

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI

DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK NİTELİKLERİNİN
ÖZENDİRME ÜZERİNDEKİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
BARIŞ TUNÇBİLEK

TEZ DANIŐMANI
PROF. DR. A. SELAMİ SARGUT

ANKARA – 2013

.....tarafından hazırlanan
.....
.....
.....adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi:...../...../.....

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20....

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Çalışmanın sonuca ulaşmasında genel anlamıyla çok değerli katkıları bulunan, çalışmam süresince bana sürekli özgürlükçü bir araştırma ortamı hazırlayan ve yapıcı değerlendirmeleri ile akademik gelişimimi devam ettirebilmeme olanak tanıyan tez danışmanım Prof. Dr. A. Selami SARGUT'a teşekkürlerimi sunarım.

Uzun doktora sürecimde akademik bilgisini, yardımseverliğini ve alçakgönüllülüğünü; idari yoğunluğuna rağmen her zaman sınır koymaksızın sunan ve koruyan Prof. Dr. A. Kadir VAROĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin saha çalışması bölümünde değerli fikirlerini esirgemeyen ve bu vesile ile de tanışmış olmaktan çok büyük sevinç duyduğum Doç. Dr. H. Nejat BASIM'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin saha çalışması bölümünde iş yoğunluğuna rağmen değerli vaktini bana ayırarak tezimin olgunlaşmasında bana destek olan Dr. Fatih ÇETİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmama jüri olarak katılmak suretiyle bana değerli zamanlarını ayıran kıymetli hocalarım, Doç. Dr. Menderes Çınar'a ve jüride yer alacak diğer bütün hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Bana hayatımın bütün evrelerinde güvenen ve destek olan aileme desteklerinden ötürü sonsuz teşekkürlerimi ve sevgimi sunarım. Son olarak ise, burada isimlerini atladığım arkadaşlarıma ve bu sürece katkı sağlamış olan herkese teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı; çalışanların kendi bakış açılarından dönüştürücü ve etkileşimci liderlerin özendirici niteliklerini iş yaşamlarındaki kişisel, ortamsal ve tutumsal görüşleriyle değerlendirmeleridir. Bu kapsamda çeşitli sektörlerde işgören 324 çalışandan anket yöntemi kullanılarak veri toplanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 16 İstatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgular, çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlerden algıladıkları özendirme düzeyleri arasında farklılıklar olduğu yönündedir. Farklı lider tipleri ile çalıştıklarını varsayan çalışanlar ana hipotezler düzeyinde öykünülen etki, telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım, olasılıklı ödül (maddi – manevi) ve dışarıda bırakarak yönetim (aktif – pasif) faktörlerine çoğunlukla ilgili akademik yazına uyacak şekilde tepki vermişlerdir.

Diğer yandan akademik yazının alışılmış bulgularının haricinde sonuçlar da elde edilmiştir. Etkileşimci lider ile çalıştığını varsayan bayan çalışanlar erkek çalışanlara göre dönüştürücü liderlik algısı ile daha çok özeneceklerini belirtmişlerdir. Diğer yandan erkek çalışanların lider tipi fark etmeksizin maddi olasılıklı ödül algıları bayan çalışanlardan daha güçlüdür. Yine aynı şekilde dönüştürücü liderlik tutumu altında pasif dışarıda bırakarak yönetim algısı, bayan çalışanları erkek çalışanlara nazaran daha çok özendirilmektedir.

50-59 yaş grubunda bulunan erkek çalışanların etkileşimci lider algısını tercih ettikleri de bulgulanmıştır. Entelektüel uyarımın dönüştürücü lider ile çalışıldığında özendirme üzerine etkisi yaş faktörü ile ilişkilendirilebilmektedir. Entelektüel uyarımın etkileşimci lider ile çalışıldığında özendirme üzerindeki etkisi hakkında ise farklılık bulgulanmamıştır.

Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerinin liderin çalışanları özendirilme kapasitesine etki ettiği bulgulanmıştır. Çalışanların dönüştürücü liderlik tutumu altında aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının çalışan özendirilmesi üzerindeki etkisi çalışanların işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterirken, etkileşimci liderlik tutumu altında bu atıf ortadan kalkmış görünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon

ABSTRACT

The main purpose of this study was; to explore the employees view by their own personal, environmental and attitudinal reviews on how transformational and transactional leaders motivate them by their daily work qualities. In this context, a total of 324 worker's data were collected by a survey from various sectors. The data obtained from this study was evaluated by SPSS 16 statistical software.

The findings showed that workers perceived different levels of motivation levels from transformational and transactional leaders. Employees working with different types of leaders have reacted in accordance with relevant academic literature on idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, contingent reward (tangible – intangible) and management-by-exception (active-passive).

On the other hand except findings were obtained than the academic writings. Female employees who percepts to work with transactional leaders had more motivation levels with transformational leaders than the male workers. On the other hand male workers tangible contingent reward perception is more powerful than the women workers no matter what the leader type is. In the same way, passive management by exception perception motivates women workers more than male workers under transformational leadership attitude.

The preferred perception of male workers between 50-59 years of age was found as transactional leadership. When perceived to work with transformational leader, there is an effect of age on intellectual stimulation. When perceived to work with transactional leader, there is no different rate of intellectual stimulation effect was found.

It was also found that the run time of employees influence the capacity to be motivated by the leader type they perceive. On the other hand under the behaviour of transformational leadership, the perception of workers on active management by exception showed different levels of motivation attitude but this significance disappeared under the transactional leadership attitude.

Key words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation.

İÇİNDEKİLER:

TEŞEKKÜRLER.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar VE ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. LİDERLİK.....	12
1.1 Etkileşimci Liderlik.....	12
1.1.1 Etkileşimci Liderliğin Boyutları.....	13
1.2 Dönüştürücü Liderlik.....	17
1.2.1 Dönüştürücü Liderliğin Kavramsallaştırılması.....	20
1.2.2 Dönüştürücü Liderlik ve Yapıtaşları.....	35
1.2.2.1. Öykünülen Etki.....	35
1.2.2.2. Telkinle Güdüleme.....	41
1.2.2.3. Entelektüel Uyarım.....	43
1.2.2.4. Bireysel Destek.....	46
1.3 Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik arasındaki Farklar.....	49
1.4 Özendirme.....	51
1.5 Liderlik ve Özendirme Arasındaki İlişki.....	62
BÖLÜM II. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	66
2.1 Dönüştürücü ve Etkileşimci Lider Takipçilerini Nasıl Özendirir?.....	66
2.2 Değişkenler Arası İlişkiler: Öneri Gelişimi.....	69
2.3 Değişkenler Arası İlişkiler: Demografik ve mesleki değişkenlerin etkisi.....	78
2.3.2.1 Cinsiyet.....	80
2.3.2.2 Yaş.....	82
2.3.2.3 Eğitim.....	84
2.3.2.4 Çalışma Yılı.....	86
BÖLÜM III. YÖNTEM, BULGULAR ve YORUM.....	89
3.1. Araştırmanın Örnekleme.....	89
3.2 Araştırmanın Yöntemi.....	89
3.3 Örneklemin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	92

3.4. Ölçeğe İlişkin Bulgular.....	94
3.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	94
3.4.2. Güvenilirlik Analizi.....	107
3.4.3. Geçerlilik Analizi.....	109
3.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	112
3.5.1. Ana Hipotezlerin Test Edilmesi.....	113
3.5.2. Alt Hipotezlerin Test Edilmesi.....	119
BÖLÜM IV. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	165
4.1 Bulguların Genel Özeti ve Tartışma.....	165
4.2 Araştırmanın Güçlü ve Zayıf Yanları.....	168
4.3 Gelecek Çalışmalar için Öneriler.....	170
4.4 Sonuç.....	171
KAYNAKÇA.....	173
EKLER.....	192
EK 1. Anket Tasarımı Dönüştürücü Liderlik Versiyonu (1. Tip Yönetici).....	192
EK 2. Anket Tasarımı Etkileşimci Liderlik Versiyonu (2. Tip Yönetici).....	198

TABLolar VE ŞEKİL LİSTESİ:

Şekil 1. Demografik Bilgilere İlişkin Grafiksəl Gösterim.....	93
Tablo 3.1. Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Dağılımları.....	92
Tablo 3.2. I. Tip Yönetici Tutumu - Dönüştürücü Liderlik Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	94
Tablo 3.3. I. Tip Yönetici Tutumu – Etkileşimci Liderlik Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	97
Tablo 3.4. II. Tip Yönetici Tutumu - Dönüştürücü Liderlik Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	101
Tablo 3.5. II. Tip Yönetici Tutumu – Etkileşimci Liderlik Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	104
Tablo 3.6. Güvenilirlik Analizi SonuÇları.....	107
Tablo 3.7. I. Tip Yönetici – Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi SonuÇları.....	109
Tablo 3.8. I. Tip Yönetici – Etkileşimci Liderlik Ölçeği Faktör Analizi SonuÇları.....	110
Tablo 3.9. II. Tip Yönetici – Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi SonuÇları.....	111
Tablo 3.10. II. Tip Yönetici – Etkileşimci Liderlik Ölçeği Faktör Analizi SonuÇları.....	112
Tablo 3.11. I. Tip Yöneticide Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi SonuÇları.....	113
Tablo 3.12. II. Tip Yöneticide Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi SonuÇları.....	113
Tablo 3.13. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Öykülenen Etki Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi SonuÇları.....	114
Tablo 3.14. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Telkinle Güdöleme Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi SonuÇları.....	115
Tablo3.15. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Bireysel Destek Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi SonuÇları.....	115
Tablo 3.16. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Entelektüel Uyarım Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi SonuÇları.....	116
Tablo 3.17. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Maddi Olasılıklı Ödöl Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi SonuÇları.....	116
Tablo 3.18. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Manevi Olasılıklı Ödöl Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi SonuÇları.....	117

