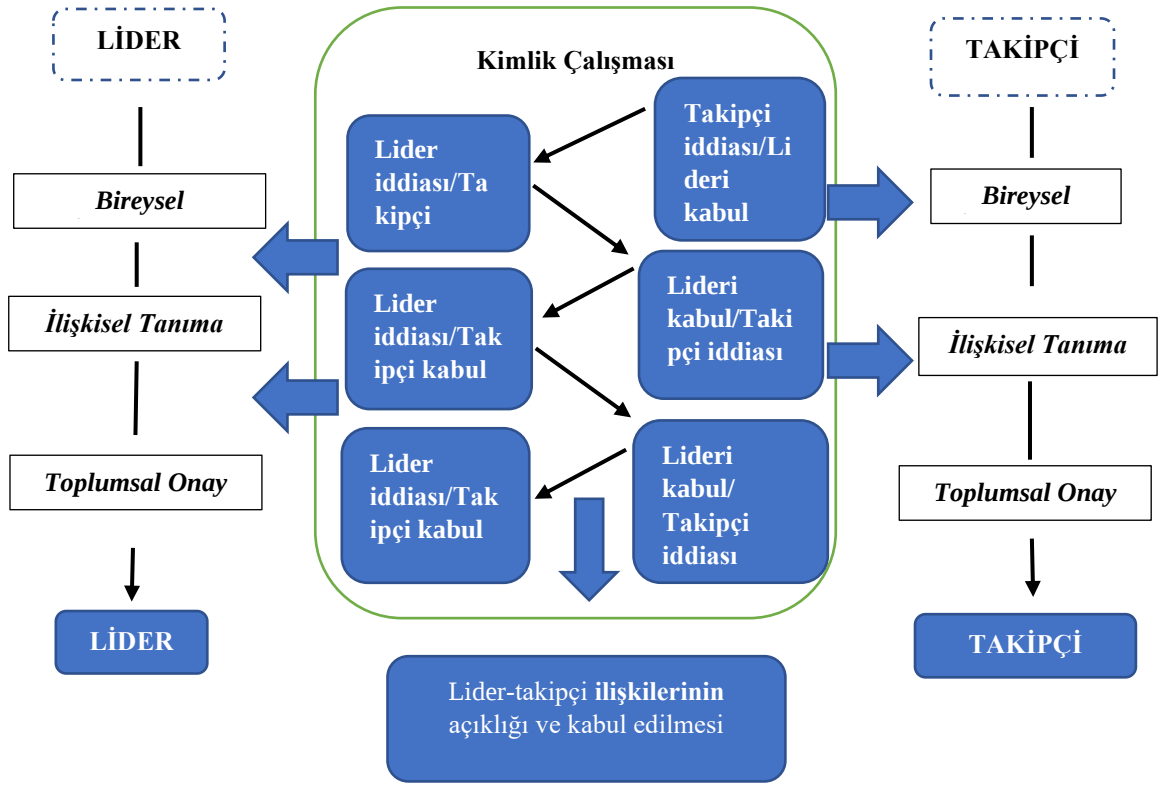
Bu bakış açısı başka araştırmacılar tarafından da desteklenmektedir. DeRue ve Ashford (2010) örgütlerdeki hiyerarşik yapıya rağmen herhangi bir bireyin lider olabilme olasılığını ilişkisel tanımlama sürecine bağlamaktadır. Bireyin takipçi veya lider olarak kabul edilme sürecine “kimlik çalışması” denmektedir, bir başka ifadeyle “insanların kendi kimliklerini şekillendirme, onarma, düzeltme, güçlendirme veya değiştirme sürecine girmesi ” anlamına gelmektedir (Sveningsson & Alvesson, 2003’den akt. DeRue ve Ashford, 2010, s. 630).

DeRue ve Ashford’a göre (2010, s. 631), birey önce kendisinin lider veya takipçi kimliğine sahip olduğunu iddia etmekte, sonrasında etrafındakiler o kişinin lider veya takipçi olduğunu kabul ettikleri durumda bireyin lider veya takipçi kimliğinin inşa süreci başlamaktadır. Bu süreç lider-takipçi ilişkilerinin temeli oluşmaktadır (Bkz. Şekil 3).

İlk aşamada birey örgütsel bağlamda “Ben liderim” veya “Ben lider kişiliğe sahip olan birisi değilim” gibi düşüncelerle kendisinin lider veya takipçi olduğunu iddia etmektedir. Buna karşı, kabul etme sürecinde çevresindeki diğer bireyler, iddiada bulunan kişiye lider veya takipçi kişiliğini atfetmektedirler. Fakat bunun tam olarak tersini de ortaya çıkma olasılığı vardır. Bu durumda diğerleri bireye takipçi veya lider olarak davranması yönünde telkinde bulunmaktadır (DeRue ve Ashford, 2010, s. 631).

Takipçiliğin oluşum sürecine örnek vermek gerekirse, örneğin örgütsel toplantılarda yalnızca kendisine seslenildiğinde konuşan birey kendisinin takipçi olduğunu iddia edebilir. Benzer şekilde, birisi bir başka katılımcıya toplantıyı yönetme fırsatı ve yetkisi verdiği durumlarda ona liderlik özelliklerini de atfetmiş olmaktadır. Fakat toplantı süresince önemli sorunların çözümüne dahil edilmeyen birey kendisine takipçi rolü biçildiğini anlayacaktır (DeRue ve Ashford, 2010, s. 632).

Unutmamak gerekir ki, birisinin lider olması için başkalarının onu lider olarak kabul etmelerine bağlı olduğunu yönündeki düşünce daha önce bazı yazarlar tarafından da ortaya konulmuştur. Ancak yeterli derecede geliştirildiği söylenemez. Örneğin Meindl, 1979, 1985 ve 1995 yıllarında yazdığı makalelerde “liderliğin romantizmi” ifadesini kullanarak liderleri yaratanın aslında takipçiler olduğunu ortaya koymuştur.



Şekil 3. Lider ve Takipçi Kimliğin İnşa süreci (DeRue ve Ashford, 2010, s. 631)

Peki liderliğin romantizmi kavramından ne anlaşılmalıdır?

“Liderliğin romantizmi takipçilerinin düşünceleri hakkındadır: Onların düşünme sisteminde lider nasıl oluşur ve canlandırılır? Liderliğin romantizmi bakış açısı takipçilerin düşüncelerinde oluşan lider ve takipçiler aralarındaki bağlantı üzerine odaklanmaktadır (Meindl, 1995, s. 330).”

Liderliğin romantizmine göre, lider ve takipçi aralarındaki davranışsal bağlantı takipçilerin yaptıkları zihinsel şemaların yapılandırılmasının sonuçları olarak kabul edilmektedir. Takipçilerin davranışları liderin kontrol ve etkilerine bağlı olmayıp, daha çok şema oluşturma sürecinin etkileyici gücüne bağlıdır (Meindl, 1995, s. 330).

2.3.3. Takipçiliğin sosyal yapımını açıklayan faktörler

Takipçiliğin sosyal olarak inşasını açıklayan bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. İma edilen liderlik ve takipçilik teorileri bu yaklaşımlardan biridir. Çeşitli psikolojik ve sosyolojik teoriler, insanların motivasyon ve güdülerine, toplumun sosyal etkilerine, insanların inandığı liderlik ve takipçilik özelliklerine dayanarak, birisinin kendisini veya diğer insanları lider ya da takipçi olarak görmesinin nedenlerini açıklamaktadır. Birey lider veya takipçi olarak davranıyorsa, giyiniyorsa ve gözükiyorsa, insanlar onu lider veya takipçi olarak kabul etmeye daha çok eğilimlidirler (DeRue ve Ashford, 2010, s. 637).

Birisinin lider ya takipçi olduğunu iddia etmenin motivasyonel riskleri ve ödülleri de bu konuda belirleyici olabilir. Kişisel beklentiler insanların davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel pozisyonda yükselme, statü ve güç gibi ödüller bireyi lider olarak davranmaya motive edebilmektedir (DeRue ve Ashford, 2010, s. 638). Aynı şekilde, pasif takipçiler sorumluluk sahibi olmak istemediklerinden, az çalışarak kişisel hayatlarıyla daha çok ilgilenmek istediklerinden dolayı lider olmadan takipçi rolünde kalmayı da tercih edebilirler (Carsten vd., 2010, s. 552).

Liderin ve takipçilerin kimliğini grup içerisinde belirleyebilecek kurumsal yapıların varlığı da takipçiliğin sosyal yapılandırılmasında belirleyici olabilir. Modern örgüt yapılarında üst yönetici pozisyona sahip olan kişi takipçilerine göre daha çok liderlik davranışlarını göstermeye eğilimlidir. Takipçiler ise, aksine, daha az güce sahip olduklarının farkında olarak takipçiliği tercih ederek üst yöneticinin liderlik rolünü oynamasını kolaylaştırabilirler (DeRue ve Ashford, 2010, s. 640).

Collinson (2005) liderliği karakterize eden önemli faktörlerden birisini takipçilerin direnci olarak belirtmektedir. Takipçilerin direnci üç özellik içermektedir: Güç/direnç, rıza/muhalefet ve erillik/dişilik faktörleridir (Collinson, 2005, s. 1422).

Araştırmaların çoğu olumlu olarak sayılan etkiyi olumsuz olarak değerlendirilen güçten ayırmaktadır. Ancak bunu yapmak doğru olmayabilir. Çünkü etki gücün bir yönüdür (Collinson, 2005, s.1425). Bazı araştırmalara göre liderlik güç üzerine kuruludur ve lider amaçları ve durumları kendi kişisel hedeflerine göre şekillendirmektedir. Ayrıca, lider gücünü kullanarak takipçileri güç ve özerklikten vazgeçmeye de zorlamaktadırlar.

Ancak, bu görüş amaçların lider ve takipçiler arasındaki eleştirileri içeren diyalog sürecinde oluşmasının nedenlerini tam olarak açıklamamaktadır (Fairhurst, 2010, s. 181).

Diğer araştırmalara göre ise lider hiyerarşik gücünü kullanarak cezalandırma ve ödüllendirme aracılığıyla takipçilerin rızalarını sağlamaktadırlar. Takipçilerin direnci olmadığı için lider onları ikna ederek istedikleri gibi davranmalarını sağlayabilmektedir. Ancak, bu çalışmaların bir çoğu klasik hiyerarşik sistemlere uyum sağlayarak sadece liderin gücüne odaklanmakta, takipçilerin gücünü ve direncini küçümsemektedirler (Collinson, 2005, s. 1425).

Lider ve takipçi ilişkilerini araştıran teorilere göre, çalışanlar takipçileri ve lideri karşılıklı ilişkisel olarak tanıdıkları durumunlarda bir tarafın lider kişiliği belli bir düzeyde güçlenmiş olmaktadır. Bu karşılıklı ilişkisel tanım örgütsel hiyerarşi ile benzeşmekte, fakat belli açılardan da ayrılmaktadır. Bu durumda lider veya takipçi olma seçenekleri tamamen çalışanların kendilerine kalmaktadır (DeRue ve Ashford, 2010, s. 629).

Birisinin takipçi veya lider olarak tanımlanması sadece grup üyelerine değil, çoğu zaman diğer sosyal faktörlere de bağlıdır. Örneğin, birey kendisini potansiyel liderlik sürecinde ne lider ne de takipçi olarak görmeyebilir, ancak başkaları tarafından lider veya takipçi olarak algılandığı zaman, lider veya takipçi kimliğini benimseyerek liderlik sürecini başlatabilir. Bir başka ifadeyle, birey kendisini lider olarak değil de takipçi olarak kabul ederek liderlik sürecini başlatabilir. Liderlik sürecinin başlatılmasında takipçilerin rolleri de önem taşımaktadır (DeRue ve Ashford, 2010, s. 630).

Emek süreci ve post-yapısalcı teorileri güç ve direnç alanında en etkili yaklaşımlardandır. Emek süreci teorisi çoğunlukla liderin işçileri işe alma ve çıkartma yetkisine odaklanmaktadır. Burada direnç yönetimin uygun olmayan ve takipçilerin kısa süre için çalıştırılmalarını amaçlayan stratejilerden kaynaklanmaktadır. Post-yapısalcılıkta ise gücün olduğu yerde direnç oluşmaktadır. Burada lider gücünü takipçileri izlemek, değerlendirmek ve ödüllendirmek için kullanmaktadır. Takipçiler ise genelde totaliter anlayıştan rahatsız olduklarından bu tür yönetim uygulamalarına karşı çıkmaktadırlar (Collinson, 2005, s. 1427).

Takipçiler liderlere karşı daha az biçimsel güce sahip olmalarına rağmen alt kademelerdeki çalışanlar biçimsel olmayan geniş kapsamlı bir güce sahip olabilirler. Bilgili ve güçlü takipçiler yönetime karşı daha çok direnç göstermektedirler. Araştırmalar işten çıkartılma ihtimali yüksek olan örgütlerde direncin daha az olduğunu, sadakat söz konusuysa ve personel devir hızı yüksek değilse, bu durumun takipçilerinin direnç gösterme gösterme ihtimallerini yükseltmektedir (Collinson, 2005).

Takipçilerin direncini azaltabilen sebeplerden birisi de üst kademelerdeki yöneticilerden bekledikleri yaptırımlardır. Takipçiler liderin kararlarından ve yöntemlerinden memnun olmadıkları durumlarda bile kendilerinin gerçek düşüncelerini gizleyebilirler. Hiyerarşik denetimin ve gözetimin yüksek olduğu örgütlerde takipçiler takip edildiklerinin farkında olduklarından belirsiz davranışlar sergileyebilir, özellikle bilgi ve verileri gizleme eğilimine girebilirler (Collinson, 2005, s. 1430).

Liderler ve takipçilerin cinisyeti de liderlik dinamiği açısından erillik ve dişilik özelliklerinin ortaya çıkması sonucunu doğraabilir. Erkekler yönetme konusunda baskın karakterde olabilirken, konuşma şekli, yaklaşım, kültür ve kimlik bu şekilde yapılandırılabilir (Collinson, 2005, s. 1432).

Örgüt yapılarındaki asimetrik güç ile liderin ödüllendirmenin yanı sıra cezalandırma gibi kontrol yöntemlerini kullanması da çalışanların direncini kırabilir (Collinson, 2005). Ancak, liderliğin esası takipçiliktir; takipçiler olmadan lider olmaz. Liderler de diğerlerinin takipçileridir ve örgütler için her duruma uyum sağlayarak kabul eden değil, güçlenmiş bilgi çalışanları olabilen takipçilerin varlığı büyük önem göstermektedirler (Collinson, 2006).

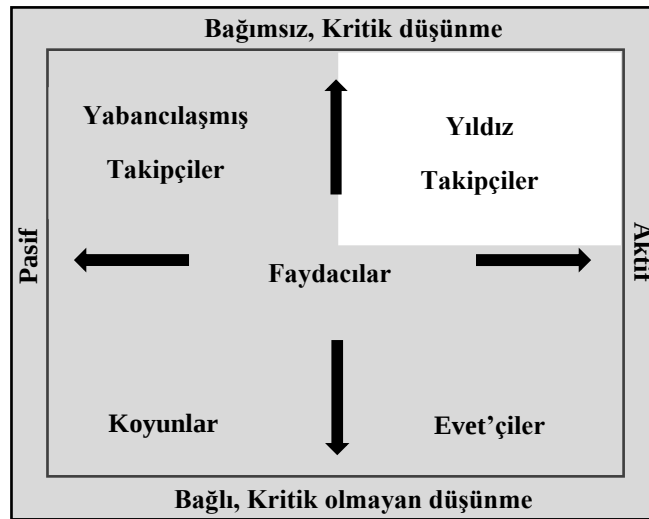
Kişiliğin değişime karşı psikolojik direnç geliştirme potansiyeli örgütlerde son derece önemlidir. Bazı çalışmalara göre işletmelerdeki değişimler çoğu zaman takipçilerin psikolojik direnci nedeniyle yavaşlamaktadır. Ancak, örgütsel bağlamda çalışanlar çoğu zaman değişimin takipçiler tarafından önerildiğini, başlatıldığını ve direnç gösterenin önderlik edebileceğini de bilmektedir (Shamir, 2007, s. 27).

Psikoanalitik araştırmalara göre bireyin çocukluk döneminden kalan ideolojik kahramanlar vardır. Örgütün kötü dönemlerinde takipçiler çaresizlik yaşamakta ve bu tür bir belirsizlik ortamında kendilerini arzu ettikleri ve seçtikleri bir bireyle ilişkilendirmeye

ihtiyaç duymaktadırlar. Takipçiler çocukluk dönemlerine dönerek lideri kendi anne babaları veya değer verdikleri bir başka kişinin sembolü olarak görebilmektedirler (Shamir, 2007, s. 15).

2.3.4. Takipçilerin tipleri

Robert E. Kelley (1988, 2008) iki boyutlu bir matriste takipçileri beş tipte sınıflandırmıştır. Bu iki boyut takipçilerin bağımsız olarak eleştirel düşünebilme durumları ile pasif ya da aktif eyleme geçebilme boyutudur (Kelley, 1988, s. 3). Kimi takipçiler bağımsız olarak kendileri eleştirel düşünebilmekte, kimileri ise liderin onlar adına düşünmesini beklemektedirler. Bazı takipçiler örgüt için olumlu motivasyon kaynağı olurken, diğerleri olumsuz motivasyona sahip ve pasif takipçilerdir (Kelley, 2008).



Şekil 4. Takipçilerin Tipleri (Kelley, 1988, s. 5)

Bu tipolojide takipçilerin beş tipi vardır. Bu takipçiler koyunlar (the sheep), evetçiler (the yes-people), yabancılaşmış takipçiler (the alienated), faydacılar (the pragmatics), yıldız takipçiler (the star followers) (Bkz. Şekil 4).

Her ne kadar hoş bir niteleme olmasa da “koyunlar” karar süreçlerinde ve davranışlarında eyleme geçme konusunda çekinik olan ve liderin onların yerine düşünmesini ve onları motive etmesini bekleyen takipçilerdir (Kelley, 2008, s. 7). Bu tür takipçiler sorumluluk almaz ve inisiyatif kullanmazlar, kendilerine verilen görevi

bitirdikten sonra bir daha eyleme geçme konusunda eklinik davranmaktadırlar (Kelley, 1988, s. 3).

Evetiler bir önceki gruptan bir az daha pozitif ve aktiftirler, ancak yine de inisiyatif almadan, liderin kendilerini motive etmesini, emir vermesini ve vizyon oluşturmasını beklemektedirler. Evetiler lidere karşı saygılıdırlar ve her zaman sadık kalmaktadırlar. Enerjik oldukları için bir görevi bitirdikten sonra liderin yanına gelip bir sonraki görevin ne olduğunu sorarlar. Evetiler yöneticiler tarafından en çok tercih edilen takipilerdendir. Fakat rgt için her zaman her şeyi kabul eden ve yöneticilerin verdikleri emirleri sorgulamadan kabul eden, işleri her zaman başkalarının istediği şekilde yapan takipçilerin örgütün performansına olumlu katkı sağlaması oldukça zordur (Kelley, 2008).