Tablo 3.19. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Aktif Dışarıda Bırakarak Yönetim Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları.....	118
Tablo 3.20. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Pasif Dışarıda Bırakarak Yönetim Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları.....	118
Tablo 3.21. I. ve II. Tip Yöneticide Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları.....	119
Tablo 3.22. I. ve II. Tip Yönetici Tutumu Altında Çalışanların, Öykülenen Etki, Telkinle Güdüleme, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım, Olasılıklı Ödül (Maddi-Manevi), Dışarıda Bırakarak Yönetim (Aktif-Pasif) Algılarının Motivasyonları Üzerine Etkisinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları.....	121
Tablo 3.23. I. ve II. Tip Yöneticide Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algılarının Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	127
Tablo 3.24. I. ve II. Tip Yönetici Tutumu Altında Çalışanların, Öykülenen Etki, Telkinle Güdüleme, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım, Olasılıklı Ödül (Maddi-Manevi), Dışarıda Bırakarak Yönetim (Aktif-Pasif) Algılarının Motivasyonları Üzerine Etkisinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	130
Tablo 3.25. I. ve II. Tip Yöneticide Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	139
Tablo 3.26. I. ve II. Tip Yönetici Tutumu Altında Çalışanların, Öykülenen Etki, Telkinle Güdüleme, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım, Olasılıklı Ödül (Maddi-Manevi), Dışarıda Bırakarak Yönetim (Aktif-Pasif) Algılarının Motivasyonları Üzerine Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına ANOVA Sonuçları.....	142
Tablo 3.27. I. ve II. Tip Yöneticide Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algılarının İşletmedeki Çalışma Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	152
Tablo 3.28. I. ve II. Tip Yönetici Tutumu Altında Çalışanların, Öykülenen Etki, Telkinle Güdüleme, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım, Olasılıklı Ödül (Maddi-Manevi), Dışarıda Bırakarak Yönetim (Aktif-Pasif) Algılarının Motivasyonları Üzerine Etkisinin İşletmedeki Çalışma Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	155

GİRİŞ

Örgütler küreselleşme ve iletişim teknolojileri sayesinde birbirlerine eskisinden daha fazla bağımlı hale gelmektedir. Toplumlar ve milletler de sistematik, karmaşık, hızla değişen ve bu yüzden hemen çözüm bekleyen sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bunun sonucu olarak da, örgütleri oluşturan dinamikler eskisinden çok daha fazla çeşitlilik arz etmektedir (Bellman ve Ryan, 2009). Dolayısıyla bu hızlı değişim, karmaşıklık ve örgütlenmenin yeni yollarını keşfetme konusunda çelişen birçok bakış açısı; profesyonellerin omuzuna yüklenen istekleri ve var olan birçok kaygıyı daha da artırmıştır (May, 1977). Buna istinaden birçok araştırmacı (Dede, 2007; Liu ve Noppe-Brandon, 2009; Seely Brown ve Duguid, 2000) dünya ekonomisinin artık sanayileşme anlayışı yerine bilgi ile yönetildiğini ve bilgi üzerinden dönüştürüldüğünü belirtmektedir.

Dolayısıyla bireylerden sorunlara dikkatle ve cesaretle yaklaşıp, kapasitelerini örgütlerinin ihtiyaç duyduğu şekilde kullanmaları ve değişim ihtiyacının hissedildiği noktalarda yeni çözümler bulmaları beklenmektedir (May, 1996). Fakat bazı durumlarda bireyler, sorunlardan kaçınmak ya da onu bastırmak yerine “genel anlamıyla bildiğimiz kaygıyla” yüzleşmeye, onu kabullenmeye ve bilinçlerinde başkalaştırmaya devam etmekte ve bu durum bireysel düzeyde “nevrotik kaygıya” (May, 1996) sebep olmaktadır. Ayrıca; bugünün dünyasındaki problemlerin çeşitliliği, bireylerin özellikle değişim süreçlerinde işbirliği yapmasını daha da zorlaştırırken diğer bir yandan ise örgütlerde bulunan birbirinden farklı bireylerin çeşitliliği dolayısıyla sorunlara farklı bakış açıları ile bakabilmek de zorlaşmaktadır (Gray, 1989: 13). Bir başka deyişle bireylerin düşünce yapılarında ve hareketlerindeki çeşitlilik, sorunların karmaşık ve birbiriyle bağlantılı olan nedenlerinin ele alınmasını, örgütü geliştirebilecek fikirlerin kabul edilebilirliğini ve bu fikirlere verilen desteğin artırılmasını sağlayabilme potansiyelini barındırmaktadır (Isaksen ve Onsager, 2010).

Diğer yandan ise yöneticilerden günümüzün birçok sorununu çözmek adına çalışanların ilgi duydukları konular ve hayat gayeleri ile ilgili çelişkileri tüm yönleriyle düşünerek, sorunların bütünleştirici özünü hızlı bir şekilde kavramak için yeni yöntemler geliştirmesi istenmektedir. Aslında, bu koşullarda sorunları ya da fırsatları etkin bir biçimde kodlayabilmek için genellikle üst düzeyde bir yönetici – çalışan işbirliğini gerektirmektedir (Richards, 2007). Bu gerçekliğin farkına varma noktasında ise işverenler; her ne kadar çoğu kurum bireysel ve toplulukçu özendirme kullanımını törpüleyen kültürler yaratmış olsalar da, bir arada ve aynı hedefe inanarak çalışma becerisinin öncelikli olduğunu belirtmektedirler (Lord ve Brown, 2004).

Bazı örgütler ise özellikle 2000’li yıllarda küresel rekabet baskısına ve yurtdışındaki yatırımcıların özellikle kısa vadeli, maddeci taleplerine tepki olarak, maliyeti azaltmayı ana iş modeli olarak benimsemiştir. Bu durumda ise örgütler; çalışanlarına giderek gayri şahsi bir sistemin elden çıkarılabilecek parçalarıymış gibi davranarak onları kazanmak yerine devridaim içerisinde yerleri her zaman doldurulabilir metalarmış gibi davranmaya başlamışlardır. Bu dönemde yaşanan makro değişim süreçlerinde anlamlı bir iş yaratmanın ve kendini geliştiren çalışanların bilgeliği ise; yaratıcılıkları ve doğal verimlilikleriyle birlikte, yine aynı süreç içerisinde kısa süreli kar ve ortakların haddi hesabı olmayan gelir kaygısının baskısı altında ezilip gitmiştir (Kenny ve Cooper, 2003).

Özendirme kullanımının örgütsel alanda araştırılmasının önemi ise işte tam bu noktada; örgütlerin, biricikliğin farkındalığında olan her bireye esnek bir şekilde uyum sağlama, doğaçlama yapma ve kişisel deneyimlerini geliştirebilme potansiyelini fark ettirebilecek, günlük rutinler kadar yeni şeyleri deneme imkanını sağlayabilecek örgütsel yapıların inşa edilmesi ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Tanımlandığı şekliyle bir örgütte verimli çıktıları üretebilmenin anlamlı bir yolu da çalışanların özenme düzeyini artırmak ve çalışanın işle alakalı tüm yeteneklerini işe tam anlamıyla yansıtılabilmesini sağlamaktır. Eğer bu hedef başarılabilir ise örgütlerde verimliliğin artırılabilmesi ve de işine tüm benliğiyle yoğunlaşan çalışanların yeni fikirler üreterek örgütlerine ayrıcalıklı avantajlar sunma imkanına sahip olması da olasıdır. Bu ayrıcalığa sahip olan örgütler ise özellikle bilişim çağında kendine yer arayan örgütler için kritik bir varolma ön şartını yerine getiriyor

kabul edilmektedir. Liderliğin özendirme üzerindeki etkisini önemseyen örgütler, ürün, hizmet çıktısı ve itibar açısından performansı etkileyen olumlu bir değişim yaratarak; esneklik, uyum, özerklik, liderlik ve meslektaş desteği de sağlayabilir görünmektedir (Richards, 2007).

Çalışanların sahip oldukları özenme düzeyini artırarak işleriyle ilgili yönelimlerini verimli şekilde ortaya çıkartabilmeleri, mekanik temelli üretimlere nazaran yenilik içeren sonuçlar elde edilmesini önemseyen yapıların tercih edilmesinde de rol oynamaktadır. Örneğin tasarımın çeşitli kollarını içeren iş kollarında önemli ve hızlı gelişme öğeleri sağlanmasında çalışanların özenme yapılarının yeniden değerlendirilmesi öncelikli öneme sahip görünmektedir. Örnek vermek gerekir ise ilk olarak, 1980'lerde masaüstü yayıncılık yazılımlarının yükselişe geçmesi grafik tasarımlarını ulaşılabilir ve kolayca üretilebilir kılmıştır (Sternberg ve Lubart, 1993). Bahsi geçen değişim; kurumlara kendi pazarlama ve iletişim araçlarını daha hızlı ve ucuza yaratma şansını vermiştir. Bu durum en basit haliyle başka bir tasarımcı ya da reklam ajansı ile çalışılmasından doğacak masrafların yok olmasına fırsat tanımaktaydı. Geçtiğimiz on yılda ise, asıl işi finansal hizmetler, üretim ve idari danışmanlık olan örgütler de çalışanlarının işe özenme düzeylerini sürekli geliştirerek her çalışandan daha yüksek randıman alabilen bölümler kurma yönünde ilerlemektedirler. Dolayısıyla, örgütlerde çalışanları olabilecek en yüksek katkı payını verecek şekilde yönlendirebilecek liderlere olan genel talepte de artış gözlendiği düşünülmelidir.

Bu örnek içerisinde yer alan ikinci değişim ise, yetenekli oldukları konularda eğitim alan bireylerin ön lisans programları ve mesleki eğitimleri sayesinde işleri daha detaylı ve alışıldığından farklı şekilde yapabilmeye hazır hale gelebilmesi ile yaşanılmıştır. Üçüncü değişim ise; yöneticilerin, çalışanların çıktılarının ya da hizmetlerinin detaylı ve temiz bir içerik üzerinden ince bir zevkle sunulmasının rekabet yoğunluklu bir pazarda başarılı olmak için ne kadar önemli olduğunu fark etmiş olmalarıdır; bu yüzden tüm projelerin standartlara uygun ya da standartları aşan bir şekilde sunulması zorunluluk halini almıştır. Sonuç olarak tasarım müdürleri ve çalışanların yanında örgütün tüm bölümlerinde yer alan çalışanlar ortak

çıkıntının düzenliliğinden ve özgün bir içerik ile sunumundan sorumlu tutulmaktadır (Sternberg ve Lubart, 1993).

Tüm çalışanlar artık kurumun başarısını doğrudan etkileyen ürün tasarım ve imalatı, iletişimi ya da marka kimliğinden sorumludur. Örgüt kuramları ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar ve yöneticiler; örgüt modellerinin bahsi geçen gelişimi dolayısı ile insan kaynakları yönetiminin hem doğru liderlerin bulunması hem de doğru çalışan tipinin örgüte kazandırılmasının başarı için çok önemli olduğunu fark etmiş görünmektedirler. Diğer yandan tüm dünyada halen birçok işyeri sağlık, ergonomi ve teknolojik altyapı açısından kötü durumdadır ve değişim ihtiyacı yoğunlukla hissedilmektedir. Bu eksiklikler çalışanların sadakatini, işbirliğini ve kapasite kullanımını kuvvetlendirmekte başarısız olmaktadır (Keller, 1992). Diğer yandan yeni standartları belirleyen örgütler ise makro başarı kıstaslarını kendi performansları üzerinden tanımlayabilmektedir. Hoover'ın internet veri tabanındaki bilgilere göre (<http://premium.hoovers.com.>), 2004 yılında Ar-Ge için General Electric Şirketi 3.091 milyar dolar, Dell 643 milyon dolar, Exxon Mobile Şirketi 649 milyon dolar ve Pfizer ise 7,7 milyar dolar harcamıştır. Bu rakamlar adı geçen örgütlerdeki örgütlenme modeline uygun yapıdaki lider ve çalışan seçimlerinin, rekabetçi yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesinde ne kadar önemli olduğunu hatırlatmaktadır.

Bu istatistiklere göre, ürün geliştirmede çalışanlar bu gelişmelerin çoğunun arkasındaki isimsiz kahramanlardır ve bireysel özendirme kullanımını etkileyen süreçlerin keşfedilmesi belki de bazı örgütlerin neden diğerlerinden daha yüksek niteliklere sahip ürünler ve hizmetler geliştirdiğini; kısaca neden diğerlerinden daha başarılı olabildiğini açıklamada yardımcı olacaktır. Ayrıca bu tür istatistikler, örgütler ekiplerini giderek verimli ürünlerin kökünde yer alan kaynaklar olarak algıladığı için de ayrıca önem arz etmektedir (Kurtzberg ve Amabile, 2000 - 2001). Bahsi geçen büyük dış taleplerin tam ortasında yer alan akademisyenlerin yaptıkları bazı önemli araştırmalara bakıldığında ise, çalışmalarında hedeflerinin yöneticilerin en önemli ve güncel konularını çığır ve hareketli iş yaşamlarına yansıtmak için zaman yaratmak, iş yerlerinde maneviyatı yeniden inşa etmek, yenilikçi örgütsel alanlar geliştirip büyütme (Jaworski, Gozdz ve Senge, 1997), topluluk ve işbirliği oluşturmak (The Enterprise of the Future, 2010), kendilerinin ve çalışanlarının duygusal ve

ilişkisel zekalarını geliştirmek (Lushkin, Aberman ve DeLorenzo, 2005) ile temel değer ve ilkelere göre çalışan liderleri tanımlamak (Senge ve Gilson, 2004) olduğu görülmektedir.

Araştırılan belli başlı noktaların haricinde akla araştırılması gereken birçok soru ya da konu başlığı da gelebilir. Örnek vermek gerekir ise; liderlik tarzı, kurumlardaki bireylerin çıktılarının başarılı bulunabilme olasılığını nasıl etkiler sorusu da bunlardan bir tanesidir. Diğer bir soru ise örgütler ve topluluklar ortak bilinçlerinden nasıl faydalanabilir ve yenilikçi işbirliğini ve etkili sorun çözümünü sürekli kılarken nasıl geliştirebilir (Agazarian ve Peters, 1981) olabilir. Bu soruları oluşturan yaklaşım sayesinde yenilikçiliğe ve değişimin sürekliliğine hizmet edecek ya da bunu engelleyecek bireysel, kişilerarası veya toplumsal etkenleri araştırmak ve anlamak (Tardif ve Sternberg, 1988) söz konusu olabilir. Etnik ve ideolojik çatışmaların, sahip olunan şeyler bakımından büyüyen bir uçurumun, ciddi çevresel ve toplumsal bozulmaların damgasını vurduğu bir dünyada; bireysel özendirme kullanımını artıran yetenekleri geliştirmek, insanların sosyal hayatlarını ve de örgütlerin gelecekteki yapılanmalarını sıklıkla etkileyebilir görünmektedir (Eisler ve Montuori, 2007).

Verilen örneklerin ışığında görülen odur ki örgütler çalışanlarının özenme düzeylerini artırmaları ve içlerinde saklı bulunan kapasitelerini ortaya çıkartmalarını konusunda destek olmaya ve onları teşvik etmeye giderek daha fazla ilgi göstermek zorundadırlar. Bu ilginin haklı sebepleri vardır zira daha önce de sözü edildiği üzere, çalışanların bireysel özenme artırımı, kurumların rekabetçiliklerini korumasında kullanılabilecek önemli yapıtaşlarından ikisi olarak görülmektedir. Bu bakımdan, bahsi geçen faktörlerin canlılığı genellikle karlılık ve şirketin performansı ile bağlantılı olma eğilimindedir. Yüksek özenme düzeyine sahip çalışanlara sahip olma isteğinin özünde yenilikçi ve süreklilik gösteren bir dönüşümü destekleyen örgüt yapısına ulaşmak için çalışanları bireysel düzeyde teşvik etmek yattığı düşünülmektedir. Dolayısıyla da bu amacı taşıyan örgütler için insanların birlikte düşünebildiği, çalışabildiği ve yaşayabildiği oldukça kapsamlı, saygı, yaratıcılık ve zeka dolu yollarının olduğu söylenebilir (Dess ve Picken, 1999).

Liderler ise, takipçilerinin özenme düzeylerini artırmakla görevli bireyler olarak ilk akla gelen mekanizma olarak düşünülmektedir (Kouzes ve Posner, 1999). Liderler ve takipçilerinin özelliklerine odaklanan temel analizler ile beraber (1900'den 1950'ye kadar) liderlik araştırmaları da gelişme göstermiştir; ancak belirtilen zaman zarfında liderliğin konu ile ilgili mucizevi bir katkısı keşfedilememiştir. Kouzes ve Posner (1995: 30) liderliği “diğerlerini ortak tutkular için mücadele etme isteği konusunda harekete geçirme sanatı” olarak tanımlamıştır. Yazarlara göre, liderler süreçle ilgili sorunlarla uğraşırken, ortak bir uzak görüş yaratırken, diğerlerine hareket imkanı sağlarken, yöntemi belirlerken ve cesareti teşvik ederken yönetme kapasitesilerini çalışanların kullanımına sunmaktadırlar (Kouzes ve Posner, 1999). Ya da Smith ve Piele'nin (2006) de belirttiği gibi liderlik, insanları bir araya getirme yeteneğidir, ortak bir amaca ulaştırmaktır, yüksek beklentileri kaldıran bir kültür yaratmak ve yaşatmaktadır; ya da liderlik tarzı, bir liderin gücünü kullandığı, kararlar verdiği ve diğerleriyle etkileşime girdiği bir tarzıdır.

McGregor (1960), ve sonrasında Blake ve Mouton da (1964) dahil olmak üzere liderlik araştırmacıları etkin liderlik özelliklerini etkin olmayanlardan ayırmıştır. Bu çalışmalar hangi lider davranışlarının etkin liderlerin davranışlarına örnek olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Fielder (1976), Hersey ve Blanchard (1972), ve House (1967) liderliğin daha iyi anlaşılması için koşulbağımlılık modeli kullanmıştır. Bununla birlikte araştırmacılar; hangi kişilik özelliklerinin lider davranışlarını ve koşullara bağlı değişkenleri etkili bir lider olmak için gerekli yaptığını tamamen netleştirememişlerdir. Sonuç olarak, Bass (1981) durumu liderlik becerisi ve davranışları üzerinden incelemiştir.

Modern liderlik yazınında ele alınan başlıca liderlik tiplerinin ise dönüştürücü (transformational) ve etkileşimci (transactional) liderlik olduğu bu çalışma dahilinde yapılan araştırmada göze çarpmıştır (Stewart, 2006). Bu iki kuram öncelikle Burns ve Bass'ın çalışmalarında ele alınmış ve bu iki araştırmacının yazını çerçevesinde şekillenmiş görünmektedir. Yazarlara göre liderlik tanımlarının klasik yapılardan kurtarılarak yeni ihtiyaçların farklı şartlarını kurgulayarak yönetebilen liderlerin tanımlanmaları gerekmektedir (Burns, 1978; Bass, 1990). Bu ihtiyaca cevap vermek üzere ise dönüştürücü liderlik, daha çok reform, yenilik ve gelecekle ilgili bir liderlik kuramı olarak tanımlanırken

etkileşimci liderlik ise daha çok geleneksel ve anın ihtiyaçlarına cevap veren edimsel bir liderlik kuramı olarak göze çaprmaktadır. Bu iki liderlik kuramının neo-karizmatik liderlik kuramları olarak da nitelendirildiği (Nemanich ve Keller, 2007) düşünülebilir. Neo-karizmatik liderlikten kastedilen ise diğer tüm liderlik varsayımlarını içeren geçirgen ve bütünleştirici bir çatıdır (Bono ve Judge, 2004) .

Dönüştürücü liderlik kuramı, etkili bir liderin öncelikli olarak insanlararası hareket tarzlarından etkilendiğini varsayan etkileşimci liderlik kuramı üzerine yapılan çalışmaların bir ürünüdür (Chong ve Thomas, 1997). Dönüştürücü liderlik kuramı, liderin takipçileri üzerindeki etkisi üzerinden ölçümü yapılan bir liderlik kuramıdır. Dönüştürücü bir liderin takipçileri; liderlerine karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı hislerini taşır, görevlerinin sonuçlarının önemi konusundaki farkındalıklarını artırmışlardır ve bu farkındalığı en önemli ihtiyaçlarından biri haline getirmişlerdir, örgütlerinin ihtiyaçlarını kendi ilgilerinin üstünde tutmuşlardır ve başta umduklarından daha fazlasını yapmaya özendirmişlerdir (Bass, 1985).

Liontos'a (1991) göre eğitim sektöründe yer alan yönetici pozisyonundaki dönüştürücü lider; okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okul topluluğuyla işbirliğine dayalı iş yürütme yöntemleri bulan kişidir. Dönüştürücü lider, etkileşimci liderin liderliğin aksine örgüt üyeleri arasındaki işe özenme oranını ve diğer iş erdemlerini artırmak için harekete geçmekte (Hsu, Bell ve Cheng, 2002) ve liderin takipçileriyle kurduğu bu alışveriş ve değiş tokuşlar, etkileşimci liderlere örnek gösterilebilir değerinde önemlidir (Bolman ve Deal, 2003). Dönüştürücü liderler astlarının işlerine özenerek işlerinin sahibi olmasını ister ve daha üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Bu tür liderliğin sonucunda astları liderlere ve liderleri de ahlaki açıdan doğruyu bulabilen kişilere dönüştüren bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Stewart, 2006).