Yabancılaşmış takipçiler ise kendi başlarına eleştirel düşünebilme yetisinden yoksundur. ancak sahip oldukları olumsuz motivasyon durumu daha da kötüleştirmektedir. Bilişsel yetkinlikleri gelişmiş olmasına rağmen rağmen bu yetkinliklerini yanlış örgütsel amaçların aksi yönünde iletmekte, bazı durumlarda da pasif kalarak eyleme gememeyi tercih etmektedirler. Liderin düşüncelerine karşı çıkmak için yeterli düzeyde cesareti olan bu grup, bu cesaretini olumlu yönde kullanarak yerine değişime direnç gösterme eğilimindedirler (Kelley, 2008).

Matrisin ortasında yer alan faydacılar ki daha önce daha önce Kelley (1988) tarafından “kurtulanlar” olarak ifade edilmişti, hiçbir zaman harekete ilk olarak geçme eğilimde değildirler. Faydacılar, liderin ya da örgütün harekete geçmesini beklemekte ve yalnızca işlerin iyi gittiği durumlarda lidere katkı sağlamaktadırlar. Faydacılar rgtsel bağlamda varlıklarını sürdürebilmek için her şeyi yapmakta ve değişim dönemlerinde ortaya çıkması muhtemel sorunların üzülmesini bekleyip harekete geçmektedirler (Kelley, 1988, 2008).

Matrisin sağ st köşesinde yıldız takipçiler yer almaktadırlar. Yıldız takipçiler kendi başlarına eleştirel düşünebilmekte ve sahip oldukları olumlu motivasyonla örgütsel performansa olumlu katkı sağlamaktadırlar. Yıldız takipçiler risk almakta ve kendi kendilerine harekete geçebilmektedir. Bu takipçiler hiçbir zaman kendi kendilerine durum değerlendirmesi yapmadan ve şüpheci bir anlayışla olayları irdelemeden liderin fikirlerini ve planlarını kabul etmezler. Yıldız takipçiler liderin fikirlerine katıldıkları

zamanlarda tam olarak destek olmakta, liderin fikirlerine karşı çıktıklarında ise örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için yeni bir vizyonun gerçekleşmesi için düşüncelerini paylaşmaktan çekinmezler (Kelley, 1988, 2008).

Etkili takipçilerin aşağıda sıralanan bazı ortak yeteneklere sahip oldukları ifade edilmektedir.

- Etkili takipçiler kendi işlerini başarılı bir şekilde yönetmektedir.
- Etkili takipçiler örgüte, örgütsel amaçlara, ilkelere ve çalışma arkadaşlarına bağlılık göstermektedir.
- Etkili takipçiler yetkinliklerini geliştirmek için çaba harcamakta ve üst düzey etki yaratabilmek için çalışmaktadırlar..
- Etkili takipçiler cesur, dürüst ve güvenilirlerdir (Kelley, 1988, s. 4).

Biraz daha detaylı bir şekilde açıklamak gerekirse, etkili takipçilerin önemli yeteneklerinden birisi kendi işlerini ve yaşamlarını başarılı bir şekilde yönetebilmeleridir. Her liderin kendi yetki ve sorumluluklarını devredebileceği takipçilere ihtiyacı vardır. Etkili takipçiler sorumluluk açısından kendilerini liderle aynı seviyede görmekte ve onun kararlarını her zaman analitik bir bakış açısıyla değerlendirerek sorgulamaktadır. Bu tür takipçiler örgüt yapısından ve hiyerarşisinden diğerlerine göre daha az etkilenmektedir. Onlar takip ettikleri liderin kendisinin de diğerlerini takip ettiğinin farkındadırlar. Öz güven duygusu yüksek takipçiler çalışma arkadaşlarını iş birliği yaptıkları bir bileşen olarak değerlendirmekte, takip ettikleri lideri ise kendilerine olabildiğince eş düzeyde algılamaktadır (Kelley, 1988, s. 4).

Etkili takipçiler kendi özel yaşamları ile kariyer çıkarlarını kişisel istek ve arzularına ek olarak eş zamanlı bir şekilde ele almaktadır. Bunlar ortak bir hedef, örgüt, ürün veya fikir olabilir. Söz konusu takipçiler takip ettikleri de kendileri ile aynı amaca doğru hareket eden ve yanlarında onlara destek olan eşit kişiler olarak görmektedirler. Bu nedenle örgütsel amaca odaklı takipçiler liderin kendi çıkarlarını önceleyen amaçlar belirlediğini gördüklerinde ya da amaç çatışması yaşandığını fark ettiklerinde, lideri takip etmeyi ve bunun ötesinde çalıştıkları örgütü terk etmeyi göze alabilmektedirler. Etkili takipçilerin olumlu yanlarının yanında bazı olumsuzlukları da olabilir. Örgütsel amaçlara bağlı ve gönülden destekleyici çalışanlara her örgüt sahip olmak ister, fakat bu tür

takipçilerin amaçları örgütün amaçlarıyla çatıştığında lider için onları yönetmekte zorlanabilir ve sonuçta örgüt kendisini amaçlarının dışında amaçlara ulaşmaya çalışmaya çabalarken bulabilir (Kelley, 1988).

Etkili takipçiler yetenekli ve odaklı çalışmaktadırlar. Örgüt için ek bir fayda sağlayabilmek için sürekli yeni yetenekler edinmeye ve kendilerini geliştirmeye gayret ederler. Sürekli gelişim ve öğrenmeye açıklık etkili takipçilerin temel özelliklerindedir. Diğer takipçiler kendi istekleriyle seminer gibi etkinliklere katılmazlar. Etkili takipçiler görev başarımının ötesindeki işleri de yapmaktan zevk alırlar. Etkili takipçiler diğerleriyle yarışmamakta, başka kişilerin verilen ek görevleri daha iyi yapabileceklerini düşündüklerinde işi onlara devretmekte tereddüt etmezler. Etkili takipçiler kendi üstünlüklerini ve eksiklerini doğru bir şekilde değerlendirebilmekte ve ortak amaçlar doğrultusunda çalışabilmektedirler (Kelley, 1988).

Kelley (1988) etkili takipçilerin en önemli özelliklerinden bir başkasının cesaret olduğunu belirtmektedir. Etkili takipçiler kendilerini özgür, bilgili ve eleştirel düşünebilen bireyler olarak betimlemektedir. Onlar kendi bakış açıışlarını ve etik standartlarını oluşturma konusunda karardır. Samimi, anlayışlı ve korkusuz olarak tavırları lideri çeşitli olumsuzluklardan koruyabilmelerini sağlamaktadır (Kelley, 1988, s. 6). Cesaret düzeyi gelişmiş takipçilerin aşırı kuşkucu olması durumu ise lider ve örgüt için sorunlara yol açabilmektedir.

2.3.5. Bilgi ve bilgi çalışanların önemi

Birçok araştırmacı bilgi çalışanlarını betimlerken araştırma ve geliştirme uzmanları, reklamcılar, eğitmenler, avukatlar gibi profesyonel hizmet sağlayanlar, finansal analistler, danışmanlar ve mühendisler gibi meslekleri örnek göstermektedir. Mumford (2002, s. 708), yaratıcılığın sanatçılara atfedilen bir özellik olmasına karşın yukarıda söz edilen bilgiye dayalı mesleklerin de yaratıcı takipçiler olarak düşünülmesi gerekir. Mumford'a (2002) göre, bu tür takipçiler yalnızca fikir üretmemekte, bunun yanı sıra düşüncelerini geliştirmek ve gerçekleştirmek için de oldukça yaratıcı bir yaklaşım geliştirmek durumundadırlar.

Ancak, bilgi çalışanları sanayi toplumundan sanayi sonrası toplumuna geçişte ortaya çıkan bir çalışan grubu olarak kabul edildiği için çağdaş dünyada işin doğasının

hızlı değişiminden faydalanan ve mevcut rolleri değiştirerek yeni roller ortaya koyan insanlar olarak da açıklanabilmektedirler (Scarbrough, 1999, s. 7).

Bilgi çalışanları dört gelişim sürecinin sonucunda ortaya çıkan bir sınıfı temsil etmektedir. Mesleki modellerin azalması, bir başka ifadeyle örgütlerde yapılan işlerin daha çok teknik yönleri ağır basan bir yapıya bürünmesi, çalışanlar için bilgi çalışmalarının öneminin artması, bilgilerin yeni bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla kodlanması ve metalaşması ve son olarak ekonomide bilgi üretimine dayalı yeni sektörlerin ortaya çıkmasıdır (Scarbrough, 1999, s. 8).

Bilgi çalışanlarının gelişimi yeni liderlik anlayışlarını gerekli kılmıştır. Geleneksel yönetim sistemlerine ait olan motivasyon, ödüllendirme, sorumluluk ve hesap verebilirlik gibi liderlik yeteneklerine ek olarak, liderin kendi anlayışını etkili biçimde iletebilmesi ve takipçilerinin güvenini kazanması gerekmektedir. Ayrıca lider karar almadan önce takipçilerinin görüşlerini dikkate alarak bilgileri nesnel olarak analiz etmek durumundadır (Walumbwa vd., 2011, s. 110-111).

Geleneksel liderlik teorilerindeki gelişmelere karşın Pearce ve Manz (2005, s. 130) takipçilerin, özellikle de bilgi çalışanlarının, liderlik sürecinin inşasında üst düzey sorumlu olmaları gereklidir.

Bilgi çalışması, diğer ifadeyle yetenekli profesyonellerin alanlarında uzman olmalarını gerektiren bir iş olarak, günümüzde bağımsız çalışmak isteyen uzman ve yetenekli kişi veya kişilerin bilgi birikimlerinin bütünleştirildiği bir yapıdır. Bu bağlamda liderin en üst düzeyde bilgi çalışmasının tüm yönlerini kapsayan yetkinliğe sahip olmasını beklemek olanaksızdır. Bilgi çalışanlarının belli bir düzeyde kendi kendilerini yönetme ve motive etme becerilerinin olduğu unutulmamalıdır (Manz ve Pearce, 2005, s. 133).

21. yüzyılda geleneksel bakış açıları değişmektedir. Çağdaş piyasalarda örgütler kaliteli malları piyasaya sunmak ve etkili olabilmek için inovasyon ve yaratıcılık gibi etkenleri önemsemelidir. Yaratıcılık, yeni fikirlerin geliştirilmesi, innovasyon, bu yeniliklerin gerçekleştirilmesi bugün örgütlerin temel amacı olarak gözükmektedir. Çünkü örgütlerin performansı bunlarla yakından ilişkilidir (Mumford vd., 2002, s. 705). Bu nedenle yaratıcı anlayışın nihai ürüne kadar yerleşmiş olması büyük önem taşır. Yaratıcı bir ürünü üretebilmek yeni koşullarda belirsizliğe rağmen, tam olarak

anlaşılamayan bir soruna etkili çözüm bulabilmek anlamına gelmektedir (Ford, 2000, s. 289).

Araştırmaların çoğu örgütlerin teknolojiyi benimseme ve zamanla sağlama sürecinde örgüt içi bileşenlerin ve Ar&Ge departmanlarındaki çalışanların önemine vurgu yapmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 143). Fakat söz konusu çalışanlarının yeni fikir geliştirme, inovasyon ve yenilik yaratma süreçlerinde liderin etkisi ve rolleri gözden kaçırılmıştır (Mumford vd., 2002, s. 706). Dönüştürücü liderlik tarzı liderin yaratıcılığına vurgu yapıyorsa da liderlik teorilerinin birçoğunda liderin takipçilerini hangi yöntemlerle daha yaratıcı yapacağı ve takipçilerinin yaratıcı olabilmeleri için işlerine ne zaman karışılması gerektiğine ilişkin bir yaklaşım sunulmamaktadır (Blom ve Alvesson, 2014, s. 351).

Liderin gücüne, bilgi ve yeteneklerine odaklanan geleneksel liderlik teorileri takipçileri yaratıcılık konusunda sınırlandırmaktadır. Lider takipçileri sadece verilen işi yerine getiren getiren bireyler olarak algılamaktadır (Manz ve Pearce, 2005, s. 136). Takipçilerin daha fazla yaratıcı olmaları için işlerin nasıl yapılacağına ilişkin karar verme sorumluluğunun takipçilerle paylaşılması gerekmektedir. Araştırmalara göre özellikle bilgi çalışanları görevleri kendi yöntemleriyle yapmayı tercih etmekte ve bu konuda lidere olan aşırı bağımlılık durumundan hoşnut olmamaktadırlar (Blom ve Alvesson, 2014). Yaratıcı takipçiler genelde özerklik talep etmekte, yeni iş arayışlarında örgütün kendilerine sunduğu özerklik düzeyini göz önünde bulundurmaktadırlar. Çünkü bu tür çalışanları başarısında sahip oldukları özerklik düzeyi önemli bir belirleyicidir (Mumford vd., 2002, s. 710).

Günümüzde bilgi yoğun örgütler piyasada rakiplerine karşı önemli bir rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir, bu yüzden bilgi çalışmalarının rekabet üstünlüğünü sürekli kılacak şekilde yürütülmesi ve bilgi çalışanlarına uygun şekilde önderlik edilmesi son derece önemlidir. Bilginin yönetiminde üç süreç belirleyicidir. Bunlar bilginin yaratılması, bilginin paylaşılması ve bilgiden faydalanılmasıdır (Bryant, 2003, s. 33). Bryant'a (2003) göre bilginin yaratılmasında ve paylaşılmasında en iyi olan liderlik türü dönüştürücü liderliktir. Dönüştürücü lider bilgiden faydalanmakta ve bilgi çalışanlarıyla doğrudan iletişime geçip etkileşim kurmaktadır. Bu tez çalışmasında ise bilgi

alışanlarının etkililiğini arttırmak için önerilen liderlik tarzı ileride tanımlanacak olan anında liderliktir.

Örgütler bilgiyi sosyalleştirme, dışsallaştırma, içselleştirme ve bunların çeşitli kombinasyonlarını kullanarak yaratmaktadır. Burada iki bilgi türü üzerinde durmak gerekmektedir. Sosyalleşme bireyin deneyimlerini paylaşarak zımni bilgiyi yaratma sürecidir. Dışsallaşma zımni bilgiyi açık bilgi olarak kavramsallaştırma sürecidir. Örgütler bunu metaforlar, kavram haritaları veya modeller kullanarak yapmaktadırlar (Bryant, 2003). Lider inovasyon ve yaratıcılığı destekleyen örgüt kültürünü ve iş çevresini yaratmak için kriz anlarındaki başarı hikayelerinden yararlanmaktadır (Mumford vd., 2002, s. 733). İçselleştirme ise açık bilginin zımni bilgiye yeniden dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, başkaları tarafından oluşturulan bilginin bilginin öğrenilerek benimsenmesidir. Bu süreçte söz edilen kombinasyon ise iki bilgi türünün sentezlenerek yeni bilgi yaratılması anlamına gelmektedir (Bryant, 2003, s. 34).

Sosyal yetkinlikler, güçlü vizyon, deneyim gibi özellikler ne kadar önemli olursa olsun, sonuçta liderin takipçilerini yeni fikir geliştirmeleri için teşvik etmesi gerekmektedir. Bunu yaparken liderin yaratıcı takipçilerini özerklik ve merak etme özelliklerinin yanı sıra diğer özelliklerini de dikkat almaları gerekmektedir (Mumford vd., 2002, s. 729). Mumford'a (2002) göre liderlik yaratıcı işin fikir geliştirme aşamasından başlayarak koordinasyon, üretim misyonu, sosyal destek, ekip kurulması ve network geliştirilmesi gibi tüm aşamalarında önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Örgütlerde lider takipçilerinin kendi aralarında bilgi paylaşmalarını ve yeni fikirlere açık bir ortamların yaratılmasını teşvik etmelidir (Bryant, 2003, s. 36). Lider, takipçilerinin meydan okumalarını ve risk alma eğilimlerini olumlarken, örgütlerdeki stres ve belirsizlik düzeyini düşürmeye çabalaması gerekmektedir. Ayrıca, takipçilerin direkt üretime katkı sağladıkları durumlarda sadece üretime değil araştırmaya da alışmaları gerekmektedir (Mumford vd., 2002, s. 729). Takipçilerin bilgi paylaşmalarının desteklendiği ve ödüllendirildiği ortamlarda, bilgi paylaşımının takipçilerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan etkenlerden birisi olduğu zaman takipçilerin daha yoğun bir şekilde bilgi paylaşımına girecekleri açıktır. Ekip liderleri destekleme ve değerlendirme yetkilerine sahip olmakla birlikte, takipçilerin bilgi paylaşımları st

yönetim tarafından ikramiye, zam ve diğer şekillerde ödüllendirmesi beklenmektedir (Bryant, 2003, s. 36).

Bilgiden faydalanmak için örgütlerin yaratıcı fikirleri etkili ürünlere dönüştürebilecek sistemlere sahip olmaları gerekmektedir. Yaratıcılık sadece ve sadece örgüt tarafından bir ürüne dönüştürüldüğü ve tüketiciler için değer yarattığı zaman innovasyon olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bir fikrin faydalı olarak nitelendirilmesi için, mal veya hizmete dönüştürülerek örgüte katma değer yaratması gerektiği unutulmamalıdır (Bryant, 2003; Mumford vd., 2002).

Söz edilen süreç ve kavramları gerçekleştirebilen ve bilgi çalışanlarını uygun şekilde yöneten örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir. Fakat uygun liderlik tarzının seçimi son derece önemlidir. Örneğin yazılım test eden çalışan test için daha iyi bir yöntem bulabilir. Ancak işlemsel lider yeni test tekniğinin kendi amaçlarıyla çatıştığını düşündüğünde, bu tekniğin geliştirilip paylaşılmasını kabul etmeyebilir (Bryant, 2003, s. 40).

2.3.6. Bilgi çalışanlarına liderlik

Takipçiliğin doğası ve sosyal yapımının yanı sıra, son yıllarda liderlik alanındaki araştırmalarda en çok odaklanan noktalardan birisi takipçilerin potansiyel takipçiler olarak liderlik sürecinin başlatılmasında oynadığı rolleridir (Blom ve Alvesson, 2014). Dinamik liderlik-takipçilik sürecinin aktif takipçiler tarafından başlatılması ve yönetilmesi hala yeterli derecede araştırılmamıştır (Baker, 2007). Blom ve Alvesson (2014, s. 345) araştırmalarında takipçilerin liderlik süreci ile ilgili görüşlerine, “yöneticilerden bekledikleri (herhangi beklenti varsa eğer) liderliğe, liderliğin ne zaman istendiğine, nasıl etkilendiğine ve başlatıldığına” ilişkin yeni bir bakış açısı sunmaktır.

Takipçilere belli bir işi yaptırabilirsiniz, standartlara uymalarını emredebilirsiniz; ancak modlarını değiştirmeleri için, belli değerleri kazanmaları için veya gerçekliğin farklı anlamlarını kabul etmeleri için onları zorlayamazsınız (Blom ve Alvesson, 2014). Liderlik ve takipçilik ilişkileri basit olarak sadece hiyerarşik yapıyla belirlenmemektedir. Bu ilişkiler zamanla lider ve takipçiler tarafından karşılıklı olarak birbirlerini aynı yöne çekerek oluşmaktadır. Biçimsel açıdan takipçiler olarak kabul edilen bireylerin işlerini örgüt içinde nasıl şekillendirdikleri çok önemlidir, çünkü liderliğe olan ihtiyacın

temelinde bu yatmaktadır. Liderlik takipçilerin işlerine, kendilerine ve liderler ile aralarındaki ilişkilerine bakış açılarından kaynaklanmaktadır (DeRue ve Ashford, 2010, s. 627).