Dönüştürücü liderler başlangıçta daha azını başarabileceklerini düşünen diğerlerini daha fazlasını başarabilmeleri için özendirmektedir ve bu süreç astları liderlere dönüştürmektedir (Avolio ve Bass, 2004). Astları liderlere dönüştürme süreci dönüştürücü liderleri güçlendirmekte, onlara örgütün amaçlarını gerçekleştirme sorumluluğunu katmakta

ve kendi yol haritalarını belirleme yeteneklerini geliştirmektedir. Sonuç olarak, astlar liderin sorumluluklarından bazılarını üstlenmektedir (Barbuto ve Bugenhagen, 2006). Ayrıca, dönüştürücü liderlerin, astların beklenen sonuçların önemi hakkındaki farkındalığını artırma ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için onların gözünü açma yeteneği de vardır (Avolio ve Bass, 2004). Dönüştürücü liderler diğerlerini örgütün amaçlarını kendi birincil isteklerinden daha önemli görme konusunda özendirirler (Allison, 1996).

Smith ve Piele (2006a) liderlere takipçilerinin taklit etmek isteyeceği bir rol modeli olma fırsatı tanıyan bu öykünülen etkinin (idealized influence); coşku, iyimserlik ve ruh katan telkinle güdülemenin (inspirational motivation); varsayımları gözden geçirerek ve sorun çözümünde destek sunarak cesaret veren entelektüel uyarımın (intellectual stimulation) ve her bireyin dikkate alınmasını sağlayan bireysel desteğin (individualized consideration) sağlanmasının dönüştürücü liderlerin ayırt edici özellikleri olduğunu belirtmektedirler. Buna göre, çoğu dönüştürücü liderin işe sonucu bilerek başladığı söylenebilir (Reinhartz ve Beach, 2004). Başka bir deyişle, işe başlamadan önce dönüştürücü liderlerin aklında net bir amaç veya sonuç zaten bulunmaktadır.

Etkileşimci liderlik ise çalışanların özellikle günlük iş yüklerinin tanımlanması, görevlerinin dağıtılması ve de çalışanlara teslim edilen görevlerin belirli şartlar dahilinde kontrol edilmesini kapsayan iş devinimlerini kontrol eden liderlik tipidir. Bu noktada liderler çalışanlarına ibraz ettikleri işlerin tanımını ve karşılığında elde edecekleri edinimleri doğru ve detaylı şekilde tanımladığından çalışanlar başarıya ulaşmak adına daha etkin şekilde yoğunlaşmaktadır (Bass ve diğerleri, 2003). Etkileşimci liderler; öz görevlerini, günlük rutinlerin tarihindeki olumlu ve yararlı kurumsallık parçacıklarını bozmadan devam ettirme ve çalışanlara da başarılması gereken görevleri bu çerçeveden aktarma noktasında etkindirler.

Örgütün nitelikleri hakkında elde edebileceği asli fikirleri etkileşimci bir liderden alan çalışanlar, yine aynı liderin sunduğu ödül ve denetleme mekanizmalarının yapısı üzerinden örgütle kurdukları ilişkinin bağımlılık düzeyini tayin etmektedirler. Bu noktada

liderin çalışanlarına sunduğu asıl ödül, ücret ve prim gibi maddi temelli sunumlara dayanmaktadır. Diğerleri ise lider ile çalışanların bahsi geçen maddi pazarlığı üzerinden kurulan iletişime dayanmaktadır. Etkileşimci lider yaptırım gücünü tam bu noktada maddi temeller üzerine kurmaktadır. Dolayısıyla etkileşimci lider ile çalışanlar arasında bulunan olası bir manevi niteliğe sahip ilişkinin ölçülenmesi mümkün görünmemektedir. Fakat bazı örgüt yapılarının kendilerine has uygulamaları ya da bazı farklı kültürlerde yer alan örgüt yapılarının bu noktada farklı saygı, sevgi ya da güven yapıları oluşturmayacağını iddia etmemek gerekmektedir (Bass ve Avolio, 1990).

Etkileşimci liderlik kavramı; dönüştürücü liderlikte de görüldüğü üzere bazı yapıtaşlarının etkin kullanımı ile operasyonel olabilmektedir. Bu yapıtaşlarından ilki olasılıklı ödüdür(contingent reward). Çalışanlar etkileşimci lider tarafından verilen görevleri tamamladıklarında elde edecekleri kazanımları bilmekte ve görevi tamamlamak adına daha büyük bir istekle yoğunlaşmaktadırlar. Bahsi geçen ödüller ise her zaman maddi (tangible contingent rewards) olmamakla beraber akademik yazında sıklıkla maddi ödüller üzerinde durulduğu dikkati çekmektedir. Manevi ödüller (intangible contingent rewards) özellikle çalışanların verimin artmasına katkı sağlama noktasında etkileşimci lider ile kurdukları ilişki düzeyinin artmasından sonra geçerlilik kazanmaktadır (Bass ve diğerleri, 2003). Verilen ödüller ister maddi ister manevi olsun; her iki tarafa da sorumluluk yüklemektedir. Çalışanların istenen performansı bilmeleri ve buna rağmen istenen performansa ulaşamamaları ya da etkileşimci liderin vadettiği ödül sunumunu uygulamada gerçekleştirememesi örgüt performansının düşmesine sebep olması ile sonuçlanacaktır. Diğer yandan etkileşimci lider çalışanlarının performansı istenen düzeyde değil ise bazı ceza mekanizmalarını kullanma hakkını da saklı tutmaktadır (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1990).

Dışarıda bırakarak yönetim ise kendi içerisinde aktif ve pasif seçimlerini barındıran bir etkileşimci lider aygıtıdır. Etkileşimci lider daha önceden tanımlanan performans standartlarına ulaşamadığında devreye girmekte ve çalışanların işi başarmasına destek olmaktadır. Lider performans rutininin içerdiği hataya göre süreç devam ederken olaya aktif şekilde müdahale edebileceği gibi sürecin tamamlanmasını bekleyerek devamında var olan eksikliklerin sebeplerini araştırarak gerekli düzeltmeleri ya da işin başarılması için gerekli

olan ihtiyaçları tespit etmeyi tercih edebilmektedir. Bu noktada lider çalışanların konu ile ilgili geri dönüşlerini de almak istemektedir (Bass, 1985). Dönüşümdeki dirayetin ve düzenin artırılması söz konusu olduğunda ise yüksek özenme (motivation) yaratımı etkileşimci liderlerden ziyade dönüştürücü liderlerin çalışanlarında sürekli bulunmasını isteyebilecekleri bir özellik olarak görülmektedir. Akademik yazında ise her iki liderlik tipini ele alarak yapılan çalışmalarda birbirinden farklı bulgular elde edilmiş görünmektedir. Çalışmanın bu bölümünde ise bahsi geçen araştırmaları detaylandırmak anlamlı olacaktır.

Bazı araştırmacılar dönüştürücü liderlerin çalışan işe özenimini artırarak sürdürülebilirliği, değişimi ya da direk olarak yenilikçiliği teşvik ettiğini iddia etmektedir (Jung, Chow ve Wu, 2003; Keller, 1992; Shin ve Zhou, 2003; 2007). Araştırmacılar, liderlerin özellikle ilham veren geniş görüşlülükleriyle ve destek sunmalarıyla çalışanları özendirdiklerini belirtmektedir (Shin ve Zhou, 2003). Bununla birlikte, diğerleri de eldeki projelerin günlük yönetimini göz önünde bulundurarak çalışanların bireysel kapasitelerinin anlık kullanımı yolu ile daha faydacı bir liderlik türüne odaklanmıştır. Bu bakımdan, Mumford ve diğerleri (Mumford ve diğerleri, 2007; 2002) liderlikle ilgili teknik kapasiteleri ve becerileri (sorunları belirleme gibi) yeniliği ve değişimi yönetmek için çok önemli görmektedir.

Günümüz akademik yazınında liderin dönüşüm süreci yaşayan sektörlerdeki ve örgütlerdeki etkisini araştıran birtakım çalışmalar olmasına rağmen, en önemli etki mekanizmalarından olan özenme temelli rekabetin etkilerini beraberce sınavan çalışmaların eksikliği hissedilmektedir. Belki de bütüncül ve kapsamlı bir kuram, dönüşüm sürecindeki örgütlerin en iyi şekilde nasıl yönetileceğini görmek için her iki liderlik yaklaşımını da bünyesinde birleştirmelidir. Bununla birlikte, etki mekanizmalarının birbiri üzerinde katma değerinin olmaması ve aslında birbirinin yerine kullanılabilmeleri daha olası görünmektedir. Halihazırdaki araştırmanın amacı özenme artırımı ve sürekliliği ile dönüştürücü ve etkileşimci lider davranışlarının birbiriyle mücadele eden ve çalışanlar üzerinde gözlemlenebilecek etkilerini keşfetmektir. Ayrıca dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin içsel / dışsal özendirme kullanımını artırmada çalışanların gözünden ne oranda tercih edilebilir ya da kullanışlı olabileceğinin bulunması da amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın ilk bölümünde etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kuramlarının evrimi ve liderin rolünün bu modeller üzerinden farklılaşmasını tartışmak adına hazırlanan akademik yazın araştırması yer almaktadır. İkinci bölümünde özendirme teriminin çalışanlar açısından anlamı ayrıntılı bir biçimde tartışılmıştır. Bu bölümünde liderlik tiplerinin özendirme ile ilişkisinin tanımlandığı bir tartışma da yer almaktadır. nc bölümünde ise araştırmanın saha çalışması hakkında bilgi veren yöntem bölümü bulunduğudur. Dördüncü bölümünde ise saha çalışmasından elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Son olarak ise beşinci bölümünde araştırmanın değerlendirilmesi ve sonuç hakkındaki görüşlere yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

LİDERLİK

1.1 Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik (transactional leadership), birçok araştırmacı için gereşsel bir liderlik işlemleri olarak kabul edilmektedir. Lider örgütün değerli kaynaklarının dağıtımında, günlük görevler tabanının yönlendirilmesinde ve görevlerin çalışanlarca işlenerek performans elde edilmesi esnasında kullanılacak kararları alan seçilmiş profesyonel olarak görülmektedir. Etkileşimci lider bu yönüyle örgütün işlevselliği için önemli bir rolü baştan kabul etmekte ve çalışanları da liderlerinin bu pozisyonunu baştan kabul ederek elde edebilecekleri kazanımları saydam bir pencereden görebilir duruma gelmektedirler (Morales ve Molero, 1995).

Etkileşimci liderin örgütün elinde bulunan bütün aygıtları olabilecek en yüksek operasyonel verim ile kullanabilme isteği, birçok örgütün sürekli olarak devamı getirilmesi gereken ve kısa süreli planlamaları gerektiren iş aktiviteleri için faydalı görülebilir. Fakat etkileşimci liderlik doğası gereği değişim ihtiyacı duyan örgütlerin değişim süreçlerinde değişimin tasarlanması, personel nitelikleri ile uyumlanması ve değişimin olabilecek en uygun zamanda yerleştirilebilmesi gibi noktalarda sınırlı verimlilik göstermektedir. Zira etkileşimci lider değişim ya da yenilikçiliğe değil; doğası gereği işlerin önceden planlandığı şekilde yürütülmesine ve doğru şekilde tamamlanmasına programlanmış bir düşünce ve uygulama kapasitesine sahiptir (Bass, 1985).

Konu ile ilgili akademik yazında etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik kavramı ile beraber ele alınmaktadır. Venable ve Gardiner'e (1988) göre etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderliğin ardı ardına oluşturdukları çatı, temelde de benzer bağlantı noktalarına sahiptir. Zira etkileşimci liderlik kavramı içerisinde ele alınan kavramların, yönetsel ihtiyaçların değişen çerçevesine uyum sağlamada gösterdiği aksaklıklar, dönüştürücü

liderlik kuramının gelişmesine neden olmuştur. Birbirinin takipçisi durumundaki bu iki farklı bakış açısı (Bass, 1985) örgütlerde güçlü bir güven iklimine, bilgi paylaşımına, örgüt hedeflerine ulaşmak noktasında anlam üretebilen katılımcılığa, bir araya gelerek karar alma doygunluğuna, farklı ya da alışlagelmemiş hak tanımlarının doğal kabul edilerek korunmasına ve operasyonel tanımlamaların gerekli görüldüğünde tekrar şekillendirilmesine olanak tanımanın öneminden bahsetmektedir. Fakat etkileşimci liderliğin uygulamadaki problemleri yüzünden dönüştürücü liderliğin zaman içerisinde daha yoğun şekilde çalışıldığı düşünülmektedir.

1.1.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Etkileşimci liderlik, gücünü olasılıklı ödül, dışarıda bırakarak yönetim ve bırakınız yapsınlar liderliğinden alan ve bu sayede izleyenlerin lideri takip etmesi temeline dayanan bir liderlik kuramıdır. Bahsi geçen üç yöntem aslen belirli örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve bu hedefler gerçekleştirilirken izleyenlere adil davranılmasını temel alan bakış açıdır. Bu bakış açısı, hedeflenen çıktıların elde edilmesi oranına göre takipçileri ödüllendiren ya da ulaşılması istenen amaçlardan sapma olduğunda, sapmanın oranı ile orantılı olarak ceza mekanizmaları geliştirip uygulayan bir yapıdır (Bass ve Steidlmeier, 1999). Etkileşimci liderliğin örgütün değişimi takip etmek yerine günlük görevleri etkin şekilde tamamlayamama endişesinden türetildiği de düşünülebilir. Çünkü etkileşimci lider örgütün işlem yaptığı her anında daha kaliteli çıktı, yüksek satış rakamları veya daha kaliteli hizmet sunumu, birim başına daha düşük üretim maliyetleri gibi sürekli arzulan sonuçlara ulaşmak için yapılması gerekeni tanımlamak ile yükümlüdür.

Etkileşimci lider, olasılıklı ödül vasıtası ile çalışanlarından beklenen performans değerlerini aldığına kanaat getirdiğinde çalışanı maddi ve manevi olarak ödüllendirmektedir. Bu noktada hem lider hem de çalışanlar, elde edilmesi istenen sonuç ve elde edilmesi istenen sonucun karşılığında sunulacak ödül hakkında fikir sahibidir. Ödüller (ve gerekir ise cezalar); etkileşimci liderin, çalışanın içerisinde bulunduğu süreçleri gözlemlemesi ve

yorumlaması ile beraber takipçinin geri bildirimlerinden elde edilen yorumların da dikkate alınması ile son halini almaktadır (Bass,1985). Etkileşimci liderlik bu yönüyle günlük hedeflerin istenildiği şekliyle başarılmasına odaklanmakta yani işin içinde bulunulan zamandaki mevcut durumu ile ilgilenerek değişim gerektiren yeni fikirlere ya da süreçlere karşı pasif bir tutum takınmaktadır (Zaleznik, 1990). Buradan da anlaşıldığı üzere etkileşimci lider, çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını vereceği görevin zamanından çok önce belirlemiş ve çalışanın yapabileceklerini harekete geçirmede işe yarayacak takdim araçlarını elinde tutan kilit rolün sahibidir (Yukl, 1998).

Dışarıda bırakarak yönetim ise kendi içerisinde 2 alt grubu barındıran bir kavramdır. Aktif dışarıda bırakarak yönetimde etkileşimci lider; takipçiden, iş süreçlerinden ya da çevre koşullarından kaynaklanabilecek ve bunların sonucunda oluşabilecek örgüt içi hatalara (ya da ortaya çıkabilecek yeni fırsatları kaybetmemek adına) işletim sürecine müdahale ederek planlanan hedeflerin tasarlandığı gibi bitirilmesi için takipçileri yönlendirir. Pasif dışarıda bırakarak yönetim anlayışında ise etkileşimci lider, örgüt işleyişinde gözle görülür bir problem yaşanmadıkça izleyenlerin yükümlülüğündeki süreçlere müdahale etmez. Müdahale edilen noktalar ise takipçilerin problemi çözemediği ve genellikle sadece hatanın kaynaklandığı noktalarla sınırlı olmaktadır (Howell ve Avolio, 1993). Pasif dışarıda bırakarak yönetim noktasında lider sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almamaktadır fakat çalışanların konu ile ilgili geri dönüşlerini değerlendirmektedir.

Etkileşimci liderler; isteklerini çalışanlarına iletirken bir yandan da çalışanlarının kendileri için öngörülen görevleri yerine getirirken ihtiyaç duyacakları altyapı gerekliliklerini de kendilerine sağlamaktadırlar. Zira olasılıklı ödül ve dışarıda bırakarak yönetim prensiplerinin uygulanabilmesi için ön şart, çalışma koşullarının doğru bir şekilde etkileşimci liderin bilgisi ve denetimi ile sağlanmış olmasıdır. Yenilik içeren yeni şartların çalışanlar için düzenlenmesi ise etkileşimci liderin üzerinde durmayı istemeyeceği bir alana işaret etmektedir zira altyapı değişiklikleri etkileşimci liderce rutin performans gerekliliklerini etkileyebilir görüleceğinden, değişimi ve yenilikleri takip etme ya da uygulama fikri etkileşimci liderlerin kaçındığı bir alanı işaret etmektedir (Bass, 1985).

Liderin müdahaleleri işlerin gidişatına göre; çalışan başarılı olduğunda ya da başarısız olma ihtimali ortaya çıktığında (ya da başarısızlık tescillendiğinde) uygulanmaktadır. Ödül ve ceza sistemi ise işin başarılması ya da başarılmaması noktasında devreye girmektedir. Bu noktada çalışanlar açısından lider adil kabul edilmektedir fakat etik değerlerin etkileşimci liderce işlenmesi noktasında süreçlerin ve bağlamın niteliği etkileşimci liderin adilliğini belirleyen en önemli unsurdur (Bass ve Steidlmeier, 1999). Dolayısıyla bu durum liderin büyük değişimleri örgütleyebilmesini engelleyebilmektedir. Bu engelin örgütün değişimi takip etmek yerine günlük görevleri etkin şekilde tamamlayamama endişesinden kaynaklandığı da düşünülebilir. Çünkü etkileşimci lider örgütün işlem yaptığı her anında daha kaliteli çıktı, yüksek satış rakamları veya daha kaliteli hizmet sunumu, birim başına daha düşük üretim maliyetleri gibi sürekli arzulanan sonuçlara ulaşmak için yapılması gerekeni tanımlamak ile yükümlüdür. Başka bir deyişle etkileşimci lider; şartlı ödül verebileceği işlerin tanımlamaları ve görev devirleri ile de kendi hareket alanını bir anlamda sınırlamaktadır.

İşlevsizlik noktasına ulaşılması sürecinde ise örgüt bazı belli başlı kısıtlar ile karşılaşmaktadır. Yukarıda bahsedilen süreçlerini irdelemek gerekir ise lider astlarıyla yetkisini paylaşmadığı için örgüt içi yönetim anlayışının otokrasiye yaklaştığı düşünülebilir. Eğer böyle bir durumun varolmaya başladığını varsayar ise bu durumda lider ile takipçiler arasındaki güven unsurunun da azalacağı düşünülebilir. Güvenin azalması ise bilgi paylaşımının yani anlık değişimlerin lidere ulaşmasını engelleyebilir ve de doğal olarak lider de gerekli önlemleri alamayacağı bir ortamla karşılaşacaktır. Bu süreç ise Grundstein Amado'nun (1999) uyarım - tepki modeli olarak bahsettiği temel algının tepkisizleşmesine; yani katılımcılığın azalmasına ya da varolabilen katılımcılığın ise kontrollü bir şekilde yönetilmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla da elde edilmek istenen sonuçlar farklı düşünen takipçilerin tekdüzeliği esnetmesine yetmemekte; tekdüzeliği aşmaya çalışan takipçiler ise problem yaratan çalışanlar olarak görülebilmektedir.

Bass (1997) gözlemlerinde etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin farklılıklar içerdiğini ancak her ikisinin karşılıklı olarak özgün bir model olmadığını belirterek, aynı liderin farklı

durum ve zamanlarda iki farklı liderlik özelliğini de kullanabileceğini de ifade etmiştir. Bu noktada etkileşimci liderler performans kavramını ödüle bağlı yaklaşım olarak ele alarak takipçilerinin derin isteklerini hesaba katmayı zor bir iş olarak görmekteyler. Ayrıca etkileşimci liderler sonuçların denetimine müdahaleye izin veren “istisnalarla yönetim” anlayışını öngören bir yaklaşımı benimsemektedirler. Bu ilke gereğince işletme içerisindeki rutin (sık sık tekrarlanan) nitelikteki görevler alt kademe yöneticilerine bırakılmalı, ancak stratejik ve önemli nitelik taşıyan kararlar üst kademelerce alınmalıdır. Bu sayede her görev grubu kendi kapasitesi dahilinde yapmakla yükümlü olduğu işleri takip edeceğinden gayret ile ödül arasında daha sıkı bir bağ oluşturarak özellikle takipçiler için daha yoğun bir özenim sağlayabilir (Bass, 1997).

Bunun yanında Bass’da (1985) konuyla ilgili akademik yazında yapılan deneysel araştırmaların özellikle etkileşimci liderlik üzerine yoğunlaştığını fakat örgütlerde asıl hareket ve değişim merkezinin dönüştürücü liderlik kapsamında tartışılmasının daha sağlıklı olacağından bahsetmektedir. Bass’a (1990) göre etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında benzerlikler yanında bazı temel farklılıklar da gözlenmektedir. Bass’a (1997) göre her iki model de bir liderin günlük örgütsel görevleri dahilinde yapmaları gereken işlerin farklı parçacıklarını ilgilendiren yapı taşlarına sahip olmaları dolayısı ile aynı liderce farklı şartlar altında her iki liderliğin metodlarını kullanabilmektedirler.