Daha önce takipçiliğin sosyal yapımına ilişkin açıklamalarda liderliğin lider ve takipçilerin birlikte kurdukları bir süreç olduğu belirtilmiştir. Liderlik aktörler arasındaki karmaşık iletişim işine dayalıdır (Fairhurst ve Grant, 2010, s. 179). Dolayısıyla liderlik sürecinin gelişmesinde takipçiler de önemli bir yere sahiptirler. Fairhurst ve Grant (2010) bu durumu liderliğin sosyal yapımına ilişkin dört boyutu ortaya koyarak açıklamaktadır.

Fairhurst ve Grant'a göre, sosyal gerçekliği gerçeğin sosyal inşasından ayıran noktaların son derece önemli olması, sosyal inşaacılığı araştıran liderlik yaklaşımlarındaki bilinmesi gereken konudur. Sosyal gerçeğin inşası sosyal etkileşimin sonuçlarını, yani örtülü teoriler, özellikler ve anlamlı hesapları ön plana çıkarmaktadır. Buna karşılıklı, gerçeğin sosyal yapımı sosyallik veya etkileşimi; dolaylı, açık veya sosyo-tarihsel olarak etkileşimli olup olmamalarına bakmaksızın vurgulamaktadır (2010). Fairhurst ve Grant'a (2010) göre liderlik ve takipçiliğin sosyal inşası araştırılırken teori ve pratiğin farkı gösterilebilir, ancak teoriyi pratikten ayırmak yanlıştır. Diğer ifadeyle, pratik teoriyi daha çok pratikte kullanma, yani teorinin kendisinde bitmeme anlamına gelmektedir; son ifade ise teorinin tam olarak ne olduğunu açıklamaktadır.

Sosyal inşaacılık araştırmalarda gücün dinamiklerini açıklamak için Fairhurst ve Grant (2010) eleştirel/özgürleştirmeyi ve pragmatik müdahaleyi kullanmaktadır. Eleştirel yönetim çalışmalarında bakış açılarının temelleri güç üzerine kurulmaktadır. Eleştirel yönetimler, yönetim süreçlerindeki gücün rolünü eleştirmek için eleştirel sosyoloji, eleştirel teori, postmodern ve post-yapısalcı teoriden yararlanmaktadırlar. Diğer taraftan, güç meselelerinin uygulayıcılarla daha kolay bir şekilde etkileşime geçmek için koşullu veya hafifçe çekilebileceği pragmatik temelli yönelimler de vardır. Pragmatik müdahale takipçilerin mantıklarının, temel prensiplerinin ve görevlerinin çerçevesinde hareket etmek üzere liderlerin güç ve kontrol dinamiklerini daha az kullanmalarını gerektirmektedir.

Diğer çalışmalara göre, takipçilerin nitelikleri, organizasyon özellikleri ve işin niteliği gibi bağlamsal değişkenler liderliğin etkilerini değiştirebilir, yok edebilir veya

geliştirebilir (Blom ve Alvesson, 2014, s. 346). Durumsallık teorisinde belirtildiği gibi yetenekli ve yüksek taahhüde sahip olan takipçilerle karşılaştığı zaman liderler daha pasif liderlik tarzlarını benimseyebilmektedirler (Blanchard vd., 1996; Stoner ve Wankel, 1986). Bu yaklaşım özellikle bilgi ve teknolojiye yoğunlaşan örgütler üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda popülerite kazanmaktadır (Blom ve Alvesson, 2014, s. 346).

Hem yaratıcı iş hem yaratıcı girişimin önderliği normal örgüt stratejilerine göre daha geniş bir strateji içermelidir. Yaratıcılığı talep eden meseleler fazla belirsiz olduklarından birden fazla sayıda çözüm uygun olarak gözükebilmektedir. Bu belirsizlik, lideri belirsizliği azaltmak için, amaçları uygun olarak belirlemeye ve projelerini uygulamaya zorlamaktadır (Mumford vd., 2002, s. 709).

Belirsizlik hakkında konuşurken her zaman akla risk gelmektedir ve gerçek şu ki, yaratıcı işlerin çoğu risk taşımaktadır. Bir yaratıcı fikir oluştuktan sonra onun gerçekten yaratıcı olduğu ve inovasyonun gerçekleştirileceği kesin değildir. Söz konusu fikrin yaratıcı olması kesin olsa bile, onun geliştirilebileceği şüpheli bir durumdur. Bir fikir geliştirebildiği zaman bile onun gerçekleşip o günün piyasasındaki talepleri karşılayabileceği yine kesin olmayan bir duruma işaret etmektedir. Yaratıcı işin içerdiği risk deney yapmayı ve lider tarafından takipçilerin yanlış yapmalarına katlanmasını gerektirmektedir (Andriopoulos ve Lowe, 2000, s. 534).

Bilinmesi gereken diğer nokta ise örgütsel pozisyondan kaynaklanan güç, uyum sağlayabilme baskısı veya taahhüt gibi yöntemlerle bilgili çalışanlarının yönetilememesidir. Bunun nedeni, daha önce bahsettiğimiz gibi, bilgi çalışanlarının özerkliği tercih etmesi, ciddi düzeyde motivasyona sahip olmaları ve profesyonel olarak işe odaklanmalarıdır. Liderin söz konusu takipçilerin işlerine fazla karışması ters etki yaratabilir ve takipçiler başarılı olma ihtimallerinin daha düşük fakat riski yüksek olan işlere atlayabilirler (Mumford vd., 2002, s. 712).

Bilgi çalışanlarının yönetilmesinin bir başka özelliği inovasyon ve örgütsel çatışmalarıdır. Yaratıcılık ve inovasyon, araştırma ve geliştirme de olduğu gibi, büyük miktarda yatırım gerektirmektedir. Ancak, birçok örgüt gelirlerinin büyük kısmını tekrar üretime ve pazarlamaya yatırmayı tercih etmektedir. Burada takipçiler lidere ihtiyaç duymaktadır. Liderin en önemli görevlerinden birisi inovasyon ve yaratıcılığı teşvik

etmek amacıyla örgüt ve takipçiler arasındaki etkileşimi iyileştirmektir (Mumford vd., 2002, s. 712).

Diğer taraftan, bazı araştırmacılara göre, yaratıcı örgütlerde olduğu gibi, en bilgili ve yetenekli takipçilerin bile liderliğe ihtiyaçları olabilir. Söz konusu liderlik alışageldiğimiz şekilde gerçekleşmemektedir. Yaratıcı takipçileri yönetmek için uzmanlık gerekir. Başarılı liderler doğrudan ve dolaylı olarak yaratıcı takipçilerin ihtiyaçlarına uygun olan çeşitli taktik ve yöntemi geliştirip uygulayabilmelidir (Mumford vd., 2002).

Yaratıcı takipçileri yönetmek için liderin öncelikle teknik yeteneklere ve sorunları yaratıcı şekilde çözebilme becerilerine sahip olması gerekmektedir. Çünkü bu yetenekler belirsiz olan hedefleri bütünleştirmeye yardım etmekte ve lidere takipçilerin üzerinde etki yaratabilmesi için potansiyel oluşturmaktadır. Ayrıca, teknik yeteneklere sahip olan lider bilgi çalışanlarıyla iletişim kurmakta zorluk çekmemektedir. Ekibi etkili şekilde temsil etmek, ekip üyelerinin istek ve arzularını uyum olarak değerlendirebilmek, daha yeni çalışanları geliştirebilmek ve grup üyelerinin aralarındaki etkileşiminin ne kadar etkili olduğunu değerlendirebilmek önemli etkileşimsel işlevlerdir (Mumford vd., 2002, s. 713).

Araştırmalar, bilgili ve yaratıcı takipçilerin, sıradan çalışanlara kıyasla liderle en çok iki durumda iletişim kurduklarını göstermektedir. Birincisi, gerçekleştirdikleri ve uyguladıkları iş hakkında geri bildirim almak istediklerinde, ikincisi ise başlangıç noktasında meseleyi belirledikleri ve şekillendirdiklerinde gerçekleşmektedir. Bu iletişim modeli sadece liderin değerlendirebilme yeteneklerinin önemini değil, bunun yanı sıra teknik yeteneklere ve problemleri yaratıcı şekilde çözebilme özelliklere sahip olmasının da sorunları belirleme ve şekillendirmede ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Farris, 2003, s. 27).

Karizma ve yaratıcılık arasında araştırmacılar tarafından net bir ilişki kurulmamasına rağmen, Mumford (2002, s. 714) dönüştürücü liderliğin yaratıcılık ve inovasyon üzerinde etki yarattığını belirtmektedir. Mumford'a (2002) göre, dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzları yaratıcılığı motivasyon ve zihinsel canlandırma aracılığıyla geliştirmektedir.

Bilgili ve yaratıcı takipçilerin performansını önemli derecede etkileyebilecek faktörlerden birisi de liderin planlama yeteneğidir. Daha önce yaratıcılığın belirsizlikle ilişkili olduğu belirtildiği gibi, bazı araştırmacılara göre planlama yetenekleri de belirsizlikleri ortadan kaldırmak için son derece önemlidir. Ancak diğer grup araştırmacılara göre, çok detaylı planlama takipçilerin işlerine fazla karışılması anlamına gelmektedir. Önceden söz edildiği gibi bilgi çalışanları özerkliği tercih etmekte ve işlerine fazla karışılması onların performanslarını düşürebilmektedir (Mumford, 2002, s. 716). Dolayısıyla, lider planlama yaparken detaylara tek tek odaklanmamalı, buna karşın projenin gelişmesindeki temel adımlar üzerinde durmalıdır (Cardinal ve Hatfield, 2000, s. 257).

Ancak, projenin fikir aşamasından gerçekleşme aşamasına geçerken liderin planlama yeteneklerinin doğası ve önemi de değişmektedir. Fikirlerin geliştirilmesi daha çok kaynak ve çabayı gerekli kılar. Liderin bu aşamada kaynakları uygun şekilde yönetmesi gerekmektedir. Liderlerin takipçilerini ne aşırı ne de eksik düzeyde desteklemesi beklenmektedir (Mumford, 2002, s. 717).

Yaratıcı liderliğin diğer faktörü ise ikna kabiliyetidir. Halbuki, yaratıcı girişimi yönetmekte ikna kabiliyeti daha çok yönetilen kişilere aittir. Özerklik uzmanlık ve eleştirel düşünme yeteneklerinden dolayı bilgi çalışanları kolay ikna edilemezler. Daha önce bahsedildiği gibi, inovasyon büyük kaynak akışını gerektirmektedir, bu kaynakların belli projelere akmasını ve projelerin gelişmesini sağlamak için liderin de ikna kabiliyetine sahip olması gerekir (Mumford, 2002, s. 719).

2.3.7. Anında liderlik

Liderlik alanında dünya çapında yürütülen çalışmalarda bazı araştırmacıların liderliğin alıştığımız ilkelerine karşı çıkarak liderliği anı bir şekilde ortaya çıkan bir olgu şeklinde betimledikleri görülmektedir. Takipçilerin kendi tecrübelerini liderlik kavramları açısından oluşturdıkları anda liderliğin ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Meindl, 1995, s. 332). Liderliğin doğası dikkate alındığında ne zaman ve hangi durumlarda ekip üyelerinin aralarında bu tür bir kurgunun oluşacağını fark etmek son derece önemlidir. Bunu yapmak için liderin üzerinde odaklanmaktansa takipçilerin deneyimlerini değerlendirip liderliği kullandıkları zaman hangi tarz liderliğin ne zaman ve nasıl ortaya çıktığına odaklanmak gerekmektedir (Meindl, 1995, s. 333).

Blom ve Alvesson'a (2014) göre bugünün takipçilerinin ne zaman, ne için ve hangi koşullarda liderliğe ihtiyaç duyduklarını anlamak oldukça zordur. Takipçiler her zaman liderliği istememektedirler, özellikle bilgi çalışanları liderin mümkün olduğu ölçüde işlerine karışmamasını tercih etmektedirler. Takipçilerin tam olarak hangi anda, nasıl bir durumda ve hangi sebeple liderliğe ihtiyaç duyduklarını tespit etmek son derece önemlidir; çünkü sadece bunu yaparak takipçilerin liderlerini nasıl hareket ettirdiklerini ve liderlerinin hareketlerini anlamada kabul ettiklerini keşfedebiliriz.

Durumsallık teorisine göre, lider takipçilerinin gelişimini değerlendirip liderlik tarzını ona göre ayarlamalıdır. İstisnalarla yönetime göre de lider problemleri belirleyerek çözüm bulmalıdır. Bu iki yaklaşımda da lider liderlik sürecini başlatan ve liderliğin biçimini belirleyen kişidir, takipçiler burada hiçbir inisiyatif göstermemekte ve liderliğin inşa sürecine katılmamaktadırlar (Blom ve Alvesson, 2014). Liderliği daha iyi anlamak için takipçilerin liderlik sürecini başlatmasında ve geliştirmesindeki rollerini ve inisiyatiflerini daha derin bir şekilde araştırmak gerekmektedir (Blom ve Alvesson, 2014; Carsten, 2010; Collinson, 2005, 2006; DeRue & Ashford, 2010; Hollander, 1992).

İstisnalarla yönetim (Avolio ve Bass, 2002) takipçilerin liderlik sürecinin başlanmasındaki rollerini gösterebilen bir başka teoridir. İstisnalarla yönetim aktif ve pasif olarak gerçekleşebilmektedir. Aktif olarak, istisnalarla yönetim liderin, hata ve yanlışlıklarının hemen düzeltilmesi için, takipçilerinin standartlara uyup uymadıklarının sürekli gözlenmesi anlamına gelmektedir. Pasif olarak ise, liderin sadece hata, sapma ve yanlışlıkları ortaya çıktığı zaman süreçlere müdahil olması anlamına gelmektedir (Avolio ve Bass, 2002, s. 4).

Takipçilerin hepsi her zaman liderlik istemeyebilir. Yukarıda bahsedildiği gibi yaratıcı ve bilgi çalışanları her zaman özerkliği tercih etmektedir, çünkü özerklik onların daha verimli çalışmasının ön koşuludur. Söz konusu takipçiler sıradan takipçilere göre daha çok motivasyonludurlar ve motivasyonu yükseltmek için lider tarafından gerçekleştirilen eylemler takipçileri tam tersi yönde etkileyerek verimliliklerini azaltabilir (Mumford vd., 2002). Bilgi çalışanlarını çalıştıran örgütlerde takipçiler daha çok özerkliğe sahiptir ve örgütün yönetim süreçlerine katılım göstermektedirler. Son yıllarda söz konusu takipçileri motive etme, yönetme ve örgütte daha uzun süre kalmalarını

sağlama gibi meseleler son derece önem kazanmaktadırlar (Von Nordenflycht, 2010, s. 158).

Liderlik yapmayı sabırsızlıkla bekleyen kişiler fazla hırslı ve sinir bozucu olarak kabul edilmektedirler; “bu tür liderler insanları ve örgütü geliştirmektense sorun yaratabilir (Blom ve Alvesson, 2014, s. 348).” Liderliği fazla ciddiye alan liderler son yıllarda sıklıkla çalışılmış ve bu çalışmalar sıklıkla dönüştürücü liderlik tarzından ilham almıştır (Blom ve Alvesson, 2014; Shamir, 2015). Bu durum ters etki yaratmış, uygulamada yöneticiler gerçekten iyi olmak yerine kitapta olan teorileri ve yöntemleri kullanarak sadece iyi gözükmeğe çalışmaya başlamıştır (Meindl, 1995, s. 336).

Ayrıca, bazı çalışmalara göre birey diğerleri tarafından lider olarak kabul edildiğinde, o kişinin önderlik yapma motivasyonu ve liderlik sürecine sürekli dahil olma isteği de artmaktadır. Buna ek olarak, söz konusu birey liderin taşıdığı sorumlulukları kendi üzerine almak ve liderlik yeteneklerini geliştirmek için sürekli fırsat kollamaktadır (DeRue ve Ashford, 2010, s. 628).

Aslında Burns (2003) dönüştürücü liderliği karşılıklı etkileşim süreci olarak belirterek, sadece liderin takipçileri değil, takipçilerin de lideri değiştiren bir liderlik sürecinden söz etmektedir. Ancak dönüştürücü liderlik üzerine yürütülen çalışmaların çoğu takipçilerin liderlik sürecindeki rollerini önemsememektedir (Shamir, 2007, s.21). Burada araştırmacılar dönüştürücü ve işlemsel liderlik tarzlarının aralarındaki farklar, takipçiler açısından farklı durumlarda ve bağlamlarda ortaya çıkan ve kullanılan iki farklı liderlik yaklaşım kurgusu olarak değerlendirebilmektedir (Meindl, 1995, s. 335).

Blom ve Alvesson (2014) iki farklı örgütün yöneticileriyle ve takipçileriyle görüşmeler gerçekleştirerek takipçilerin liderlik süreci üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Elektronik teknoloji alanında faaliyet gösteren bir örgüt üzerindeki araştırma şu sonuçları ortaya çıkartmıştır:

- Takipçiler liderlik için genellikle düşük talep göstermektedir.
- Liderliğin başlaması için inisiyatif gösteren çoğunlukla takipçilerdir.
- Liderlik takipçiler tarafından engellenmiştir.

Bu örgütte takipçilerin fazla liderliğe ihtiyacı yoktur. Üst yöneticiler burada sadece destek ve bazı önerilerde bulunmaktadır. Üst yönetici lider olarak kendisinin en önemli görevini kişisel problemlerin çözülmesi ve mesajların en tepe yönetime uygun şekilde aktarılması olarak belirtmiştir, ancak bu durumda önderlik ettiği kişiler takipçiler olmamaktadır (Blom ve Alvesson, 2014, s. 350).

Üzerinde araştırma yapılan ikinci örgüt ise ağ tabanlı çözüm ürünleri üretmektedir. Bu araştırmanın sonunda da birinci örgütte olduğu gibi takipçilerin liderliğe fazla ihtiyaç duymamaları ve liderliğin takipçiler tarafından engellenmesi durumu tespit edilmiştir. Söz konusu örgütün üst yöneticisi için liderlik önemlidir ve o da takipçileri için daha fazlasını yapmak istemektedir, ancak takipçiler çok bilgili oldukları için liderin hareketlerini saygısızlık ve kısıtlama olarak algılamaktadırlar (Blom ve Alvesson, 2014, s. 352).

Dolayısıyla takipçiler liderin her zaman işlerine karışmasını istememekte, liderliği sadece takipçiler gereksinim duydukları anda ortaya çıkarak uygulamamaktadırlar. Takipçiler fazla yönetilmeye karşı isteksiz oldukları zaman lider tarafından işlere fazla karışılması olumsuz bir durum olarak kabul edilmekte ve takipçilerin performansını düşürebilmektedir. Liderlik açısından liderin işlere karışmaması ve pasif kalması bir sakınca olarak görülmektedir, takipçiler çoğu zaman liderin edilgen yaklaşımını güven ve saygının ifadesi olarak kabul etmektedirler. İyi bir yönetici reaktif olmanın yanı sıra harekete hazır bir şekilde de beklemeli ve yalnızca takipçiler ihtiyaç duydukları zaman işlere karışmalıdır (Blom ve Alvesson, 2014, s. 352).

3.YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın katılımcıları, veri toplama aracı ve geliştirilmesi, veri toplama süreci ve verilerin analizi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.1.Araştırma Modeli

Tarihi insanlık tarihiyle koşut olsa da liderlik alanında yüz yılı aşkın süredir çeşitli akademik altyapıya sahip bilim insanları tarafından araştırma çabaları yürütüldüğü görülmektedir. Liderlik alanına olan bu ilgi günümüzde de devam etmektedir. Son dönemlerde ise liderlik alanında sadece lider değil takipçilerin de ilgi odağı olduğu görülmektedir. Söz konusu çabaların liderlik alanındaki mevcut bilgi birikimine katkı sağladığı görülmektedir. Bu tez çalışması da böyle bir amaçla gerçekleştirilmiştir.

Liderlik literatürünün sahip olduğu zenginlik niceliksel araştırma yöntemine yönelmenin temel sebeplerinden birisidir. Literatür taraması yapıldıktan sonra araştırma kapsamında geliştirilen ölçek aracıyla araştırmanın verileri elde edilmiş, iç tutarlılığı ve güvenilirliği ölçen analizler yapılmıştır.

Niceliksel araştırma yöntemi mevcut literatürden hareketle teorik bir çerçeve oluşturma ve bir hipotez tanımlamanın yanı sıra mevcut durumunun ne olduğunu ve niteliğini analiz ederek yola çıkmak, farklı veri toplama araçlarından biriyle gerekli verileri elde etmek ve elde edilen veriler yardımıyla mevcut veya yeni tanımlandığı teorileri geliştirmek için kullanabilecek etkili bir araştırma yöntemidir (Saunders vd., 2009, s. 109). Nicel yöntemin güçlü yönleri aşağıda sıralanmaktadır.

- Son derece yapılandırılmış bir yaklaşım,
- Bir araştırmada bütün bilimsel ilkelere uyum sağlayabilme yetisi,
- Teoriden verilere ve yeni verilerden de tekrar teoriye geçiş yapılabildiği için araştırma sürecinde kolaylık ve sıkı denetime imkân vermektedir,
- Değişkenler arasında nedensel açıklamalar yapılmasını olanaklı kılar,
- Genel olarak nicel veriler toplandığından dolayı büyük boyutta veri elde edilmesini sağlar,
- Verilerin geçerliliği için gerekli kontroller yapılmaktadır,
- Tanımların netliğini sağlamak için kavramların ivedilikle uygulanması teşvik etmektedir,

- Araştırmacının araştırılan konuya ilişkin olabildiğince objektif kalabilmesini olanaklı kılar (Saunders vd., 2009, s. 127).

Bu araştırmada kullanılan nicel araştırma yöntemi sadece anket aracılığıyla veri toplama yöntemine dayalı olduğundan “mono metot” (Saunders vd., 2009, s. 151) olarak adlandırılan yönteme karşılık gelmekte ve nitel araştırma yöntemi ile veya nitel araştırma yöntemine dahil olan mülakat gibi farklı nitel veri toplama araçları ile kombinasyon oluşturmamaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini bilgi çalışanları, bir başka ifadeyle “altın yaka” çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekli ise özel sektörde faaliyet gösteren farklı işletmelerdeki orta ve üst kademedeki 153 uzman mühendis oluşturmuştur. Pandemi koşullarından dolayı çevrimiçi anket düzenlenmiş, katılımcılara erişimde sosyal medya yoğun bir şekilde kullanılmıştır. Düzenlenen çevrimiçi anket sorularının tamamına “zorunlu” kategorisi verildiğinden dolayı sadece tamamen geçerli 153 yanıt toplanmıştır. Anketin tüm sorularını cevaplamayan veya tamamlamayan katılımcıların yanıtları sistemde görüntülenmemiştir. Elde edilen yanıtların sayısı yeni geliştirilen ölçeğin asıl sorularının (41 madde) sayısından 3 kat daha fazla olduğundan katılımcı sayısının yeterli olduğu kabul edilmiştir.

“Altın yakalılar” olarak adlandırdığımız uzman takipçiler üzerinde çalışarak, bu tip takipçiler ile üstleri arasındaki liderlik süreci konusunda genelleme yapılmıştır. Bu tip takipçilerin seçilmesi ise, bu araştırmanın sadece verildiği görevi anlatıldığı şekilde yapan pasif takipçilere değil, proaktif olarak adlandırdığımız sorumluluktan kaçmayan, alanlarında kendilerini sürekli geliştiren, yaratıcılık düzeyleri yüksek ve takip ettikleri lidere sürekli tavsiyelerde bulunan takipçilerin geleneksel liderlik özellikleri dışında bir anlayışı tercih edecekleri varsayımdır.

Araştırma için özel sektör çalışanlarının seçilmesinin sebeplerinden birisi kamu sektöründe güncel politik etkinin daha fazla olduğuna ilişkin inançtır. Devlet toplum üzerinde politik gücünü artırmak için bazı ekonomik kuruluşlara sahip olmaktadır. Dolayısıyla devlet kamu sektöründe kendi tarafından atanan üst düzey yöneticiler aracılığıyla orta ve alt düzeydeki çalışanların üzerinde belli bir etkiye sahip olabilmektedir.

Bu nedenle, bu araştırmada sadece sahip oldukları veya yönettikleri örgütün ortak amaçları doğrultusunda hareket ettiği varsayılan yöneticilerin takipçileri üzerinde çalışmaya karar verilmiştir.

Araştırma sürecinde ölçeğin maddeleri dışında katılımcılar arasındaki farkları tespit etmek için ankette altı genel soru eklenmiştir Bu sorulara alınan cevaplar aşağıdaki tabloda görülmektedir (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3. Katılımcıların özellikleri.

SORULAR		YANITLAR			
		1-5' yıl	5-10' yıl	10' yıldan fazla	1' yıldan az
	Çalışma süreniz?	75(%49)	40(%26)	5(%3)	33(%22)
		<i>Evet</i>	<i>Emin değilim</i>	<i>Hayır</i>	
	İşinizi iyi yaptığınızı düşünüyor musunuz ?	136(%89)	17(%11)	0(%0)	
	Yaptığınız işin daha iyi yapılabileceğine inanır mısınız?	99(%65)	30(%19)	24(%16)	
		<i>Bireylerarası sorunlar</i>	<i>Örgütsel/Yönetsel sorunlar</i>	<i>Teknik sorunlar</i>	
	İşinizde daha çok ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz?	28(%18)	50(%33)	75(%49)	
		<i>Biçimsel (resmi)</i>	<i>Kısmen biçimsel (Kısmen resmi)</i>	<i>Kısmen arkadaşça</i>	<i>Arkadaşça</i>
	Yöneticinizle olan ilişkinizi genel olarak nasıl değerlendirirsiniz?	43(%28)	54(%35)	46(%30)	10(%7)
		<i>İşle ilgili olmayan özel sorular</i>	<i>İşle ilgili bireysel sorular</i>	<i>Teknik sorular</i>	
	Yöneticinize en çok hangi soruları danışıyorsunuz?	2(%1,5)	54(%35)	97(%63,5)	

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Yapılan araştırmanın teorik altyapısını oluşturulması ve araştırma verilerinin toplanması amacıyla liderlik ve takipçilik, yönetim ve organizasyon ve işletme yöneticiliği konularında güncel ve klasikleşmiş kitap, makale ve araştırma sonuçları incelenerek alan yazın taraması yapılmıştır. Söz konusu alanlarda uzmanlarla bilgi alışverişinde bulunarak bu araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın belirlenen amaca ulaşması için gerekli olan temel veriler, bu araştırma

amaçları doğrultusunda özel olarak geliştirilmiş “Anında Liderlik Ölçeği” aracıyla toplanmıştır.

3.3.1. Anında liderlik ölçeği

Araştırmanın sorularını yanıtlamak, gerekli amaçlara ulaşmak üzere verilerin toplanması ve liderlik süreçlerine ne durumlarda daha çok ihtiyaç olduğunu anlamak amacıyla bu araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen Anında Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Söz konusu ölçeği geliştirmek üzere öncelikle alan yazın taraması yapılırken makale ve kitaplarda benzer nitelikteki araştırmalardaki teorileri desteklemek amacıyla farklı yazarlar tarafından tasarlanan anket ve yüz yüze görüşme soruları detaylı olarak incelenmiştir. Bu araştırmanın sorusu ve amacıyla ilişkili olarak Anında Liderlik Ölçeğinde yer alacak maddeler ve sorular buradan hareketle oluşturulmaya çalışılmıştır. Oluşturulan ölçeğin dört alt boyut: “Teknik Konular,” “İş İçinde Sosyal Konular,” “Özel Hayat Konuları,” “Yönetici ile İlgili Sorular” ve altı adet kategorik “Çalışma Süreniz?” gibi genel soruları içeren bir bölümden oluşması planlanmıştır. Ancak, uygulanan analizler sürecinde ileride daha detaylı olarak açıklanacak Anında Liderlik Ölçeği üzerinde değişiklik yapılmıştır.

Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde yüksek geri dönüş oranı sağlamak, daha sağlıklı cevaplar elde etmek için soruların cevaplandırılma süresine, talimatların netliğine, düzenine açık ve çekici olmasını sağlayacak şekilde dikkat edilmiştir.

3.3.2. Anında liderlik ölçeği’nin geliştirilmesi

Araştırma yöntemleri literatürü incelendiğinde ölçek geliştirme sürecinin aşağıda sıralanan aşamaları içermesi gerektiği belirtilmektedir (Balcı, 2001, s. 142-143):

1. Madde havuzu aşaması,
2. Uzman görüşü aşaması,
3. Faktör analizi aşaması,
4. Güvenirlilik hesaplama aşaması.

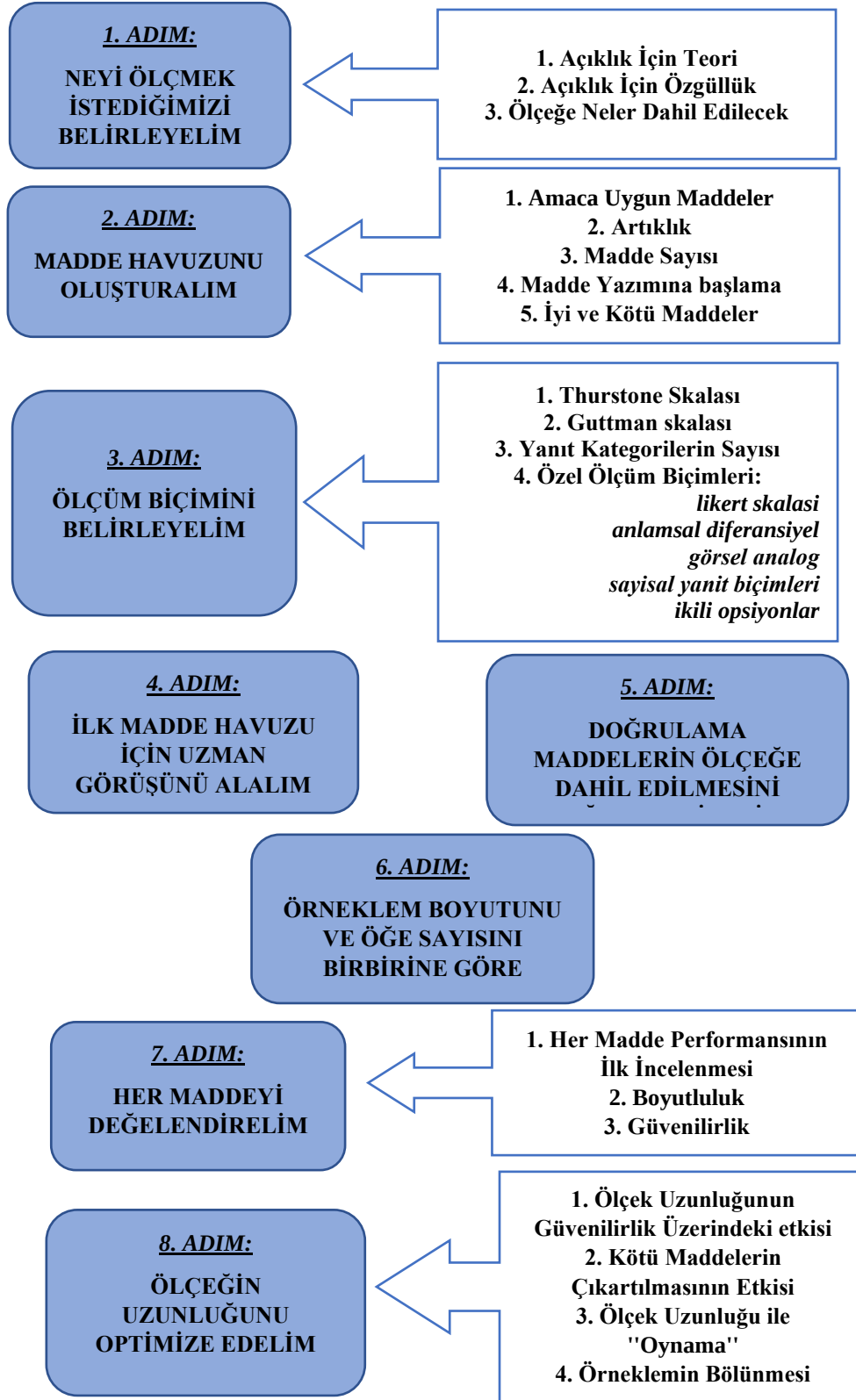
Anında Liderlik Ölçeği geliştirilirken yukarıda getirilen ölçek geliştirme süreçleri dikkate alınmakla birlikte, DeVellis'in (2017, s. 103) ölçek geliştirme yönergeleri de izlenmeye çalışılmıştır (Bkz. Şekil 5).

İlk olarak DeVellis ne ölçmek istediğimizi açıkça belirlememizi önermektedir ve bu konuda üzerinde çalışılan olguya ilişkin teorinin önemine vurgu yapmaktadır (2017, s. 103). Bu nedenle süreçte ilk olarak liderlik alanında kapsamlı literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda anında liderlik konusunda çalışmaya devam etme kararı alınmıştır. Tarama sonucunda takipçilerin hangi durumlarda ve ne zaman liderliğe daha çok ihtiyaç duydukları ve liderlik sürecinin başlatılmasında oynadıkları roller ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca ölçmek istediğimiz yapının diğer yapılara göre fark oluşturması da gerekmektedir (DeVellis, 2017, s.105). Bunu dikkate alarak, araştırmada anında liderlik konusunda devam etmeye karar verildiğinde ve Anında Liderlik Ölçeği geliştirilirken ölçek yapısına “dönüştürücü liderlik” gibi diğer liderlik teorilerinin ve liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik soruların ve unsurların dahil edilmemesine dikkat edilmeye çalışılmıştır.

DeVellis'in yönergelerini takip ederek ikinci adımda Anında Liderlik Ölçeği geliştirilme sürecinde öge (soru-madde) havuzu oluşturulmuştur. Burada ölçeğin amacını en iyi şekilde yansıtacak ve birbiriyle sadece kategori olarak değil, ölçeğin altyapısına dayanarak aralarında teorik bağlantıları taşıyan ögeler seçilmelidir (DeVellis, 2017, s. 106). Araştırmanın amaçlarına uygun şekilde soru havuzunda takipçilerin ne zaman ve hangi durumda lider ile iletişime geçtiklerini ölçebilecek sorulara yer verilmiştir.

Anında Liderlik Ölçeği'nin ilk taslağında belli oranda fazla soruya yer verilmiş, fakat uzman görüşleri alındıktan sonra bazı soruların yapısı değiştirilmiştir bazılarının da ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. Çıkartılan maddelerle ilgili uzmanlardan gelen yanıtların bazıları: “2, 4, 6 sanki aynı tutumu ölçüyor.,” “Sanki 2 ile aynı gibi duruyor” şeklindeki ifadelerdir (EK - 1).

Yukarıdaki yönlendirilmeden yola çıkarak Anında Liderlik Ölçeği'nin ilk taslağı, 2 bölüm ve 20 soru olarak hazırlanmıştır. Bundan sonra tez danışmanının görüşlerinden yararlanarak birkaç defa yeniden düzeltilme yapılarak uzmanlara sunulmak üzere son hali oluşturulmuştur.



Şekil 5. Ölçek Geliştirme Yönergeleri (DeVellis, 2017).

İlk taslağın soruları daha derin ve sağlıklı cevaplar elde etmek üzere tekrar tasarlanarak araştırma sorularına dönüştürülmüştür. Bir sorunun araştırma sorusu olarak adlandırılabilmesi için o araştırmanın her sorusuna ve amaçlarına cevap araması gerektiği ifadesi burada belirleyici olmuştur (Saunders vd., 2009, s. 370).

Son taslakta soru havuzu toplam 48 soru içermektedir. Birinci bölümünde teknik konulara ilişkin 16 soru yer almaktadır. İkinci bölümünde iş içinde sosyal konulara ilişkin 9 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümünde takipçilerinin özel hayatları ve içinde bulundukları liderlik süreci arasındaki ilişkiye yönelik 10 soru er almaktadır. Dördüncü bölümünde yönetici ile ilgili 7 soru ve son bölümünde 6 tane genel soru yer almaktadır.

Üçüncü adım olarak DeVellis öge havuzları oluştururken aynı zamanda ölçüm biçimini belirlemeyi önermektedir. Bunun amacı ölçütün sorularının son hali oluşturulduktan sonra seçilen ölçüm biçimine uyumunun sağlanmasıdır (DeVellis., 2017, s. 114). Bu araştırma Likert Skalası kullanılmasına karar verilmiştir. Görüşleri, inançları ve tutumları ölçmek için kullanılan araçlarda en yaygın kullanılan skalalardan birisidir (DeVellis., 2017, s. 121). İlk dört bölümünün soruları için “Kesinlikle katılıyorum,” “Katılıyorum,” “Kararsızım,” “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle katılmıyorum” şeklindeki 5’li likert skalasının kullanılmasına karar verilmiştir. Son bölümdeki sorular için araştırmanın amacına uygun şekilde katılımcılarının örgütteki rollerini ve karşılaştıkları sorunları anlamaya yönelik çeşitli sorular tasarlanmıştır. Ölçeğin taslağı bu şekilde tamamlanmıştır.

Ölçmek istediğimiz boyutu belirleyerek uygun olan soru havuzunu ve yanıt biçimini seçtikten sonra dördüncü adımda yapmamız gereken uzman görüşüne başvurmaktır (DeVellis., 2017, s. 127). Hazırlanan son taslak çevrim içi form haline getirilerek alan uzmanlarının fikir ve yorumlarını almak üzere ülkemizin farklı üniversitelerinde yönetim ve organizasyon alanında çalışan 50 uzman öğretim üyesine gönderilmiştir. Geri dönüş oranını artırabilmek amacıyla uzman görüş formu her hafta tekrar gönderilmiş ve sonuçta 50 uzmandan 10 kişinin geri bildirimi alınmıştır. Uzmanlar tarafından uygun olmadığı düşünülen sorular irdelenerek ölçekten çıkartılmıştır ve düzeltilmesi gerektiği belirtilen sorular alınan notlara göre düzeltilmiştir. Anında Liderlik Ölçeği’nin son taslağı ön test amacıyla Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 30 mühendise çevrim içi doldurulmak üzere gönderilmiştir

ve sorularla ve soruları cevaplama süreci ile ilgili yorumlarını paylaşmaları istenmiştir. Ön test katılımcıları orta kademedeki görev yapmaktadır. Çalışma süreleri ise ortalama 5 yıldır. Ön test sürecinde sorulara verilen cevaplar incelendikten ve katılımcıların yorumları elde edildikten sonra Anında Liderlik Ölçeği son haline getirilmiştir.