Serbest bırakıcı liderlik davranışı bazı araştırmalarda, etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak ele alınmakla birlikte, bazılarında ise, farklı bir liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi; Bass ve Avolio (1999) tarafından yapılan araştırmalarda, pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının tüm boyutları ile negatif yönde bir ilişki göstermiş olmasıdır. Bass (1997) etkileşimci liderlikle ilgili olarak, “Laissez-Faire” olarak da bilinen, tam serbest bırakıcı bir liderlik türünün de ortaya çıkabileceğini düşünmektedir. Bu liderlik tarzı “sorumluluk almaktan kaçan, ihtiyaç anlarında ortalıklarda görünmeyen, yardım taleplerine karşılık vermeyen ve önemli konularda kendi görüşlerini direten liderleri tanımlamaktadır” (Bass; 1997: 134). Tichy ve Devanna’da (1986) çeşitli örgüt ve büyük

şirketlerden gelen 12 CEO ile bir çalışma yapmıştır. Veriler örgütlerin liderleri ve diğer çalışanlarla yapılan mülakatlar sonucunda elde edilmiştir. Bunun anlamı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışının her ikisinde de liderin; örgütün işleyişinde etkili ve aktif olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Bu yüzden bahsi geçen iki farklı tipteki liderlik davranışı ile tamamen zıt bir yapıyı ifade eden bırakınız yapınlar liderliğini ayrı bir liderlik davranışı olarak ele almak doğru bir yaklaşım olabilir görünmektedir.

“Bırakınız yapınlar” liderlik tipi olarak ele alındığında liderlik türleri arasında farklı ve etkisiz bir liderlik türü olarak görüldüğünden çalışmanın içeriğine alınmamış ve saha çalışması etkileşimci ve dönüştürücü liderlik yazını üzerine yoğunlaşarak kurgulanmıştır. Ayrıca etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderliğin birbirleri arasındaki farklılıkları daha detaylı şekilde açıklayan tartışmaya, dönüştürücü liderlik yazınının ardından yer verilmiştir. Bu sayede konuyla ilgili akademik yazının, her iki liderlik tarzının içerdiği farklılıkları değerlendiren detayları daha rahat şekilde açıklanabilmiştir.

1.2 Dönüştürücü Liderlik

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesi, takipçinin liderlik sürecine müdahil olmasıyla gerçekleşen ve liderin düşsel gelişiminin içeriğinde yer aldığı dönüştürücü liderlik kuramı ekseninde kurulmuştur. 1970’lerde dönüştürücü liderlik kuramının yükselmesinin ekonomik, toplumsal ve jeopolitik içerikli bazı gelişmelerden kaynaklandığı öngörülmektedir. Bu değişimler ikinci dünya savaşı’nı takip eden 25 yıllık denge durumunun ardından hızlı gelen teknolojik değişimler, gelişen bir dünya ekonomisinden kaynaklanan artan rekabet ve değişen demografik yapılarıdır (Sımic, 1998). Bu zamansız yapısal değişikliklerin sonucu olarak şirketlerde çalışanlara sağlanan uzun vadeli hizmetlerin kaynağı olan şirket sadakatine dayalı sosyal sözleşmenin aşınması da söz konusu olmuştur (Griffin, 2007).

1980’li yıllarda küçülmeler ve yapısal düzenlemeler şirketler arasında bir norm haline geldiğinden; artan kar paylarıyla ilgili kazanç, giderek daha az tatmin olan ve kendini daha güçsüz hisseden ve haklarını kaybetmiş bir takipçi topluluğunun masraflarından sağlanmıştır. Bu zaman zarfında, kurumlar için asıl zorluklar çalışanların moralinin düzeltilmesi, işe özenme düzeylerinin geliştirilmesi ve çoğunluğun iyiliği için faydacı ahlaka bağlılığa odaklanan ya da değişimi içeren süreçlere kaymak istemeleri ile başlamıştır. Dönüştürücü liderlik de işte tam da bu kayma sonucunda, örgütlerin istediği öngörülerini bünyesinde barındırdığından çalışılmasında büyük bir ivme yakalanmıştır (Conger, 1998).

Burns’e (1978) göre dönüştürücü liderlik kuramı, takipçilerinden örgütün çıkarı için işe müdahil olmalarını ve işi kendi çıkarlarından daha önde tutmalarını istemesi bakımından modern bir kuramdır. Bu kuramın asıl dayanak noktası, liderin bir uzak görüşü yaratması ve bu uzak görünümün takipçilere ulaştırılmasıdır. Benzer şekilde, Bass (1990) dönüştürücü lideri takipçilerinden grubun, örgütün ve toplumun iyiliği için çalışmasını isteyen biri olarak tanımlar. Bu durumda, takipçiler anlık ihtiyaçlarından ziyade uzun vadede kendilerini geliştirme ihtiyaçlarını göz önünde bulundurlar. Bu yüzden, takipçiler liderlere dönüşmektedir (Bass; 1990).

Dönüştürücü lider, özendirici özelliklerinden dolayı yenilikçi ve verimli üretim grupların yönetilmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir. Dönüştürücü bir lider (DL) tarzına sahip olan bir lider takipçilerine öykünülen etki (idealized influence / attributed charisma), bireysel destek (individualized consideration), entellektüel uyarım (intellectual stimulation) ve telkinle güdüleme (inspirational motivation) gibi manevi sunumları aşılıyarak takipçilerin kendi çıkarlarından öteye gitmesini ve sahip oldukları kapasiteyi en üst düzey performans değerlerini göstererek sergilemelerini sağlayan kişidir (Bass, 1985). Burns (1978) önce dönüştürücü tarza sahip olan liderlerin, takipçilerinin içsel özenme yapılarını bildiğini, onların daha önemli ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştığını ve çalışanı işe tamamen adapte edebildiğini öne sürmüştür. Takipçilerin liderlere dönüşümü; takipçilerin başta planlanandan daha iyisini yapmaya özendirilmesiyle, amaçlara ulaşmanın sonuçları ve yöntemlerinin önemi ve değeri konusunda onların farkındalıklarının artırılmasıyla, grubun

iyiliği için kendi çıkarlarının göz ardı edilmesinin sağlanmasıyla ve başarı ve kendini gerçekleştirme yönünde ihtiyaçlarının ve isteklerinin genişletilmesiyle sağlanır (Bass, 1985).

Dönüştürücü liderin odaklandığı nokta genellikle örgütteki değişimdir (Bryman, 1996). Lider değişim ihtiyacını hissedip grubun geleceği için yeni bir geniş görüşlülük yaratmakta ve geçiş sürecini yönetmektedir (Tichy ve Devanna, 1990). Bununla birlikte, liderler başlangıçta beklenenden daha iyi düzeyde performans ve üretkenlik sergilemeleri için takipçilerini düzenli olarak özendirmek üzere etkileşimci bir tarz da kullanmaktadırlar (Bass, 1985). Bunun gerçekleştirilmesi, genellikle bireylerin güveninin ve yardımlarının daha fazla dokunabileceği şey olan beklentilerinin artırılmasıyla mümkün olmaktadır (Bryman, 1996).

Akademik yazındaki araştırmalar; yaratıcı çalışanların genellikle içsel özenme yapıları, bilişsel tarzları ve kapasiteleri daha verim alınabilir duruma getirildiğinde yaratmaya daha hazır olduklarını ortaya koymaktadır (Amabile, 1996). Dönüştürücü liderlik, yukarıda anlatıldığı şekilde takipçilere ilham ve özendirme kaynağı olmaya odaklandığı için bu tarzı kullanan bir yöneticinin içinde olduğu bir grup da ortaya çıkabilmektedir. Bass (1985: 15) “takipçilerin kendilerini gerçekleştirdiğini hissettiği örgütlerde yaratıcılığa yapılan katkı en üst düzeye çıkma eğiliminde olduğundan” bahsetmektedir. Bass ve Avolio (1990), dönüştürücü bir liderin takipçilerinin becerilerini onların kendilerine olan güvenlerini artırarak geliştirdiğinde onların umduklarından daha zor görevleri üstlenmelerini ve daha iyi performans sergilemelerini sağlayacağını öne sürmektedirler. Örneğin, verimlilik ve etkileşimci liderlik arasındaki olumlu ilişki iş birimlerindeki mali performans artışında görülmüştür. Dönüştürücü liderliğin ise yaratıcılık düzeyini artırmayı planlayan çalışanlardaki yaratıcılık düzeyini üst seviyelere taşıyabilmesi olası görünmektedir (Hater ve Bass, 1998).

Dönüştürücü liderlik son yirmi yılda örgütsel psikoloji alanında en çok araştırılan kavramlardan biri olmuştur (Sivanathan ve Fekken, 2002). Dönüştürücü liderler işyerinde daha iyi bir tatmin duygusu, artan işe özenme, verimlilik ve performans ve daha fazla emekle

daha üst düzeyde başarılar imza atmaktadır (Masi ve Cooke, 2000, Dasborough ve Ashkanasy, 2002; Pirola-Merlo ve diğerleri, 2002). Liderler arasında daha düşük performans sergileyen ve sahip oldukları düşük dönüştürücü liderlik düzeyleri çalışanlarında artan korkuya ve düşen performansa sebep olan meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında, en iyi performans sergileyen yöneticilerin dönüştürücü nitelikleri ön planda olan liderler olduğu görülmektedir (McCull-Kennedy ve Anderson, 2002). Çeşitli örneklerin dahil edildiği iki çalışmada Bono ve Judge (2003) etkileşimci liderlerin çalışanlarıyla karşılaştırıldığında dönüştürücü liderlerin takipçilerinin kendi işlerini daha önemli ve kendi değerlerine daha uygun gördüğünü ortaya koymuşlardır. Diğer bir araştırmada ise dönüştürücü liderlerin takipçilerinin işlerinde daha üst düzey pozisyonları düşünebildiklerini öne sürmüşlerdir.

1.2.1 Dönüştürücü Liderliğin Kavramsallaştırılması

Bu bölümde dönüştürücü liderlik kuramının tarihçesi yer almaktadır. Burns (1978), Bass (1985), Leithwood ve Duke (1999) ile Bennis ve Nanus (1985) gibi kuramın kurucularının ve kurama en büyük katkı yapanların görüşlerini ayrıntılı olarak tartışılmaya çalışılmıştır.