Bir sonraki adımda doğrulama öğelerinin ölçeğe dahil edilmesi gerekmektedir. Örneğin, verilen cevapların güvenilirliğini artırmak için uygulanan ölçeğin bazı bölümlerinde, “Yöneticimin işime karışması beni rahatsız eder” ve “Daha az yönetsel müdahaleyle işimi daha iyi yaparım” gibi birbirini tamamlayan öğeler oluşturulmuştur.

Öge havuzunu oluşturma, ölçüm formatını belirleme, uzman görüşünü alma, doğrulama öğelerini dahil etme ve örneklem boyutunu öge sayısına göre ayarlama adımlarından sonra ölçekteki her ögenin değerlendirilmesi için bir sonraki aşamaya geçerek geliştirilen ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir ölçeğin güvenilir olması için, değerlendirilmekte olan değişken için gösterilen skorlar gerçek durumunu yansıtmalıdır. Bir başka deyişle, ölçekte oluşan skorlar değiştiği zaman aynı değişimin değerlendirilmekte olan değişkende de gerçekleşmesi gerekmektedir (DeVellis., 2017, s. 49).

Farklı öğelerin bir araya toplanması ölçeğin geliştirildiği anlamına gelmemektedir. Tek gizli değişkenin her ögesi için altyapı oluşturulması son derece önemlidir. Örneğin, alfanın (α) olumlu çıkması için öğelerin tümünün tek boyutlu olmaları gerekmektedir. Öğelerin tek boyutluluğu belirleyen en iyi analiz ise Faktör Analizidir (DeVellis., 2017, s. 135).

3.3.3. Anketin uygulanması

Pandemi koşullarından dolayı katılımcılara erişmek sosyal medya aracılığıyla dağıtılan çevrimiçi anket düzenlenmiştir. Güvenirliği sağlamak adına anketin uygulanması sırasında katılımcılardan ad-soyad, e-posta adresleri ve çalıştıkları bölüm adı gibi bilgiler istenmemiştir.

Anket farklı sektörlerde çalışan mühendisler üzerinde uygulanmıştır. Böyle bir çalışmadan ileride belli bir sektörden olan işletmelerle değil herhangi bir sektörde faaliyet gösteren kurum tarafından yararlanabileceğine inanılmaktadır.

3.4. Veri Analizi

Bu aştırmada nicel aştırma yöntemi kapsamında veriler aştırmacının kendisi tarafından geliştirilen ölçek aracığıyla toplanmıştır. Toplanan verilerin geçerliliğini ve ölçeğin güvenilirliğini kontrol etmek için önceki bölümlerde bahsedilen analiz yöntemleri ve testleri uygulanmıştır. Devam eden bölümlerde bu sürece ilişkin daha detaylı açıklamalara yer verilmektedir.

3.4.1. İç tutarlılık analizi

Bu aştırmada iç tutarlılığı test etmek için kullanılan en yaygın araçlardan birisi Cronbach'ın yöntemiyle uygulanan alfa testi ve korelasyon testi yapılmıştır. Alfa, bir ölçeğin ortak bir kaynağa bağlı olan toplam varyansının bir orantısı olarak tanımlanabilmektedir (DeVellis., 2017, s.54). Alfa'yı hesaplamak için birkaç yol vardır, ama Türkiye'de en yaygın olan SPSS bilgisayar programının kullanımüdür. SPSS'de GÜVENİLİRLİK prosedürü, tam ölçek için alfa'yı hesaplar. Program ayrıca düzeltilmiş ve düzeltilmemiş madde-ölçek korelasyon testlerini yapabilme imkanını da sağlamaktadır (DeVellis., 2017, s. 136).

Alfa genelde 0,0 ve 1,0 arası değişmektedir, ancak bu sınır değerlerin herhangi birisine ulaşılması neredeyse imkânsızdır. Alfa, ögeler arası korelasyon veya kovaryans negatif ise, bir sorun olduğu anlamına gelmektedir. Bazı aştırmacılar alfanın kabul edilen en düşük noktasının ,70 olduğunu ifade etmelerine rağmen çoğu aştırma süreçlerinde daha düşük alfa değerlerinin tespit edildiği görülmektedir. DeVellis'e (2017, s. 136) göre alfa skorları; ,60 altında – kabul edilmez, ,65 ve ,70 arası kabul edilebilir, ,70 ve ,80 arası – kabul edilir, ,80 ve ,90 arası – çok iyi, ,90'dan çok daha yüksek sonuçlar ise ölçeğin kısaltılması gerektiği şeklinde değerlendirilmelidir.

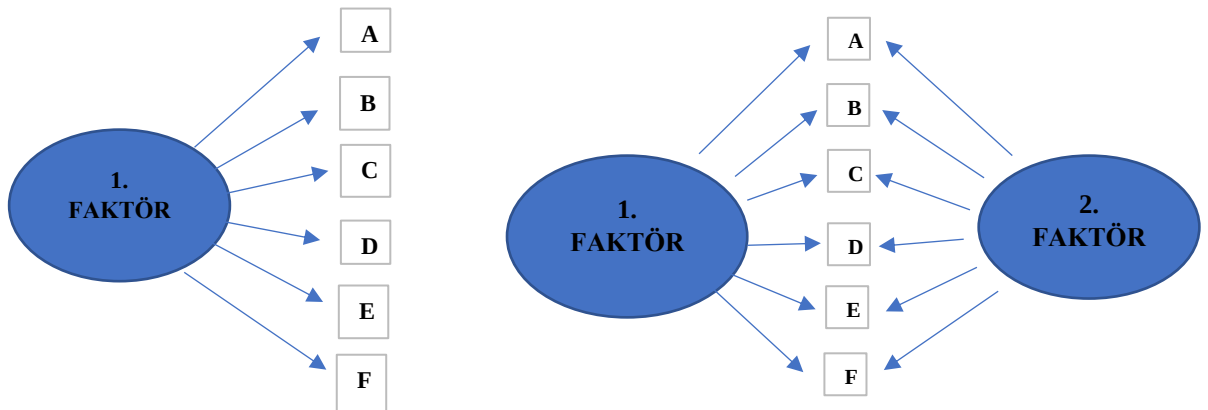
Herhangi iki değişken arasındaki korelasyon gücünü ölçmek için korelasyon katsayısı kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında olmaktadır. +1 katsayısı mükemmel pozitif korelasyonu, yani iki değişkenin birbirine çok bağımlı olduğunu göstermekte, bir değişkendeki değerler arttığında ona bağı olan diğer değişkende de değerlerin artması anlamına gelmektedir. -1 katsayısı ise mükemmel negatif korelasyonu, yani bir değişkendeki değerler arttığında ona bağı olan diğer değişkendeki değerlerin azaldığı anlamına gelmektedir. -1 ve +1 aralarındaki katsayısı

daha zayıf ilişkileri göstermekte ve katsayısı 0 ise, değişkenlerin birbirinden tamamen bağımsız oldukları anlamına gelmektedir (Saunders vd., 2009, s. 459).

3.4.2. Faktör analizi

Diğer yöntemler gibi faktör analizi de benzer fonksiyonlarla yeni geliştirilen ölçeğin geçerliliğini analiz etmektedir, fakat bunu daha çok yapılandırılmış işlemler çerçevesinde yapmakta ve bir araştırmacı için verilerin değerlendirebilmesini sağlayan daha detaylı ve açık bilgi sağlamaktadır. Faktör analizi benzer ifadeleri kategorilere ayırarak araştırmacıya esas ifadeler havuzundan bilgilerin büyük kısmını alabilmek için kaç adet kategorinin yeterli olacağına karar verme sürecinde yardımcı olmaktadır (DeVellis, 2017, s. 148).

Faktör analizinin çalışma şekline bakıldığında, bu yöntemin ilk önce ölçek maddelerini tek kategori altında toplamaya çalıştığı görülecektir. Bunu yapabilmek için her ayrı ölçek maddesinin korelasyon matrisine bakılmaktadır ve maddeler arası korelasyon desenleri incelenmektedir. Bundan sonra, o tek kategorinin maddeler arası ilişkiyi hangi düzeyde gösterdiği analiz edilerek tek kategorinin yeterli olup olmadığını değerlendirilmektedir. Tek kategorinin maddeler arası kovaryasyonu açıklamak için yeterli olmadığı durumda, faktör analizi kategori dışı kalan maddeler için bir başka gizli değişken veya faktör bulmaktadır. Kategori dışı kalan kovaryasyon en düşük seviyeye gelene kadar, faktör analizi maddeleri kategoriye ayırmaya devam etmektedir (DeVellis., 2017, s. 149). Tek ve çift kategorili matrisler aşağıda gösterilmiştir (Bkz. Şekil 6). Burada bir araştırmacının faktör analizini uygulamasının temel motivasyonu esas bilgiyi kapsayacak ölçeğin çok sayıdaki maddelerinden az olan gizli değişken (faktör) sayısına geçebilmektir (DeVellis., 2017, s. 153).



Şekil 6. Tek ve Çift Değişkenli (Faktörlü) Korelasyon Matrisleri (DeVellis, 2017, s. 152).

Faktör analizi doğrulayıcı ve açımlayıcı teknikler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Önceden bu iki teknik arasındaki fark araştırma yaklaşımını belirlemektedir. Açımlayıcı faktör analizi ölçeği oluşturan altyapıyı analiz etmek için kullanılmakta, yukarıda açıklanan fonksiyonlar için daha çok kullanılmaktaydı, doğrulayıcı faktör analizi ise teori veya daha önce yapılmış araştırma sonuçlarından yola çıkarak tahmin edilen ilişkiler desenini doğrulamak için kullanılmaktadır. Günümüzde, bu iki teknik farklı yöntemleri açıklamak için kullanılmaktadır, yapısal eşitlik modelleme (SEM) aracıyla faktör analizinin iki tekniğinde de kullanabilmesine rağmen doğrulayıcı faktör analizi ile bağdaştırılmaktadır (DeVellis., 2017, s. 184). Bu çalışmada ise, yeni geliştirilen Anında Liderlik Ölçeği'ni alt boyutlara ayırmak için Açımlayıcı Faktör Analizi kullanılmış ve daha sonra elde edilen modeli doğrulamak için Lisrel bilgisayar programından yararlanarak Doğrulayıcı Faktör Analizi de yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde çalışma kapsamında geliştirilen “Anında Liderlik Ölçeği” aracılığıyla elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen normal dağılıma ilişkin bulgular, açıklayıcı faktör analizine ilişkin bulgular, Cronbach (alfa) testine ilişkin bulgular, korelasyon analizine ve farklılıklara ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmektedir. Bu araştırmada verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır.

4.1. Normallik Testi ile İlgili Bulgular

Verilerin analizine geçmeden önce işaretlenen cevapların normal dağılımı ile ilgili testin yapılması gerekmektedir (Saunders vd., 2009, s. 436). Değerlerin normal dağılıp dağılmadığına SPSS’te oluşturulan histogramlardan ve analiz sonucunda getirilen çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden yola çıkarak karar verilmiştir.

Anında liderlik ölçeğinin katılımcılarının işe ilişkin teknik konularla ilgili düşüncelerini gösteren ilk bölümünün (16 madde) çarpıklık değerleri -,218 ve 1,419 arasında, basıklık değerleri ise -1,327 ve 3,356 arasında değişmektedir. İş içinde sosyal konulara ilişkin (9 madde) sorulara verilen cevapların çarpıklık değerleri -,201 ve 1,122, basıklık değerleri ise -,1241 ve ,630 arasında değişmektedir.

Özel hayat konularıyla (9 madde) ilgili katılımcılardan alınan cevapların çarpıklık değerleri -1,117 ve ,368 arası, basıklık değerleri ise -1,345 ve 1,004 arasında değişim göstermektedir. Yönetici ile ilgili sorulara (6 madde) ilişkin katılımcıların cevapları -,585 ve 1,310 arası çarpıklık değeri ve -1,199 ile 2,219 arası basıklık değerlerinin değişim gösterdiği gözlemlenmektedir (Bkz. Tablo 4).

Tablo 4. Normallik testi sonuçları.

No:	Madde	Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
		İstatistik	St. Hata	İstatistik	St. Hata
1	Yöneticim bana işimle ilgili teknik konularda uyarılarda bulunur.	1,250	,196	1,498	,390
2	Yöneticimin işimi yapma şeklimle ilgili yönlendirmelerinden hoşlanmam.	-,245	,196	-,863	,390
3	Yöneticim yaptığım işi her aşamasında sürekli kontrol eder.	-,080	,196	-1,175	,390
4	Yöneticimin işime karışması beni rahatsız eder.	-,218	,196	-1,193	,390
5	Yöneticim işimle ilgili olarak bana güvenir.	,552	,196	-0,716	,390
6	Daha az yönetsel müdahaleyle işimi daha iyi yaparım.	,498	,196	-0,337	,390
7	İşimle ilgili ciddi sorunlarda yöneticimden yardım isterim.	1,411	,196	1,846	,390
8	İşimle ilgili ciddi olmayan sorunları çözmek için meslektaşlarıma danışırım.	,272	,196	-1,327	,390
9	İşimle ilgili ciddi sorunların çözümü için arkadaşlarıma danışırım.	,608	,196	-0,742	,390
10	İş yerimde kurum ile ilgili sorunlarda yöneticimden yardım isterim	1,01	,196	,404	,390
11	İşimle ilgili önemli kararları yöneticime danışmadan alabilirim.	-,006	,196	-1,196	,390
12	İşle ilgili önemli kararları almadan önce meslektaşlarıma danışırım.	,681	,196	-,495	,390
13	İşteki performansım yöneticimle olan etkileşimimden etkilenmektedir.	1,298	,196	1,312	,390
14	İşteki performansım iş arkadaşlarımla olan etkileşimimden etkilenmektedir.	,833	,196	-,024	,390
15	Bir işi yanlış şekil veya yöntem ile yapmam istendiği zaman bu konuyla ilgili yöneticimle konuşurum	1,419	,196	3,356	,390
16	İşimde kullandığım teknik ekipmanla ilgili sorunlarımı yöneticime iletirim.	,794	,196	-,390	,390
17	İş arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıklarda yöneticimle iletişime geçerim.	,056	,196	-1,241	,390
18	Çalışma ortamına ilişkin sorunları yöneticime iletirim.	,760	,196	-,400	,390
19	İş yerinde yaşadığım psikolojik sorunlarla ilgili olarak yöneticimle konuşurum.	-,201	,196	-,1024	,390

Tablo 4. Normallik testi sonuçları (Devamı).

20	Çalışma molalarını yeterli bulmadığımda yöneticimle iletişime geçerim.	-,062	,196	-1,221	,390
21	Yapılan işi etik bulmazsam yöneticimle iletişime geçerim.	1,122	,196	,630	,390
22	Meslektaşlarım nedeniyle görev tanımımın dışında işler yapmak zorunda kalırsam yöneticimle iletişime geçerim.	,111	,196	-1,175	,390
23	Başkasının yapması gereken bir iş bana verildiğinde yöneticimle iletişime geçerim.	,627	,196	-,609	,390
24	Yöneticim çalışma ortamını güzelleştirmeye çalışmaktadır.	,307	,196	-,422	,390
25	İş yerinde sosyal etkinliklerin düzenlenmesi yöneticimin sorumluluğudur.	-,006	,196	-,829	,390
26	İşle ilgili olmayan özel sorunlarımı yöneticime danışırım.	-,753	,196	-,259	,390
27	İşimi teknik olarak etkilemeyen sağlık sorunlarım için de yöneticime danışırım.	-,535	,196	-,796	,390
28	Ailemle ilgili sorunları yöneticim ile konuşurum.	-1,117	,196	1,004	,390
29	Ailemle ilgili sorunları iş arkadaşlarımla konuşurum.	-,431	,196	-1,078	,390
30	Özel hayatımdaki önemli kararları alırken yöneticimin fikrini alırım	-,509	,196	-1,099	,390
31	Kendim için değerli bir yatırım yapmadan önce yöneticime danışırım.	-,420	,196	-1,062	,390
32	Tatil planlarımı yaparken yöneticimin fikrini alırım	-,020	,196	-1,345	,390
33	Yöneticim özel hayatımla ilgili yaşadığım sorunlarda bana destek olur.	,068	,196	-,932	,390
34	Yöneticimin özel hayatımla ilgili yaşadığım sorunlarda bana verdiği desteği yeterli buluyorum.	,368	,196	-,462	,390
35	İhtiyacım olduğunda yöneticimle iletişim kurabiliyorum.	1,154	,196	1,313	,390
36	Yöneticimle oldukça sık iletişim kurarım.	,225	,196	-1,199	,390
37	Yöneticim bana istediği zaman ulaşabilir.	1,310	,196	2,219	,390
38	Yöneticimin benimle şu anda olduğundan daha sık iletişime geçmesini istiyorum.	-,585	,196	-,166	,390
39	Yöneticim karar alırken bana ve meslektaşlarıma danışır.	,278	,196	-,936	,390
40	Yöneticimin çalışma şekinden memnunum.	,679	,196	-,360	,390
41	Yöneticimin çalışanları için daha iyi bir lider olması gerektiğini düşünüyorum.	,253	,196	-,835	,390

4.2. Faktör Analizi ile İlgili Bulgular

Açımlayıcı faktör analizi daha önce de bahsedildiği gibi belli bir sayıda maddenin alt yapısını oluşturan tek veya daha fazla faktörleri bulmaya çalışmaktadır. Faktörler bulunduktan sonra madde havuzundan birkaç madde tek bir faktör altında toplanarak puan toplamı veya ortalaması ile tek maddeye çevrilebilmektedir. Böylece, verilerin ilerideki analiz ve yorumlanması için kolaylık sağlanmasının yanı sıra ölçeğin geçerliliğini de test etmektedir. Faktör analizi sayesinde kötü ve iyi çalışan maddeler de tespit edilerek tek faktör oluşturulurken dikkat alınabilmektedir. Faktör analizi tek bir faktör altında toplanan maddeler arası varyansını ve faktörün anlamını açıklamak için de kullanılan bir araçtır (DeVellis, 2017, s. 144).

Anında Liderlik Ölçeği'nin açımlayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri ,772 ($p < ,001$) bulunmuştur, dolayısıyla bu ölçek üzerinde faktör analizi yapılmasının doğru olduğuna karar verilmiştir (Seçer, 2015, s. 187). Analizi ilk defa çalıştırıldıktan sonra eigenvalue değeri 1,0'dan fazla olan toplam 11 faktör gözlenmiştir. Faktörlerin toplam varyansını gösteren değer ise %58,907'dir. Ancak, 11. faktörde yük alan faktör sayısı sadece 1 adet ve 7.,8.,9., faktörlerde yük alan maddelerin sayısı da sadece iki şeklindedir. Bundan dolayı faktörlerin sayısını 6 ile sınırlandırarak açımlayıcı faktör analizinin tekrar çalıştırılmasına karar verilmiştir. Bu durumda 6. faktörde sadece 3 madde yük almakta ve 5. faktörde değeri ,30'dan fazla olan negatif yük alan maddeler gözlemlenmektedir.

Farklı kombinasyonlar kullanarak faktör matrisi toplam 4 faktör içeren hala getirilmiş, ancak faktör matrisi çok karmaşık olduğundan dikey döndürme yönteminin de kullanılmasına karar verilmiştir (Bkz. Tablo 5). İki faktöre yüklenen maddelerin çıkartılması denenmiş, ancak bu durumda toplam varyans değeri düşmüştür ve diğer maddelerin faktör yükleri de çok olumsuz etkilenmiştir. Faktör sayısının az olduğunu ve faktör yüklerinin negatif olmadığını da dikkate alırsak, iki faktöre yüklenen maddeler bu durumda olumlu değerlendirilebilmektedir, çünkü aynı gizli değişkene bağlı olan faktörlere aynı yönde yüklenmektedirler (Seçer, 2015, s. 192). Analiz sonucunda Anında Liderlik Ölçeğin alt yapısında “Teknik ve Sosyal Konular (TSK),” “Özel Hayat Konuları (OHK),” “Yöneticinin Davranış Algısı (YDA)” ve “Etkileşim (ETK)” olarak isimlendirilen 4 alt boyutun yattığına karar verilmiştir.

Tablo 5. Normal ve Döndürülmüş Faktör Matrisi

Faktör Matrisi					Döndürülmüş Faktör Matrisi				
	Faktör					Faktör			
MADDE	1	2	3	4	MADDE	1	2	3	4
M17	,671			-,369	M19	,749			
M18	,643				M18	,665			
M19	,628			-,375	M17	,652	,384		
M36	,617				M10	,644			
M10	,597	,384			M8	,621			
M39	0,564				M7	,562			
M40	,562		-,412		M22	,524			
M32	,541	-,390			M16	,481			
M7	,537	,413			M20	,472			
M31	,537	-,449			M11_ters	,461			
M34	,530	-,498			M36	,456		,349	
M4_ters	,517		-,333		M5	,451		,421	
M5	,505				M25	,359			
M27	,495	-,346	,348		M26		,767		
M24	,492		-,315		M30		,753		
M35	,453			,444	M27		,710		
M22	,438	,345			M28		,699		
M20	,433	,335			M31		,621	,335	
M41_ters	,422		-,355		M33		,616	,461	
M16	,413	,391			M34		,543	,492	
M2_ters	,411		-,312		M32		,537	,379	
M6_ters	,363				M40			,692	
M11_ters	,355				M41_ters			,628	
M21	,330				M4_ters			,588	
M25	,313				M24			,531	
M33	,430	-,656			M6_ters			,531	
M30	,511	-,566			M2_ters			,525	
M8		,512		-,358	M39	,325		,431	
M26	,423	-,457	,411		M9				,592
M28	,323	-,441	,316	-,323	M14				,557
M15	,422	,430			M15	,388			,527
M14		,301	,475		M13				,476
M13			,377		M35			,419	,469
M1					M12				,453
M9			,435	,448	M1				,395
M12				,321	M21				,382

Faktör yükleri düşük olan ve bir faktörde pozitif yük gösterirken diğerinde negatif yük gösteren maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler, M3 “Yöneticim yaptığım işi her aşamasında sürekli kontrol eder,” M23 “Başkasının yapması gereken bir iş bana verildiğinde yöneticimle iletişime geçerim,” M29 “Ailemle ilgili sorunları iş arkadaşlarımla konuşurum” ve M38 “Yöneticimin benimle şu anda olduğundan daha sık iletişime geçmesini istiyorum” şeklinde sıralanmaktadır.

Birinci faktör üzerinde negatif yük alan ve başka maddelerde ± 0.30 üzerinde değer göstermeyen M11 “İşimle ilgili önemli kararları yöneticime danışmadan alabilirim” ve benzer şekilde 3. faktörde M2 “Yöneticimin işimi yapma şeklimle ilgili yönlendirmelerinden hoşlanmam,” M4 “Yöneticimin işime karışması beni rahatsız eder,” M6 “Daha az yönetsel müdahaleyle işimi daha iyi yaparım” ve M41 “Yöneticimin çalışanları için daha iyi bir lider olması gerektiğini düşünüyorum” şeklinde ifade edilen maddelerin analiz sonuçlarına göre ters çevrilmiştir.

Faktörlerin toplam kümülatif ortak varyansı %45’in üzerinde görülmek üzere %48,011 değeri almaktadır. Bu ortak varyans faktörler arasında şu şekilde dağılmaktadır: birinci faktörün ortak varyansı %22,248 değeri almakta; ikinci faktörün ortak varyansı %11,822 değeri almakta; üçüncü faktörün varyansı %7,468 ve dördüncü faktörün ortak varyansı %6,473 değeri almaktadırlar (Bkz. Tablo 6).

Tablo 6. Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçları.

FAKTÖRLER	Faktör Yük Değerleri	Cronbach Alfa	Ortak Varyans %
Teknik ve Sosyal Konular		,858	22,248
İşimle ilgili ciddi sorunlarda yöneticimden yardım isterim.	,580		
İşimle ilgili ciddi olmayan sorunları çözmek için meslektaşlarıma danışırım.	,603		
İş yerimde kurum ile ilgili sorunlarda yöneticimden yardım isterim	,656		
İşimle ilgili önemli kararları yöneticime danışmadan alabilirim.	,463		
İşimde kullandığım teknik ekipmanla ilgili sorunlarımı yöneticime iletirim.	,496		

Tablo 6. Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçları (Devamı).

İş arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıklarda yöneticimle iletişime geçerim.	,654		
Çalışma ortamına ilişkin sorunları yöneticime iletirim.	,665		
İş yerinde yaşadığım psikolojik sorunlarla ilgili olarak yöneticimle konuşurum.	,731		
Çalışma molalarını yeterli bulmadığımda yöneticimle iletişime geçerim.	,488		
Meslektaşlarım nedeniyle görev tanımımın dışında işler yapmak zorunda kalırsam yöneticimle iletişime geçerim.	,542		
İş yerinde sosyal etkinliklerin düzenlenmesi yöneticimin sorumluluğudur.	,371		
Yöneticimle oldukça sık iletişim kurarım.	,451		
Özel Hayat Konuları		,882	11,822
İşle ilgili olmayan özel sorunlarımı yöneticime danışırım.	,771		
İşimi teknik olarak etkilemeyen sağlık sorunlarım için de yöneticime danışırım.	,714		
Ailemle ilgili sorunları yöneticim ile konuşurum.	,700		
Özel hayatımdaki önemli kararları alırken yöneticimin fikrini alırım	,758		
Kendim için değerli bir yatırım yapmadan önce yöneticime danışırım.	,627		
Tatil planlarımı yaparken yöneticimin fikrini alırım	,524		
Yöneticim özel hayatımla ilgili yaşadığım sorunlarda bana destek olur.	,609		
Yöneticimin özel hayatımla ilgili yaşadığım sorunlarda bana verdiği desteği yeterli buluyorum.	,533		
Yöneticinin Davranış Algısı		,807	7,468
Yöneticimin işimi yapma şeklimle ilgili yönlendirmelerinden hoşlanmam.	,507		
Yöneticimin işime karışması beni rahatsız eder.	,566		

Tablo 6. Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçları (Devamı).

Yöneticim işimle ilgili olarak bana güvenir.	,413		
Daha az yönetsel müdahaleyle işimi daha iyi yaparım.	,519		
Yöneticim çalışma ortamını güzelleştirmeye çalışmaktadır.	,549		
Yöneticim karar alırken bana ve meslektaşlarıma danışır.	,428		
Yöneticimin çalışma şeklinden memnunum.	,708		
Yöneticimin çalışanları için daha iyi bir lider olması gerektiğini düşünüyorum.	,631		
Etkileşim		,705	6,473
Yöneticim bana işimle ilgili teknik konularda uyarılarda bulunur.	,380		
İşimle ilgili ciddi sorunların çözümü için arkadaşlarıma danışırım.	,599		
İşle ilgili önemli kararları almadan önce meslektaşlarıma danışırım.	,418		
İşteki performansım yöneticimle olan etkileşimimden etkilenmektedir.	,482		
İşteki performansım iş arkadaşlarımla olan etkileşimimden etkilenmektedir.	,547		
Yapılan işi etik bulmazsam yöneticimle iletişime geçerim.	,354		
İhtiyacım olduğunda yöneticimle iletişim kurabiliyorum.	,525		
Yöneticim bana istediği zaman ulaşabilir.	,364		
Bir işi yanlış şekil veya yöntem ile yapmam istendiği zaman bu konuyla ilgili yöneticimle konuşurum	,490		

4.3.Korelasyon Analizi ile İlgili Bulgular

Korelasyon değeri iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçmek için kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı ‘r’ harfiyle gösterilir ve +1 en yüksek seviyede doğrudan ilişki ve -1 en düşük seviyede doğrudan ilişkiyi gösteren rakamlar arasında bir

değer olarak, korelasyon katsayısı bir ölçeğin puanı yükseldiğinde onunla ilişkili olan diğer ölçeğin puanları yükselip yükselmediğini ya da azalıp azalmadığını göstermektedir. Korelasyonun değeri 0 ise iki ölçeğin tamamen bağımsız olduğu ifade edilmektedir. İki değişken de sayısal verileri içerdiği zaman Pearson'un korelasyon ölçme yönteminin kullanılması gerekmektedir. İşletmecilik ve yönetim alanlarında kullanılan en yaygın iki yöntem ise Spearman'ın ve Kendall'ın dereceli korelasyon katsayılarıdır. Bu iki yöntem de verilerin rastgele seçilen örneklemde elde edildiğini ve verilerin sıralı olduğunu (ranked/ordinal) varsaymaktadır. Açıklanan bu üç yöntem farklı formülleri kullanmalarına rağmen, hepsinin sonuçları aynı şekilde gösterilmektedir (Saunders vd., 2009, s. 461). Birbirleriyle yüksek seviyede ilişki gösteren maddelere sahip olmak isteniyorsa, herhangi maddenin sadece diğer bir maddeyle korelasyon göstermesi yeterli değil, herhangi bir maddenin kalan tüm maddelerin toplamıyla yüksek korelasyon göstermesi de gerekmektedir (DeVellis, 2017, s. 134).

Bu araştırmada korelasyon analizinin Pearson'un yöntemi ile yapılmasına karar verilmiştir. İlk önce her faktörde yer alan maddelerin kendi aralarında gösterdikleri korelasyon araştırılmıştır ve daha sonra faktörler arası korelasyona bakılmıştır.

Birinci faktördeki (TSK) maddelerin korelasyonuna bakıldığında orta ve yüksek seviyede anlamlı korelasyon değerleri bulunmuştur (Bkz. Tablo 7).

Tablo 7. Birincin Faktör Maddelerin Korelasyon Katsayıları.

	M7	M8	M10	M11	M16	M17
M7	1	,325**	,504**	,329**	,471**	,342**
M8	,325**	1	,457**	,288**	,276**	,235**
M10	,504**	,457**	1	,356**	,367**	,428**
M11	,329**	,288**	,356**	1	0,153	,373**
M16	,471**	,276**	,367**	0,153	1	,332**
M17	,342**	,235**	,428**	,373**	,332**	1
M18	,405**	,267**	,395**	,264**	,357**	,661**
M19	,394**	,492**	,472**	,325**	,296**	,613**
M20	,238**	,255**	,342**	,181*	,290**	,372**
M22	,375**	,203*	,370**	,248**	,345**	,416**
M25	,245**	,225**	,200*	0,076	,298**	,225**
M36	,369**	,315**	,489**	,250**	,211**	,370**

**..Anlamlı Korelasyon 0.01

*..Anlamlı Korelasyon 0.05

Tablo 7. Birincın Faktör Maddelerin Korelasyon Katsayıları (Devamı).

	M18	M19	M20	M22	M25	M36
M7	,405**	,394**	,238**	,375**	,245**	,369**
M8	,267**	,492**	,255**	,203*	,225**	,315**
M10	,395**	,472**	,342**	,370**	,200*	,489**
M11	,264**	,325**	,181*	,248**	0,076	,250**
M16	,357**	,296**	,290**	,345**	,298**	,211**
M17	,661**	,613**	,372**	,416**	,225**	,370**
M18	1	,634**	,396**	,447**	,311**	,339**
M19	,634**	1	,418**	,332**	,365**	,379**
M20	,396**	,418**	1	,418**	,309**	,257**
M22	,447**	,332**	,418**	1	,207*	,321**
M25	,311**	,365**	,309**	,207*	1	,254**
M36	,339**	,379**	,257**	,321**	,254**	1

**Anlamlı Korelasyon 0.01

*Anlamlı Korelasyon 0.05

M7 birinci faktörün maddeleri içinde en az korelasyon $r = ,238$; $p = ,003$ M20 ile göstermiştir; en yüksek korelasyon ise M10 ile göstererek $r = ,504$; $p < ,001$ değerini almıştır. M8 $r = ,203$; $p < ,012$ değeri ile en düşük korelasyon M22 ile göstermiştir ve $r = ,492$; $p < ,001$ değeri ile en yüksek korelasyon M19 ile göstermiştir.

M10, birinci faktördeki en yüksek yük değerini gösteren madde, en düşük korelasyon M25 ile ve en yüksek korelasyon M7 ile göstererek $r = ,504$; $p < ,001$ ve $r = ,200$; $p < ,013$ değerleri arasında korelasyona sahiptir. Genel olarak birinci faktördeki yer alan maddelerin arasında en yüksek korelasyon değeri $r = ,661$; $p < ,001$ M17 ve M18 arasında bulunmuştur, en düşük korelasyon değeri ise $r = ,661$; $p < ,025$ M11 ile M20 arasında bulunmuştur. M11 ve M16 arasında ise $r = ,153$; $p = ,059$ değerinde anlamsız bir korelasyon ve M11 ile M25 arasında $r = ,076$; $p = ,351$ anlamsız bir ilişki bulunmuştur. M25, birinci faktörde en düşük yük değerini gösteren madde, diğer maddelerle, M11 hariç, $r = ,365$; $p < ,001$ ve $r = ,207$; $p = ,010$ arasında korelasyon göstermektedir.

İkinci faktör (OHK) maddelerin arasındaki korelasyon değerleri genel olarak yüksek seviyede çıkmıştır ve söz konusu maddelerin arasındaki anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 9). En yüksek korelasyon değeri $r = ,696$; $p < ,001$ M26 ve M27 arasında görülmektedir. M28 ile M32 arasındaki korelasyon katsayısı tabloda en düşük değer $r = ,261$; $p < ,001$ almasına rağmen ,30 yakın olduğu için bu maddeler arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu söylenebilmektedir. M28 diğer maddelerle, M32 haricinde, $r = ,642$; $p < ,001$ ve $r = ,313$; $p < ,001$ arasında korelasyon göstermiştir. İkinci

faktör maddelerin arasında en yüksek yük değerine sahip olan M26 diğer maddelerle $r = ,696$; $p < ,001$ ve $r = ,408$; $p < ,001$ arasında korelasyon göstermesi faktör içindeki maddelerin kendi aralarında oldukça anlamlı ilişki taşıdıkları anlamına gelmektedir. Bunu destekleyen diğer göstergeler de en düşük yük değerine sahip olan M32'nin $r = ,617$; $p < ,001$ ve $r = ,408$; $p < ,001$ arasında orta ve yüksek anlamlı korelasyona sahip olması.

Tablo 8. İkinci Faktör Maddelerin Korelasyon Katsayıları.

	M26	M27	M28	M30	M31	M32	M33	M34
M26	1	,696**	,642**	,546**	,408**	,390**	,464**	,414**
M27	,696**	1	,577**	,534**	,392**	,327**	,328**	,361**
M28	,642**	,577**	1	,520**	,383**	,261**	,349**	,313**
M30	,546**	,534**	,520**	1	,665**	,436**	,635**	,482**
M31	,408**	,392**	,383**	,665**	1	,572**	,544**	,509**
M32	,390**	,327**	,261**	,436**	,572**	1	,562**	,617**
M33	,464**	,328**	,349**	,635**	,544**	,562**	1	,667**
M34	,414**	,361**	,313**	,482**	,509**	,617**	,667**	1

**..Anlamlı Korelasyon 0.01

*..Anlamlı Korelasyon 0.05

Üçüncü faktör (YDA) maddelerin arasındaki korelasyon analizine bakıldığında, genel olarak, anlamlı ilişki olduğunu gösteren korelasyon katsayıları gözlenmektedir (Bkz. Tablo 9).

Tablo 9. Üçüncü Faktör Maddelerin Korelasyon Katsayıları.

	M2	M4	M5	M6	M24	M39	M40	M41
M2	1	,637**	,228**	,433**	,248**	,210**	,332**	,320**
M4	,637**	1	,312**	,479**	,217**	,286**	,401**	,370**
M5	,228**	,312**	1	0,133	,367**	,396**	,381**	,199*
M6	,433**	,479**	0,133	1	0,119	,245**	,337**	,327**
M24	,248**	,217**	,367**	0,119	1	,315**	,653**	,439**
M39	,210**	,286**	,396**	,245**	,315**	1	,379**	,289**
M40	,332**	,401**	,381**	,337**	,653**	,379**	1	,488**
M41	,320**	,370**	,199*	,327**	,439**	,289**	,488**	1

**..Anlamlı Korelasyon 0.01

*..Anlamlı Korelasyon 0.05

Üçüncü faktör (YDA) maddelerin arasında en yüksek yük değerine sahip olan M41 en yüksek korelasyon $r = ,488$; $p < ,001$ M40 ile göstermiştir, en düşük korelasyon ise $r = ,199$; $p = ,014$ M5 ile göstermiştir. Üçüncü faktör çerçevesinde aralarında en yüksek korelasyon değerini gösteren maddeler $r = ,637$; $p < ,001$ ile M4 ve M2 olduğu bulunmuştur. Üçüncü faktörde M6 ve M24 arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır

ve korelasyon değerleri $r = ,119$; $p < ,143$ göstermiştir. Üçüncü faktörde en düşük yük değerine sahip olan M5 en yüksek korelasyon $r = ,396$; $p < ,001$ M39 ile göstermiştir, buna benzer korelasyon $r = ,381$; $p < ,001$ M40 ile de gözlenmektedir. M5 ve M6 arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır, çünkü korelasyon değeri $r = ,133$; $p < ,102$. M6'nın M24 ve M5 ile anlamlı bir ilişki göstermemenin sebebi M6'nın faktör analizi sonucunda ters çevrilmesine karar verilmesi olabileceğinin dikkate alınması gereken noktalardan birisidir.

Dördüncü faktörün (ETK) maddeleri arasında korelasyon analizi uygulandıktan sonra diğer faktörlerde gözlenen sonuçlara kıyasla söz konusu maddeler arasında daha az anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 10).

Dördüncü faktörün (ETK) maddeleri arasında en yüksek korelasyona sahip $r = ,381$; $p < ,001$ değerleri ile M13 ve M14 maddeleridir. En az anlamlı ilişki ise $r = ,381$; $p = ,043$ M12 ile M15 arasında bulunmuştur. M1 ile M38 $r = ,123$; $p = ,130$; M12 ile M38 $r = ,017$; $p = ,831$; M1 ile M14 $r = ,103$; $p = ,207$; M14 ile M38 $r = ,105$; $p = ,198$; M15 ile M38 $r = ,156$; $p = ,055$ aralarında olumlu ama anlamsız ilişki bulunmuştur.

Tablo 10. Dördüncü Faktör Maddelerin Korelasyon Katsayıları.