Lider; sıradan, asi, reformcu ve devrimcilik arasındaki farklılıklar anlatılırken dönüştürücü liderlikte olduğu gibi bir değişim yaratan kimse olarak ilk kez Downtown (1973) tarafından tanımlanmıştır. Kavram, daha sonra siyasi liderler üzerine yaptığı çığır açan çalışmanın dönüştürücü lideri takipçileriyle yakın ilişkiler kurarak onları takımın iyiliği için kendi çıkarlarını göz ardı etmeye itebilen biri olarak kabul ettirdiği James McGregor Burns (1978) tarafından geliştirilmiştir. Dönüştürücü liderlik, Burns'ün (1978) klasik çalışmalarıyla, liderlikle ilgili önemli bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Her ne kadar dönüştürücü liderlik terimi ilk başta Downtown (1973) tarafından karizmatik liderliğin tanımlanmasında kullanılmış olsa da, Burns bu liderlik tarzının önemini ortaya koyan ilk akademisyendir ve bu terim daha sonra Bernard Bass (1985) tarafından daha da geliştirilmiştir.

Burns (1978) başlangıçta dönüştürücü liderlik kavramını siyasi liderler üzerine yapılan tanımlayıcı araştırmalar sayesinde geliştirmiştir. Burns (1978: 20) dönüştürücü liderliği “liderlerin ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek bir moral ve işe özenme durumuna getirdikleri” bir süreç olarak tanımlamıştır. Bass (1985) bir liderin ne kadar dönüştürücü olduğunun ancak liderin takipçilerinin üzerindeki etkisinden anlaşılacağı şeklindeki önerisiyle kurama katkıda bulunmuştur. Burns’e göre (1978) dönüştürücü bir liderin takipçileri; liderlerine karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı hislerini taşımaktadırlar ve başta umduklarından daha fazlasını yapmaya özenmektedirler.

Lider, takipçilerini yaptıkları işlerin sonucunun önemi hakkında farkındalık sahibi yaparak, örgütün ya da ekibin iyiliği için kendi çıkarlarını göz ardı etmeye ikna ederek ve “üst-düzey ihtiyaçlarını harekete geçirerek dönüştürmekte ve özendirilmektedir”. (Yukl, 1994: 351). Hem Burns (1978) hem de Bass (1985); dönüştürücü liderliği etkileşimci liderlikle karşılaştırmışlardır. Her ikisi de etkileşimci liderliği uyumluluğun ödülleri olarak görmektedir. Burns (1978) etkileşimci liderliğin, takipçilerini kendi çıkarlarına çekerek özendirdiğini düşünmektedir. Örneğin, şirket ya da işletme çevrelerinde, işteki çabaların karşılığında liderler para ve statü vermektedir. Siyasal bağlamda ise, liderler oy ve kampanyalara yapılan katkıların karşılığında iş, mali yardım ve devlet sözleşmesi yapmaktadır (Yukl, 1994). Burns kitabına döneminde yaşanan liderlik kriziyle ilgili bir önsözle başlamış ve şu ifadeyi kullanmıştır:

“Günümüzdeki liderlik krizi, gücü elinde bulunduran birçok erkek ve kadının sıradanlığı ya da sorumsuzluğundan kaynaklanmaktadır... Sıradanlığın arkasındaki en temel kriz ise entelektüel düzeydedir. Liderlerimiz hakkında ne kadar çok bilgi sahibi olursak, liderlik hakkında da o kadar az bilgi sahibi olmaktadır” (Burns; 1978: 1)

Burns tarih boyunca liderlikle ilgili geliştirilen kuramlardan çok daha fazla sayıda kaynağın hükmedenler ve liderler üzerine yazıldığı gerçeğini ifade etmektedir. Burns konuyla ilgili olarak “modern çağa uygun olan liderliğin özünü kavramada başarısız olmaktadır ve bu yüzden bu liderliği hangi standartlarla ölçeceğimiz, kullanacağımız ve

reddedeceğimiz konusunda bile uzlaşmamaktayız” (1978: 1-2) yorumunu yapmıştır. Burns daha da ileri giderek “Liderlik dünya üzerinde en çok gözlemlenen ancak en az anlaşılan olgudur” (1978: 2) demiştir. Burns entelektüel ya da pratiğe dayalı bir okulun olmadığını da öne sürmüştür. Bununla birlikte “liderlik okulumuz olmasa da böyle bir okulu oluşturabileceğimiz bir zenginliğimiz ve çeşitliliğimiz vardır” (1978: 3) demektedir.

Burns ayrıca “özellikle geçtiğimiz on yıl boyunca biraraya getirilen araştırma, inceleme ve düşünceye dayalı deneyimin zenginliğinin şu anda entelektüel bir çığır açmamıza olanak tanıdığına” neden inandığını tartışmıştır (1978: 3). Burns (1978: 3) “liderlik araştırmalarındaki en ciddi hatalardan birinin liderlik yazını ve takipçilik yazını iki kola ayırmak” olduğunu söylemektedir. Liderlikle ilgili olarak oluşturulan yazının “tarihteki kahramanlarla ya da kötü figürlerle ilgilendiğini, bunu genellikle biyografi aracılığıyla ve şöhret öneme eşittir anlamına gelen, yeterince ifade edilmemiş ama önemli bir önermeyle yaptığını” ifade etmektedir (1978: 3).

Öte yandan, Burns, liderlikle ilgili olarak yazılan kaynakların “kitlelerin fikirlerinin araştırılması ya da seçimler yoluyla hedef kitlelere, kalabalıklara, seçmenlere ve insanlara yaklaştığını; en azından bu kaynakların uzun vadede liderlerin takipçilerinin vekili olarak hareket ettiği fikrine dayalı olduğunu” belirlemiştir (1978: 3). Burns, liderlikle ilgili olan bu yazının “genellikle bilinçsizce elitist olma eğiliminde olduğunun; sıkıntılı, güçsüz kitlelerin arka planına kahramanlık figürlerini yansıttığı gerçeğinin” (1978: 3) altını çizmiştir. Bu düşüncesini, “takipçilik yaklaşımının popülist ya da elitist karşıtının demokrasilerde ideolojik inanca sahip olma eğiliminin zıddı” (1978: 3) olduğunu belirtmektedir.

Burns (1978: 3) liderliği “ne sadece elitistler arasındaki bir oyun ne de sadece popülist bir tepki olarak değil, bundan ziyade farklı derecelere de olsa toplumun katmanlarında ve topluluklar arası boşluklarda insanları birarada tutan bir davranış yapısı” olarak tanımlamıştır. Burns liderler üzerine yazılan kaynakların takipçiler üzerine yazılan kaynaklarla birleştirilme zamanının geldiğini de düşünmektedir. Ayrıca lider ve takipçilerin rollerinin kavramsal olarak birleştirilmesi gerektiğini de belirtmektedir. Burns’e (1978: 4)

göre “liderlik süreçleri çatışma ve iktidar dinamiklerinin bir parçası olarak görülmelidir”. Burns (1978: 4) liderlik tanımına “liderliğin iki temel türü: işlem odaklı ve dönüştürücü liderliği” anlatarak başlamaktadır.

Burns’e (1978: 4) göre, “çoğu lider ve takipçinin ilişkileri etkileşim odaklıdır – liderler takipçilerine bir şeyi diğeriyle değiştirmek amacıyla yaklaşır: iş için oy, ya da maddi yardım için kampanyalara yapılan katkılar”. Burns (1988: 4), etkileşimci liderleri dönüştürücü liderlerle karşılaştırarak şunları söylemiştir:

“Dönüştürücü liderlik daha karmaşık olsa da daha etkili görünmektedir. Dönüştürücü lider potansiyel bir takipçinin bir ihtiyacını ya da isteğini farketmekte ve bundan faydalanmaktadır; ancak, bunun da ötesinde, dönüştürücü lider takipçilerdeki olası hareketleri araştırmakta, daha üst düzeydeki ihtiyaçları karşılamaya çalışmakta ve takipçinin tüm benliğini işe koymaktadır” .

Burns (1978: 4) “dönüştürücü liderliğin sonucunun takipçileri liderler haline getiren ve liderleri de ahlaki açıdan doğruyu bulabilen kişiler haline getiren karşılıklı bir uyarım ve yükseliş ilişkisi” olduğunu da belirtmektedir. Bunun sonucunda, Burns’ün dönüştürücü liderlik tanımını ve açıklamasını kullanan dönüştürücü liderler ahlaki liderliğe de soyunmaktadır. Burns (1978: 4) ahlaki liderlik tanımıyla neyi kastettiğini üç tasvir kullanarak anlatmıştır. İlk olarak, liderlerin ve takipçilerinin “sadece güce dayalı değil aynı zamanda karşılıklı ihtiyaçlara, amaçlara ve değerlere dayalı bir ilişkilerinin” olduğunu belirtmiştir. İkinci olarak, Burns “liderlere tepki olarak takipçilerin de alternatif liderler ve programlar hakkında yeterli bilgiye ve bu alternatifler arasında seçip yapmaya yetecek bir kapasiteye sahip olduğunu” belirtmiştir. Burns’ün ahlaki liderlik kavramıyla ilgili olarak yaptığı üçüncü tasvir ise “liderlerin sözlerine sadık kalmak için sorumluluk üstlenmesidir – belirli ekonomik, sosyal ve siyasi değişiklikler konusunda vaatlerde bulunurlarsa, bu değişikliklerin gerçekleştirilmesinde liderliği üstlenmektedir” (Burns; 1978: 4). Bu ahlaki liderlik kavramını kullanan dönüştürücü liderler ortak değerlere odaklanarak ve ihtiyacı

hissedilen yasamsal değişimlere giden günlük olayları ele alarak takipçilerinin hayatlarını etkilemektedir.

Bernard M. Bass (1985) ise dönüştürücü liderlik tartışmasına etkileşimci liderleri dönüştürücü liderlerden ayırarak başlamıştır. Bass'a (1985: 14) göre "etkileşimci lider, alttakiler tarafından istenen ve lider tarafından sözü verilen hizmetler karşılığında alttakilerin maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak için maliyet-faydaya dayalı bir ekonomik alışverişi benimser". Hala takipçinin ihtiyaçlarına odaklanmakla birlikte Bass (1985: 14) "dönüştürücü liderlerin Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisine göre ihtiyaçlar konusunda aşağıdan yukarıya etkilenen herkesi yükseltmeye çalışabileceğini ve başarılı da olabileceğini" belirtmiştir. Bass (1985: 15-16) "etkileşimci ve dönüştürücü liderlikte takipçilerin ihtiyaçlarını sezme söz konusuysen kendini ifade etme ve rol modeli aracılığıyla daha büyük düşünme konusunda farkındalığı artırmanın dönüştürücü lider olduğunu" belirterek durumu daha ayrıntılı bir şekilde ifade etmiştir.