	M1	M9	M12	M13	M14	M15	M21	M36	M37
M1	1	,172*	,218**	,287**	0,103	,237**	,189*	,263**	,123
M9	,172*	1	,362**	,261**	,350**	,204*	,174*	0,153	,228**
M12	,218**	,362**	1	0,026	,360**	,164*	,168*	,281**	,017
M13	,287**	,261**	0,026	1	,446**	,377**	0,108	,179*	,181*
M14	0,103	,350**	,360**	,446**	1	,317**	0,111	,208*	0,105
M15	,237**	,204*	,164*	,377**	,317**	1	,385**	,308**	0,156
M21	,189*	,174*	,168*	0,108	0,111	,385**	1	,200*	0,148
M36	,263**	0,153	,281**	,179*	,208*	,308**	,200*	1	,396**
M37	,123	,228**	,017	,181*	0,105	0,156	0,148	,396**	1

**..Anlamlı Korelasyon 0.01

*..Anlamlı Korelasyon 0.05

M38 maddesinin dördüncü faktörde yük değeri de yüksek olmadığı için (,364) bu maddenin ölçekten atılmasına karar verilmiştir. Bu maddenin çıkartılmasıyla dördüncü faktörün ve toplam ortak varyansın değeri artmıştır. Son faktörde en yüksek yük değeri olan M9 en yüksek korelasyon $r = ,362$; $p < ,001$; M12 ile ve en düşük korelasyon $r = ,172$; $p = ,033$; M1 ile göstermiştir. Dördüncü faktörün en düşük yüke sahip olan M21 ise

en yüksek korelasyon $r = ,385$; $p < ,001$ M15 ile göstermiştir ve en düşük anlamlı korelasyon $r = ,168$; $p = ,038$ M12 ile almıştır.

Alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülebilmektedir. “Teknik ve Sosyal Konular” alt boyutu kalan diğer üç faktörlerle yüksek anlamlı korelasyon sonuçlarını göstererek “Özel Hayat Konuları” alt boyutu ile $r = ,232$; $p < ,001$ korelasyon değerine sahiptir; “Yönetici Davranışının Algısı” alt boyutu ile $r = ,424$; $p < ,001$ ve “Etkileşim” alt boyutu ile $r = ,321$; $p < ,001$ korelasyon değerlerine sahiptir (Bkz. Tablo 11). “Özel Hayat” alt boyutu ile “Yönetici Davranışının Algısı” alt boyutu arasında $r = ,407$; $p < ,001$ korelasyon değeri ile yüksek anlamlı bir ilişki bulunmuştur. “Etkileşim” alt boyutu ile “Özel Hayat” $r = ,138$; $p = ,090$; ve “Yönetici Davranışının Algısı” $r = ,118$; $p = ,148$; alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

“Etkileşim” alt boyutunun sadece “Teknik ve Sosyal Konular” alt boyutu ile anlamlı korelasyon değerini gösterme sebebi, ölçeğinin geliştirilme sürecinin ilk etaplarında söz konusu iki alt boyut maddelerinin aynı faktörlere bağlı olmaları şeklindeki planlama olabilir. Netleştirmek gerekirse eğer, ölçek geliştirmenin ilk aşamalarında “Teknik Konular” ve “Sosyal Konular” alt boyutları ayrı tasarlanarak yöneticiye ilişkin ve katılımcıların yönetici ve iş arkadaşları ile aralarındaki etkileşime dair soruları içermekteydi. Faktör analizi sonucunda teknik ve sosyal konular ile ilgili yöneticiye ilişkin boyutu ölçen soruların tek faktör altında, etkileşimi ölçen sorular ise diğer faktör altında toplanmasına karar verilmiştir. Her iki boyutta iş içinde teknik ve sosyal konularla ilgili maddelerin bulunması aralarındaki ilişkinin önemli derecede yüksek olduğunu açıklamaktadır.

Tablo 11. Alt Boyutlar Arası Korelasyon Sonuçları.

	Teknik ve Sosyal	Özel Hayat	Yöneticinin Davranışı	Etkileşim
Teknik ve Sosyal	1	,232**	,424**	,321**
Özel Hayat	,232**	1	,407**	,138
Yöneticinin Davranışı	,424**	,407**	1	,118
Etkileşim	,321**	,138	,118	1

**..Anlamlı Korelasyon 0.01

*..Anlamlı Korelasyon 0.05

4.4. Chronbach (alfa) İç Güvenirlilik Testi ile İlgili Bulgular

Araştırma aracının, yani soruları içeren ölçeğin, yeterli derecede araştırma sorularını kapsadığından ve içeriğin güvenilir olduğundan emin olmak son derece önemlidir. Bunu yapmak için uzman görüşü almak ile birlikte birkaç yöntem daha vardır. Bir ölçek verilerinden yola çıkarak toplam popülasyon hakkında genelleme yapabileceğimizden emin olmak için genelde yapı güvenirliliği test edilmektedir (Saunders vd., 2009, s. 373). Ölçekteki maddelerin puanlarının gerçek durumu temsil ettiğinden emin olmak için ölçeğin iç güvenirliliği yüksek olduğundan emin olmak gerekmektedir (DeVellis, 2017, s. 49).

Araştırma aracının geçerli sayılması için ölçeğin aynı zamanda güvenilir olması, yani yüksek seviyede iç tutarlılık göstermesi gerekmektedir. İç tutarlılık bir ölçeğin gücünü göstermektedir, başka ifadeyle bu ölçek aracıyla başka durum ve zamanda aynı araştırmanın diğer katılımcılarla aynı sonuçlara varıp varamayacağını ifade eder. İç tutarlılık ölçekteki her sorunun cevabını aynı ölçekteki diğer soruların cevaplarıyla ilişkilendirmektedir. Böylece ölçekteki tüm soru cevapları arasında veya alt boyut soru cevapları arasındaki iç tutarlılığı ölçmek mümkündür. Günümüzde iç tutarlılık, başka bir ifadeyle güvenirlilik, en çok Chronbach'ın alfa testi olarak isimlendirilen yöntem ile ölçülmektedir (Saunders vd., 2009, s. 374).

Bazı kaynaklarda alfa değerinin .45 üzerinde, bazılarında ise .70 üzerinde olması ölçeğin geçerli olduğu ifade edilmesine rağmen, DeVellis yeni ölçek geliştirilirken alfa değerinin en az .60 olması gerektiğini vurgulayarak .70-.80 arası kabul edilebilir, .80-.90 arası çok iyi olduğunu, .90 üzeri ise ölçeğin kısaltılması gerektiğini belirtmektedir (2017, s. 137). Alfa değerinin düşük olması, negatif veya düşük korelasyon, düşük varyans gibi ölçekteki bütün sorularının sebebi olabilmektedir (DeVellis, 2017, s. 135).

Anında Liderlik Ölçeği'nin "Teknik ve Sosyal Konular" alt boyutunun maddeleri için yapılan Cronbach alfa testi sonucu $\alpha = .858$; "Özel Hayat konuları" alt boyutunun maddeleri için $\alpha = .882$; "Yönetici Davranışın Algısı" alt boyutunun maddeleri için $\alpha = .807$ ve "Etkileşim" alt boyutunun maddeleri için $\alpha = .705$ olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, Anında Liderlik Ölçeği'nin yapısına ait alt boyutların güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, 153 bilgi çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen verilerinin analiz ve test bulguları doğrultusunda geliştirilen ölçekle elde edilen sonuçlara değinilmekte ve çalışmanın bulguları ışığında ileride yapılacak uygulamalar ve araştırmalar için önerilerde bulunmaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Anında Liderlik Ölçeği aracılığıyla toplanan veriler açımlayıcı faktör analizi ile test edildikten sonra ölçeğin dört alt boyut içerdiği belirlenmiştir. Birinci alt boyut “Teknik ve Sosyal Konular” olarak isimlendirilmiştir ve katılımcıların işyerlerinde karşılaştıkları, işlerini etkileyen teknik ve sosyal sorunları yöneticilerine danışıp danışmadıklarını ve ne sıklıkla danıştıklarını ölçmektedir. Bu alt boyutta “Yöneticimle oldukça sık iletişim kurarım”, “Çalışma ortamına ilişkin sorunları yöneticime iletirim” gibi maddeler yer almaktadır.

İkinci alt boyut “Özel Hayat Konuları” olarak isimlendirilmiştir ve katılımcıların işyeri dışında karşılaştıkları özel meseleleri birlikte çalıştıkları yöneticilerine danışıp danışmadıklarını ve ne sıklıkla danıştıklarını ölçmektedir. Bu alt boyutta “Özel hayatımdaki önemli kararları alırken yöneticimin fikrini alırım” gibi maddelere yer verilmiştir.

Üçüncü alt boyut “Yönetici Davranışın Algısı” olarak isimlendirilmiş ve katılımcıların yöneticileriyle yaşadıkları etkileşimi olumlu veya olumsuz bulmaları ve onlara göre yöneticilerinin liderlik niteliklerini geliştirmesine gerek olup olmadığını ölçmektedir. Bu alt boyutta “Yöneticimin işimi yapma şeklimle ilgili yönlendirmelerinden hoşlanmam,” “Yöneticimin çalışma şeklinden memnunum” ve “Yöneticim karar alırken bana ve meslektaşlarıma danışır” gibi maddeler yer almaktadır.

Dördüncü alt boyuta “Etkileşim” ismi verilmiştir ve birinci ve ikinci alt boyutlarıyla belli bir derecede benzer nitelikte sorular içererek, katılımcıların yöneticileri ve iş arkadaşları ile ne sıklıkla irtibat kurduklarını ve ne kadar onlara bağlı olduklarını ölçmektedir. Bu alt boyutta “İşle ilgili önemli kararları almadan önce meslektaşlarıma danışırım” ve “İşteki performansım yöneticimle olan etkileşimimden etkilenmektedir” gibi sorular getirilmiştir.

İlerideki çalışmalarda katılımcıları farklı gruplara ayırarak yukarıda bahsedilen alt boyutlardan alınan puanların nasıl farklılık gösterdiğinin test edilmesinin önemli sonuçlara işaret edeceği belirtilebilir. Katılımcıların puanlarındaki farklılıkları tespit etmek için, katılımcıların mevcut işyerlerinde çalıştıkları süre, lider ve takipçilerin aralarında olan ilişki türleri, takipçilerin işyerlerinde en çok karşılaştıkları sorun türleri, katılımcıların uzmanlık alanları ve katılımcıların işlerini ne düzeyde iyi yaptıklarına inanıp inanmadıkları gibi sorular sorulabilir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bulguları ve sonuçları dikkate alınarak olası farklı uygulamalarla ilgili öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

- Bu çalışmada geliştirilen ölçek takipçilerin daha çok hangi konularda lidere danıştıklarını, hangi koşul ve durumlarda takipçilerin lidere ihtiyaç duyduğunu, takipçiler kariyerlerinin hangi aşamalarında lidere daha çok ihtiyaç duyabileceklerini ve anında liderlik açısından değerlendirildiğinde liderin ne zaman harekete geçmesi gerektiğini belirlemek için kullanılabilir.
- Çalışmada kullanılan veri toplama aracı ileride çalışan sayısı daha çok olan tek bir örgütte aynı yönetici veya yönetici ekibin takipçileri üzerinde uygulanarak aynı yönetici tarafından sergilenen davranışın farklı takipçiler tarafından nasıl algılandığı ve takipçilerin hangi durumlarda yöneticilerine daha çok ihtiyaç duydukları ölçülebilir.
- Çalışmanın yapısı ve sonuçları dikkate alınarak benzer nitelikte araştırma yapılırken takipçilerin farklı özellikleri, örgütün büyüklüğü, kurumsal veya aile işletmesi olması gibi değişkenler de ölçülerek sonuçlar arasındaki farklılıklar tespit edilebilir.
- Takipçilerin liderlik sürecini nasıl etkiledikleri ve hangi durumlarda lidere ihtiyaç duyduklarını daha derinlemesine incelemek için Anında Liderlik Ölçeği yanı sıra yöneticilerin yaklaşımlarını öğrenmek, takipçilere karşı belli bir davranışın altında yatan sebepleri irdelenmek ve hangi durumlarda takipçilerin onlara daha çok danıştıklarını öğrenmek için, yöneticiler için de farklı bir ölçek geliştirilebilir veya tüm bu sorulara nitel bir yöntemle tasarlanan başka bir araştırma aracılığıyla cevap aranabilir.

KAYNAKÇA

- Andriopoulos, C. ve Lowe, A. (2000). Enhancing organizational creativity: The process of perpetual challenging. *Management Decision*, 38 (10), 474-734.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baker, S. D. (2007). Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14 (1), 50-60.
- Blanchard, K., Zigarmi D. ve Zigarmi P. (1996). *Liderlik ve bir dakika yöneticisi* (Çev: M. Özcan). İstanbul: Acar Matbaacılık ve Yayıncılık.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin J. E., Stovall, J. F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56 (4), 528-557.
- Blom, M. ve Alvesson, M. (2014). Leadership on demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (3), 344-357.
- Bowers, D. G. ve Seashore, S. E. (1996). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11 (2), 238-263.
- Bresnen, M. J. (1995). All things to all people? Perceptions, attributions, and constructions of leadership. *The Leadership Quarterly*, 6 (4), 495-513.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (4), 352-89.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: The pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Cardinal, L. B. ve Hatfield, D. E. (2000). Internal knowledge generation: the research laboratory and innovative productivity in the pharmaceutical industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17 (3), 247-271.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West B. J., Patera J. L., McGregor R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21 (1), 543-562.

- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *London: Thousand Oaks CA: Sage Publications*, 58 (11), 1419-1442.
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17 (5), 179-189.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. New York: Sage Publications.
- Courpasson, D. ve Dany, F. (2003). Indifference or obedience? Business firms as democratic hybrids. *Journal of Organizational Studies*, 24 (8), 1231-1260.
- DeRue, D. S. ve Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organization. *Academy of Management Review*, 35 (4), 627-647.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- DuBrin, A. J. (2013). *Principles of Leadership*. Rocheste: Institute of Technology.
- Fairhurst, G. T. ve Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24 (22), 171-210.
- Farris, G. F. (2003). The effect of individual role on performance in innovative groups. *R&D Management*, 3 (1), 23-28.
- Ford, C. M. (2000). Creative developments in creativity theory. *Academy of Management Review*, 25 (2), 284-289.
- Gannon, M. (1979). *Organizational behavior: A managerial and organizational perspective*. Little, Brown and Company.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly*, 3 (1), 43-54.
- House, R. (1971). A path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 323-352.
- Kelley, R. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66 (1), 142-148.
- Kelley, R. (2008). Rethinking followership. R. E. Riggio, I. Chaleff ve , J. Lipman-Blumen (Editörler). *The Warren Bennis signature series. The art of followership: How great followers create great leaders and organizations içinde* (ss. 5-15). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Manz, C., (1986). Self-leadership: Toward an expanded view of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11 (3), 585-600.
- Manz, C. ve Pearce, C. L. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34 (2), 130-140.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6 (3), 329-341.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., Strange J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership Quarterly*, 13 (6), 705-750.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Owen, J. (1973). The use of leadership theory. *Management, Organizations and human resources*, 25 (3), 13-19.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leaders' behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Saunders, M., Lewis, Ph. ve Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5). UK: Pearson.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi analiz ve raporlaştırma*. (2). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (1), 5-16.
- Schedlitzki, D. ve Edwards, G. (2014). *Studying leadership: Traditional and critical approaches*. London: Sage Publications.
- Seeman, M. (1960). Social status and leadership: The case of the school executive. *Ohio State University, Bureau of Educational Research and Service*, 35 (1), 1-156.

- Shamir, B., Zakay, E. ve Breinin E. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinate's attitudes, unit characteristics, and superior's appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 387-409.
- Shamir, B. (2007) *Introduction: From passive recipients to active co-producers - followers' roles in the leadership process, follower-centered perspectives on leadership: A tribute to J.R. Meindl*. Stamford, CT: Information Age Publishing.
- Shamir, B. (2015). *Emerging approaches to leadership*. Sage Publications.
- Sherman, A. and Chruden, H. (1980). *Personnel management: The utilization of human resources*. (6). U.S.: South Western Pub. Co.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Stoner, James A. F. ve Wankel, C. (1986). *Management*. (3). London: Prentice-Hall International.
- Uhl-Bien, M. ve Pillai, R. (2007). *The romance of leadership and the social construction of followership*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Van Knippenberg, D. ve Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of management annals*, 7 (1), 1-60.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35 (1), 155-174.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L. ve Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40 (2), 110-118.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C. ve Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. J. Antonakis, A. T. Cianciolo ve R. J. Sternberg (Editörler). *The nature of leadership* içinde (ss. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

EK 1 – Anında Liderlik Uzman Panel Formu

5/11/2021

Anında Liderlik - Uzman Görüşü Formu

Anında Liderlik - Uzman Görüşü Formu

Değerli hocam,

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Tezli Yüksek Lisans Programı'nda Doç. Dr. Ozan Ağlargoğlu danışmanlığında "Anında Liderliğin" hangi durumlar için daha geçerli bir liderlik anlayışı olduğunu anlamaya çalıştığım bir araştırma yürütmekteyim.

Bu çalışma kapsamında anında liderlik (Leadership on demand) takipçi merkezli liderlik yaklaşımından hareketle (Jackson ve Parry, 2011), takipçilerin liderlik sürecini başlatan ve sonlandıran bileşenler olarak ele alındığı, görece yeni bir liderlik anlayışı olarak betimlenmektedir (Blom ve Alvesson, 2014). Anında liderliğin ilkelerini ortaya koyan Blom ve Alvesson'a (2014) göre anında liderliğin geçerli olduğu durumlarda (1) takipçilerin liderliğe olan talebi oldukça düşüktür, (2) liderlik sürecini başlatma inisiyatifi genelde takipçi kaynaklıdır ve (3) liderlik süreci bazı durumlarda takipçiler tarafından engellenebilmektedir.

Sizden ricam, yukarıda yer alan bilgilerden hareketle ve ilgili alanyazına dayalı olarak hazırlamış olduğum anket sorularına ilişkin uzman görüşünüzü benimle paylaşmanızdır.

Anında Liderlik - Uzman Görüşü Formuna <https://forms.gle/iKWWJVHgFGqAqubC7> adresinden erişebilirsiniz.

Sorulara ilişkin düşüncelerinizin çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından çok değerli olduğunu belirtir, desteğiniz için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Salim Aliyev

Kaynakça

Blom, M. ve Alvesson, M. (2014). Leadership on demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3): 344–357.

Jackson, B. ve Parry, K. (2011). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. London: Sage.

* Required

**GÖNÜLLÜ
KATILIM
FORMU**

Bu çalışma, ANINDA LİDERLİK: TAKİPÇİ MERKEZLİ LİDERLİK YAKLAŞIMI KAPSAMINDA BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI başlıklı bir tez çalışması kapsamında astların ne zaman liderlere ihtiyaç duyduklarını ve hangi şekilde liderlik sürecini başlattıklarını belirlemeyi amaçlayan bir ölçek geliştirme çabasıdır. Çalışma, Doç.Dr.Ozan Ağlargoç danışmanlığında Salim Aliyev tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile astların ne zaman, hangi durumda ve hangi konularda liderlere ihtiyaç duyduklarını ortaya konacaktır. Çalışma kapsamında aşağıda sıralanan etik ilkeler benimsenmiştir.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, ölçek geliştirme ve anket çalışması yapılarak sizden yöneticinizle nasıl ve ne zaman irtibata geçtiğinizi anlamaya yönelik veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz. Araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler gerekli önlemler alınarak korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz an ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden elde edilen veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi

Salim ALİYEV'in e-posta adresine salimaliyev@anadolu.edu.tr yönelebilirsiniz.

Araştırmacı Adı ve Soyadı : Salim Aliyev
Adres : Eskişehir, Tepebaşı ilçesi, Şirintepe mahallesi, Karaca
sokak No: 34/10
Cep Tel : +90 505 942 3354

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum. Lütfen katılım durumunuzu aşağıda yer alan onay kutusunu işaretleyerek belirtiniz.

Katılımınız için teşekkür ediyorum.

1. GÖNÜLLÜ KATILIM FORMUNU ONAYLIYOR MUSUNUZ ? *

Check all that apply.

☐ Evet

**I. TEKNİK
KONULAR**

Soru cevapları "Kesinlikle katılıyorum; Katılıyorum; Kararsızım; Katılmıyorum; Kesinlikle katılmıyorum" şeklinde ölçeklendirilmiştir.

2. 1. Yöneticim bana işimle ilgili teknik konularda uyarılarda bulunur. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

3. 2. İşimi yaparken yöneticimin yönlendirmelerinden hoşlanmam. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

4. 3. Yöneticim yaptığım işi sürekli kontrol eder. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

5. 4. Yöneticimin işime karışması beni rahatsız eder. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

6. 5. Yöneticim işimle ilgili olarak bana güvenir. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

7. 6. Daha az yönetsel müdahaleyle işimi daha iyi yapabilirim. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

8. 7. İşimle ilgili ciddi sorunlarda yöneticimden yardım isterim. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

9. 8. İşimle ilgili ciddi olmayan sorunları çözmek için akranlarıma danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

10. 9. İşimle ilgili ciddi sorunların çözümü için arkadaşlarıma danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

11. 10. İşle ilgili örgütsel sorunlarda yöneticimden yardım isterim. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

12. 11. İşimle ilgili önemli kararları yöneticime danışmadan alabilirim. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

13. 12. İşle ilgili önemli kararları akranlarıma danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

14. 13. İşteki performansım yöneticimle olan etkileşimimden etkilenmektedir. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

15. 14. İşteki performansım iş arkadaşlarımla olan etkileşimimden etkilenmektedir. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

16. 15. Bir işi yanlış şekil veya yöntem ile yapmam istendiğini zaman yöneticimle bu konuyla ilgili görüşürüm. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

17. 16. İşimde kullandığım teknik ekipmanla ilgili sorunlarımı yöneticime iletirim. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

**II. İŞ İÇİNDE
SOSYAL
KONULAR**

Soru cevapları "Kesinlikle katılıyorum; Katılıyorum; Kararsızım; Katılmıyorum; Kesinlikle katılmıyorum" şeklinde ölçeklendirilmiştir.

18. 1. İş arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıklarda yöneticimle iletişime geçerim. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

19. 2. Çalışma ortamına ilişkin sorunları yöneticime iletirim. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

20. 3. İş yerinde yaşadığım psikolojik sorunlarla ilgili olarak yöneticimle konuşurum. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

21. 4. Çalışma molalarını yeterli bulmadığımda yöneticimle iletişime geçerim. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

22. 5. Yapılan işi etik bulmazsam yöneticimle iletişime geçerim. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

23. 6. Akranlarım nedeniyle görev tanımınızın dışında işler yapmak zorunda kalırsam yöneticimle iletişime geçerim. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

24. 7. Başkasının yapması gereken bir iş bana verildiğinde yöneticimle iletişime geçerim. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

25. 8. Yöneticim çalışma ortamını güzelleştirmeye çalışmaktadır. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

26. 9. İş yerinde sosyal etkinliklerin düzenlenmesi yöneticimin sorumludur. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

III. ÖZEL
HAYAT
KONULARI

Soru cevapları "Kesinlikle katılıyorum; Katılıyorum; Kararsızım; Katılmıyorum; Kesinlikle katılmıyorum" şeklinde ölçeklendirilmiştir.

27. 1. İşle ilgili olmayan özel sorunlarımı yöneticime danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

28. 2. İşimi teknik olarak etkilemeyen sağlık sorunlarımı yöneticime danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

29. 3. Ailemle ilgili sorunları yönetimle konuşurum. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

30. 4. Ailemle ilgili sorunları iş arkadaşlarımla konuşurum. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

31. 5. Özel hayatımdaki önemli kararları yöneticime danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

32. 6. Kendim için değerli bir yatırım yapmadan önce yöneticime danışırım. *

Mark only one oval.

☐ Uygun

☐ Uygun değil

☐ Other: _____

33. 7. Hobilerimle ilgili olarak yapacaklarımı yöneticime sorarım. *

Mark only one oval.

☐ Uygun

☐ Uygun değil

☐ Other: _____

34. 8. Tatil planlarımı yöneticime danışırım. *

Mark only one oval.

☐ Uygun

☐ Uygun değil

☐ Other: _____

35. 9. Yöneticim özel hayatımla ilgili yaşadığım sorunlarımda bana destek olur. *

Mark only one oval.

☐ Uygun

☐ Uygun değil

☐ Other: _____

36. 10. Yöneticimin özel hayatımla ilgili yaşadığım sorunlarda bana verdiği desteği yeterli buluyorum. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

IV. YÖNETİCİ İLE
İLGİLİ SORULAR:

Soru cevapları "Kesinlikle katılıyorum; Katılıyorum; Kararsızım; Katılmıyorum; Kesinlikle katılmıyorum" şeklinde ölçeklendirilmiştir.

37. 1. İhtiyacım olduğunda yöneticimle iletişim kurabiliyorum. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

38. 2. Yöneticimle oldukça sık iletişim kurarım. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

39. 3. Yöneticim bana istediği zaman ulaşabilir. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

40. 4. Yöneticimin benimle şu anda olduğundan daha sık iletişime geçmesini istiyorum. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

41. 5. Yöneticim karar alırken bana ve akranlarıma danışır. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

42. 6. Yöneticimin çalışma şekline memnunuz. *

Mark only one oval.

- ☐ Uygun
☐ Uygun değil
☐ Other: _____

43. 7. Yöneticimin çalışanları için daha iyi bir lider olması gerektiğini düşünüyorum. *

Mark only one oval.

☐ Uygun

☐ Uygun değil

☐ Other: _____

V. GENEL
SORULAR:

Bu bölümde katılımcıyla ilgili genel ve demografik bilgiler elde edilmesi amaçlanmaktadır. Katılımcıların kendilerine en uygun gelen cevabı işaretlemesi beklenmektedir.

44. 1. Çalıştığınız işyerinde çalışma süreniz? *

Soru cevapları: 1' yıldan az 1 – 5' yıl 5-10' yıl 10' yıldan daha fazla

Mark only one oval.

☐ Uygun

☐ Uygun değil

☐ Other: _____

45. 2. İşinizi iyi yaptığınızı düşünüyor musunuz? *

Soru cevapları: Evet Emin değilim Hayır

Mark only one oval.

☐ Uygun

☐ Uygun değil

☐ Other: _____

46. 3. Yaptığınız işin daha iyi yapılabileceğine inanır mısınız? *

Soru cevapları: Evet Emin değilim Hayır

Mark only one oval.

☐ Uygun

☐ Uygun değil

☐ Other: _____

47. 4. İşinizde daha çok ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz? *

Soru cevapları: Teknik sorunlar, Bireylerarası sorunlar, Örgütsel/Yönetmel sorunlar

Mark only one oval.

☐ Uygun

☐ Uygun değil

☐ Other: _____

48. 5. Yöneticinizle olan ilişkinizi genel olarak nasıl değerlendirirsiniz? *

Soru cevapları: Biçimsel, Kısmen biçimsel kısmen arkadaşça, Arkadaşça

Mark only one oval.

☐ Uygun

☐ Uygun değil

☐ Other: _____

49. 6. Yöneticinize en çok hangi sorunları danışıyorsunuz? *

Soru cevapları: Teknik sorunlar, İşle ilgili bireysel sorunlar, İşle ilgili olmayan özel sorunlar

Mark only one oval.

☐ Uygun

☐ Uygun değil

☐ Other: _____

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

EK2 – Anında Liderlik Anketi

5/11/2021

Anında Liderlik

Anında Liderlik

Değerli katılımcı,

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Tezli Yüksek Lisans Programı'nda Doç. Dr. Ozan Ağlargoğlu danışmanlığında "Anında Liderliğin" hangi durumlar için daha geçerli bir liderlik anlayışı olduğunu anlamaya çalıştığım bir araştırma yürütmekteyim. Katılmakta olduğunuz anket liderlik süreçlerine ne durumlarda daha çok ihtiyacınız olduğunu anlamak amacıyla tasarlanmıştır. Soruları cevaplarken yöneticinizle aranızda olmasını istediğiniz ilişki ve duruma dayanmaksızın, sadece mevcut ilişkilere dayanarak seçim yapmanızı özenle rica ederiz. Anket kapsamında kimlik bilgileriniz paylaşmanız istenmemektedir. Anket çalışmasının yaklaşık 5-7 dk. sürmesi beklenmektedir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Salim Aliyev

* Required

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, ANINDA LİDERLİK: TAKİPÇİ MERKEZLİ LİDERLİK YAKLAŞIMI KAPSAMINDA BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI başlıklı bir tez çalışması kapsamında astların ne zaman liderlere ihtiyaç duyduklarını ve hangi şekilde liderlik sürecini başlattıklarını belirlemeyi amaçlayan bir ölçek geliştirme çabasıdır. Çalışma, Doç.Dr.Ozan Ağlargoğlu danışmanlığında Salim Aliyev tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile astların ne zaman, hangi durumda ve hangi konularda liderlere ihtiyaç duyduklarını ortaya konacaktır. Çalışma kapsamında aşağıda sıralanan etik ilkeler benimsenmiştir.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, ölçek geliştirme ve anket çalışması yapılarak sizden yöneticinizle nasıl ve ne zaman irtibata geçtiğinizi anlamaya yönelik veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz. Araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler gerekli önlemler alınarak korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz an ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden elde edilen veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi

Salim ALİYEV'in e-posta adresine salimaliyev@anadolu.edu.tr yönelebilirsiniz.

Araştırmacı Adı ve Soyadı : Salim Aliyev
Adres : Eskişehir, Tepebaşı ilçesi, Şirintepe mahallesi, Karaca
sokak No: 34/10
Cep Tel : +90 505 942 3354

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum. Lütfen katılım durumunuzu aşağıda yer alan onay kutusunu işaretleyerek belirtiniz.

Katılımınız için teşekkür ediyorum.

1. GÖNÜLLÜ KATILIM FORMUNU ONAYLIYOR MUSUNUZ ? *

Check all that apply.

☐ Evet

I. İŞLE İLGİLİ KONULAR:

2. 1. Yöneticim bana işimle ilgili teknik konularda uyarılarda bulunur. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

3. 2. Yöneticimin işimi yapma şeklimle ilgili yönlendirmelerinden hoşlanmam. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

4. 3. Yöneticim yaptığım işi her aşamasında sürekli kontrol eder. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

5. 4. Yöneticimin işime karışması beni rahatsız eder. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

6. 5. Yöneticim işimle ilgili olarak bana güvenir. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

7. 6. Daha az yönetsel müdahaleyle işimi daha iyi yaparım. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

8. 7. İşimle ilgili ciddi sorunlarda yöneticimden yardım isterim. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

9. 8. İşimle ilgili ciddi olmayan sorunları çözmek için meslektaşlarıma danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

10. 9. İşimle ilgili ciddi sorunların çözümü için arkadaşlarıma danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

11. 10. İş yerimde kurum ile ilgili sorunlarda yöneticimden yardım isterim *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

12. 11. İşimle ilgili önemli kararları yöneticime danışmadan alabilirim. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

13. 12. İşle ilgili önemli kararları almadan önce meslektaşlarıma danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

14. 13. İşteki performansım yöneticimle olan etkileşimimden etkilenmektedir. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

15. 14. İşteki performansım iş arkadaşlarımla olan etkileşimimden etkilenmektedir. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

16. 15. Bir işi yanlış şekil veya yöntem ile yapmam istendiği zaman bu konuyla ilgili yöneticimle konuşurum *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

17. 16. İşimde kullandığım teknik ekipmanla ilgili sorunlarımı yöneticime iletirim. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

II. İŞ İÇİNDE SOSYAL KONULAR:

18. 1. İş arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıklarda yöneticimle iletişime geçerim. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

19. 2. Çalışma ortamına ilişkin sorunları yöneticime iletirim. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

20. 3. İş yerinde yaşadığım psikolojik sorunlarla ilgili olarak yöneticimle konuşurum. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

21. 4. Çalışma molalarını yeterli bulmadığımda yöneticimle iletişime geçerim. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

22. 5. Yapılan işi etik bulmazsam yöneticimle iletişime geçerim. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

23. 6. Meslektaşlarım nedeniyle görev tanımımın dışında işler yapmak zorunda kalırsam yöneticimle iletişime geçerim. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

24. 7. Başkasının yapması gereken bir iş bana verildiğinde yöneticimle iletişime geçerim. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

25. 8. Yöneticim çalışma ortamını güzelleştirmeye çalışmaktadır. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

26. 9. İş yerinde sosyal etkinliklerin düzenlenmesi yöneticimin sorumluluğudur. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

III. ÖZEL HAYAT KONULARI:

27. 1. İşle ilgili olmayan özel sorunlarımı yöneticime danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

28. 2. İşimi teknik olarak etkilemeyen sağlık sorunlarım için de yöneticime danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

29. 3. Ailemle ilgili sorunları yöneticim ile konuşurum. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

30. 4. Ailemle ilgili sorunları iş arkadaşlarımla konuşurum. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

31. 5. Özel hayatımdaki önemli kararları alırken yöneticimin fikrini alırım *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

32. 6. Kendim için değerli bir yatırım yapmadan önce yöneticime danışırım. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

33. 7. Tatil planlarımı yaparken yöneticimin fikrini alırım *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

34. 8. Yöneticim özel hayatımla ilgili yaşadığım sorunlarda bana destek olur. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

35. 9. Yöneticimin özel hayatımla ilgili yaşadığım sorunlarda bana verdiği desteği yeterli buluyorum. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

IV. YÖNETİCİ İLE İLGİLİ SORULAR:

36. 1. İhtiyacım olduğunda yöneticimle iletişim kurabiliyorum. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

37. 2. Yöneticimle oldukça sık iletişim kurarım. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

38. 3. Yöneticim bana istediği zaman ulaşabilir. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle katılmıyorum

39. 4. Yöneticimin benimle şu anda olduğundan daha sık iletişime geçmesini istiyorum.

*

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle katılmıyorum

40. 5. Yöneticim karar alırken bana ve meslektaşlarıma danışır. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle katılmıyorum

41. 6. Yöneticimin çalışma şekline memnunuz. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

42. 7. Yöneticimin çalışanları için daha iyi bir lider olması gerektiğini düşünüyorum. *

Mark only one oval.

- ☐ Kesinlikle katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum
☐ Kesinlikle katılmıyorum

V. GENEL SORULAR:

43. 1. Çalıştığınız işyerinde çalışma süreniz? *

Mark only one oval.

- ☐ 1' yıldan az
☐ 1 - 5' yıl
☐ 5 - 10' yıl
☐ 10' yıldan daha fazla

44. 2. İşinizi iyi yaptığınızı düşünüyor musunuz? *

Mark only one oval.

- ☐ Evet
☐ Emin değilim
☐ Hayır

45. 3. Yaptığınız işin daha iyi yapılabileceğine inanır mısınız? *

Mark only one oval.

- ☐ Evet
☐ Emin değilim
☐ Hayır

46. 4. İşinizde daha çok ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz? *

Mark only one oval.

- ☐ Teknik sorunlar
☐ Bireylerarası sorunlar
☐ Örgütsel/Yönetmel sorunlar

47. 5. Yöneticinizle olan ilişkinizi genel olarak nasıl değerlendirirsiniz? *

Mark only one oval.

- ☐ Biçimsel (Resmî)
☐ Kısmen biçimsel (Kısmen resmî)
☐ Kısmen arkadaşça
☐ Arkadaşça

48. 6. Yöneticinize en çok hangi soruları danışıyorsunuz? *

Mark only one oval.

- ☐ Teknik sorular
- ☐ İşle ilgili bireysel sorular
- ☐ İşle ilgili olmayan özel sorular

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

EK 3 – Anında Liderlik Ölçeği

	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
Teknik ve Sosyal Konular					
İşimle ilgili ciddi sorunlarda yöneticimden yardım isterim.					
İşimle ilgili ciddi olmayan sorunları çözmek için meslektaşlarıma danışırım.					
İş yerimde kurum ile ilgili sorunlarda yöneticimden yardım isterim					
İşimle ilgili önemli kararları yöneticime danışmadan alabilirim.					
İşimde kullandığım teknik ekipmanla ilgili sorunlarımı yöneticime iletirim.					
İş arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıklarda yöneticimle iletişime geçerim.					
Çalışma ortamına ilişkin sorunları yöneticime iletirim.					
İş yerinde yaşadığım psikolojik sorunlarla ilgili olarak yöneticimle konuşurum.					
Çalışma molalarını yeterli bulmadığımda yöneticimle iletişime geçerim.					
Meslektaşlarım nedeniyle görev tanımımın dışında işler yapmak zorunda kalırsam yöneticimle iletişime geçerim.					
İş yerinde sosyal etkinliklerin düzenlenmesi yöneticimin sorumluluğudur.					
Yöneticimle oldukça sık iletişim kurarım.					

	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
Özel Hayat Konuları					
İşle ilgili olmayan özel sorunlarımı yöneticime danışırım.					
İşimi teknik olarak etkilemeyen sağlık sorunlarım için de yöneticime danışırım.					
Ailemle ilgili sorunları yöneticim ile konuşurum.					
Özel hayatımdaki önemli kararları alırken yöneticimin fikrini alırım					
Kendim için değerli bir yatırım yapmadan önce yöneticime danışırım.					
Tatil planlarımı yaparken yöneticimin fikrini alırım					
Yöneticim özel hayatımla ilgili yaşadığım sorunlarda bana destek olur.					
Yöneticimin özel hayatımla ilgili yaşadığım sorunlarda bana verdiği desteği yeterli buluyorum.					
Yöneticinin Davranış Algısı					
Yöneticimin işimi yapma şeklimle ilgili yönlendirmelerinden hoşlanmam.					
Yöneticimin işime karışması beni rahatsız eder.					
Yöneticim işimle ilgili olarak bana güvenir.					
Daha az yönetsel müdahaleyle işimi daha iyi yaparım.					
Yöneticim çalışma ortamını güzelleştirmeye çalışmaktadır.					
Yöneticim karar alırken bana ve meslektaşlarıma danışır.					
Yöneticimin çalışma şeklinden memnunum.					
Yöneticimin çalışanları için daha iyi bir lider olması gerektiğini düşünüyorum.					

	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
Etkileşim					
Yöneticim bana işimle ilgili teknik konularda uyarılarda bulunur.					
İşimle ilgili ciddi sorunların çözümü için arkadaşlarıma danışırım.					
İşle ilgili önemli kararları almadan önce meslektaşlarıma danışırım.					
İşteki performansım yöneticimle olan etkileşimimden etkilenmektedir.					
İşteki performansım iş arkadaşlarımla olan etkileşimimden etkilenmektedir.					
Yapılan işi etik bulmazsam yöneticimle iletişime geçerim.					
İhtiyacım olduğunda yöneticimle iletişim kurabiliyorum.					
Yöneticim bana istediği zaman ulaşabilir.					
Bir işi yanlış şekil veya yöntem ile yapmam istendiği zaman bu konuyla ilgili yöneticimle konuşurum					