Bass (1985) dönüştürücü liderliğin anlamını ayrıntılı olarak dört bölüm halinde anlatmıştır. (a) Karizma (öykünülen etki), (b) Telkinle güdüleme, (c) Bireysel destek ve (d) Entelektüel Uyarım. Bass'ın klasikleşmiş tanımlarında dönüştürücü liderliği tanımlamak için kullandığı ilk terim karizmadır (büyüleyicilik). Bass'a göre (1985: 35) "sosyal ve siyasal bilimlerde karizma kişiliklerinin gücüyle takipçilerinin üzerinde derin ve sıradışı etkiler yaratan liderleri tanımlamak için kullanılmıştır". Bass (1985: 35) "takipçilerinde sorgulanmayacak bir sadakat ve bağlılık yaratıp takipçilerin kendi çıkarlarını gözardı etmelerini sağlayarak karizmatik liderlerin kurulu düzenleri değiştirebileceğini" belirtmiştir. Bass (1985: 37) "Ani ve kronik krizlerdeki unsurların karizma ile ilgili bir kuramda gerekli olduğunu" söylemiştir. Bass (1985: 37) ayrıca, "karizmanın geleneksel otoritelerin, yasal, mantıklı ve bürokrasiye dayalı imkanlar başarısız olduğunda ortaya çıktığını" öne sürmüştür ve şunları söylemiştir:

“Dönüştürücü lider için uyarılma süreci liderin astlarına kendi ihtiyaçlarını gidermelerinde yardımcı olma kısmı değildir; bu süreç bir liderin takipçilerini beklentilerinden ve kendi çıkarlarından çok daha ötesini başarma konusunda etkileme kısmıdır.” (Bass; 1985: 66)

Bass ve Avolio (1993) çalıştaylarda ve mülakatlarda şu soruyu defalarca sorduklarını söylemiştir: “Dönüştürücü liderlik nelerden meydana gelmektedir?”. Bu tam donanımlı lider gelişimi konusunda uzman olan akademisyenler deneklerin tanımlarını özetlemişlerdir ve dönüştürücü liderliği meydana getirdiği söylenen özellik ve davranışların dönüştürücü liderliğin dört B’ siyle özdeşleştirildiğini gözlemlemişlerdir: (a) öykünülen etki (Bass tarafından 1985 yılında karizma kelimesi üzerinden adlandırılmıştır), (b) telkinle güdüleme, (c), Bireysel destek ve (d) Entelektüel uyarım. Bass ve Avolio dönüştürücü lider ile ilgili şu gerçekçi tanımı yapmışlardır:

“Dönüştürücü liderler sadece dinlemeye istekli değil, ayrıca diğerlerinin ne düşündüğünü ve karşılaşılan zorluklarla mücadelede ne şekilde katkı sağlayacağını öğrenmeye de kararlı olarak göreve gelen insanlardır. Çalıştıkları insanları tanımak, en iyi performansı sergilemeleri için neye ihtiyaçları olduğunu ve onların ne kadar zorlanabileceğini, onlara ne kadar meydan okunabileceğini ve destek olunabileceğini öğrenmek için zaman ayırırlar. Adeta başkalarından beklediklerine uygun rol modellerdir” (Bass ve Avolio; 1993: 34-35).

Leithwood ve Duke’a (1999) göre kaynak taramalarında dönüştürücü liderliğin birkaç farklı yorumuna rastlanmaktadır ancak tüm bu çalışmaların kökleri modern liderlik kuramının kurucusu olan James MacGregor Burns’e (1978) kadar gitmektedir. Burns’e (1978: 4) göre, dönüştürücü liderler, “takipçileri dönüştürücü liderler haline getiren ve liderleri de ahlaki yönden doğruyu bulabilecek kişiler haline getirebilecek karşılıklı uyarıma ve yükseltmeye dayalı bir ilişki kurmaktadır”. Dönüştürücü liderlik “hem liderin hem de yönettiği kişilerin becerilerini karşılıklı amaçlara bağlılık düzeylerini artırarak ve bu amaçları gerçekleştirme kapasitelerini daha da geliştirerek yükseltmeyi amaçlamaktadır” (Copland, 2001: 531).

Dönüştürücü liderlik kuramıyla ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğunda “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (ÇFLA) kullanılmıştır. 1980’de geliştirilen bu anket, 70 Güney Afrikalı üst düzey yöneticiden hayatlarında Maslow’un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisine göre farkındalıklarını ve işe özenmeyi artıran; ya da grubun, kurumun ya da toplumun iyiliğ i için bu yöneticileri kendi çıkarlarını gözardı etmelerine dahi itebilecek kişileri tanımlamaları istenerek düzenlenmiştir (Bass, 1997). Bir bireyi bu şekilde tanımladıktan sonra yöneticiler kendi dönüştürücü liderleriyle rekabet etme konusunda özenmişlerdir. On bir deneyimli yargıç, Güney Afrikalı yöneticilerden gelen 141 açıklamayı dönüştürücü ve etkileşimci liderlik şeklinde sınıflandırmıştır (Bass, 1985). Bu da ABD ordusunda görev alanlara her açıklamanın kendi üstlerini ne kadar tanımladığ ını ölçmek için uygulanan ÇFLA’nın maddelerinin oluşumunu sağlamıştır.

Bennis ve Nanus (1985), 30 özel sektör kuruluşunun liderlerinin ve 60 üst düzey şirketin liderinin konu olduğu 5 yıl süren bir dinamik, yenilikçi liderler araştırması yürütmüşlerdir. Liderlere belirli bir formatı olmayan mülakatlar aracılığ ıyla kariyerlerindeki en önemli karar zamanlarını, yönetim felsefelerini ve tarzlarını hangi olayların etkilediğ i, güçlü ve güçsüz oldukları yönlerin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmacılar etkin bir dönüştürücü liderlik için fikir veren bazı ortak konuların ortaya çıktığ ı sonucuna varmıştır, bahsi geçen ortak konular: bir gösterim geliştirme, bağlılık ve güven yaratma ve kurumsal öğrenmeyi kolaylaştırma olarak listelenmiştir.

Bu mülakatların analizleri, liderler bir kurumu canlandırdığında ortaya ç ıkan süreçleri, bu süreçleri kolaylaştıran davranışları ve dönüştürücü liderlerin özelliklerini ve becerilerinin niteliklerini açıklığa kavuşturmuştur (Marzano, Waters ve McNulty, 2005). Leithwood ve Duke’e (1999) göre belli başlı dört süreç bir kurumun dönüşümü için mecburi görülmüştür. Bunlar; değişme ihtiyacının farkına varma, geç iş sürecini yönetme, yeni bir vizyon yaratma ve değişimi kurumsallaştırmadır. Dönüşüm sürecinin başarısı liderin tutumlarına, becerilerine ve sahip olduğu değerlere bağlıdır. Tichy ve Devanna’nın (1986: 363) çalışması, Yukl’da da (1994) alıntılandığı üzere, başarılı liderlerin belirli bazı tutumları benimsediğ i sonucuna varmaktadır. Buna göre “Onlar kendilerini değişimi yapan kişiler

olarak görmüştür; Dikkatli bir şekilde risk almışlardır. Davranışlarını yönlendiren temel değerler bütününe açıkça ifade edebilmişlerdir. Esnek ve deneyimlerden ders çıkarmaya açık olmuşlardır; İnsanlara inanmışlardır ve onların ihtiyaçlarına duyarlı yaklaşmışlardır; Bilişsel yetenekleri vardır ve disiplinli düşünmeye ve sorunların dikkatli bir analize ihtiyacı olduğuna inanmışlardır. Ayrıca sezgilerine güvenen öngörülü kimseler olmuşlardır”.

Dönüştürücü lider işi yeni ve canlı bir bakış açısıyla görme konusunda ilgi uyandırmaktadır. Liderlerin performansını takipçilerine yapılan anketlerle ölçen bazı çalışmalarda dönüştürücü liderler birçok kez sonuca ulaşmaktadır. Bu liderler meslektaşlarına olan bağlılıkları, azimleri, risk almaları ve başarıya odaklanmış olmalarıyla diğerlerine ilham kaynağı olmaktadır. Sürekli gelişmeye ve çalışanların ihtiyaçlarının geçerliliğine dair samimi bir inançları vardır. Cesaret yeni bakış açılarıyla ilgili düşünmeye odaklanır ve en başarılı yaklaşımlar, stratejiler ve normlar bile sürekli sorgulanmaktadır. Son olarak, dönüştürücü liderler engellerin çok çalışmayla ve fedakarlıklarla aşılacağına dair inanç ve güveni tesis etmek için önceki başarılarını kullanmaktadırlar (Bennis ve Nanus, 1985).

Benzer şekilde Bennis ve Nanus (1985) da çalışmalarına katılan 90 lidere kendileriyle ilgili basit sorular sorduktan sonra bu liderlerde dört ortak özellik belirlemişlerdir. Birinci olarak, dönüştürücü liderlerin örgütlerinin gelecekte nasıl bir durumda olması gerektiğine dair net bir geniş görüşlülük sahibi olduklarını, ikinci olarak, dönüştürücü liderlerin örgütlerinin toplumsal mimarları olduklarını ortaya koymuşlardır. Toplumsal mimarlık dönüştürücü liderin örgütünün değerlerinin ve normatif davranış tarzlarının ne şekilde değişmesi gerektiğini anlatma yeteneği anlamına gelmektedir. Üçüncü olarak, bu araştırmacılar dönüştürücü liderlerin tümünün kendi durumlarını açıkça anlatarak ve güvenilir olarak örgütlerinde güven yarattığını ve dördüncü olarak da, dönüştürücü liderlerin tümünün kişiliklerini özsaygıları sayesinde yaratıcı bir şekilde konumlandığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırmacılar bu liderlerin kendi özsaygılarını sergilemelerinin sonucunda dönüştürücü liderlerin takipçilerinin özgüvenlerini kazandıklarını ve takipçilerin kendilerinden daha fazla beklentileri olmaya başladığını ortaya koymuşlardır.

Tichy ve Devanna (1986) ise 12 Genel Müdür (CEO) ile mülakat yapmış ve verilerini toplayıp analizini yaptıktan sonra şirketlerin dönüşümünü üç perdeli bir oyundan oluşan bir drama olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar ilk perdenin liderlerin kurum yenilemede değişikliğe ihtiyaç olduğunu farkettiği anda oynandığını belirtmektedir: “Dramanın ilk perdesi lider kurumunu çevreden artarak gelen tehditlere karşı uyardıya çalıştığı zaman karşılaştığı zorluklara odaklanır” (Tichy ve Devanna, 1986: 6). Ayrıca Tichy ve Devanna (1986: 28) “değişim ihtiyacı çevrenin baskılarıyla ortaya çıkar” demişlerdir. Bununla birlikte, araştırmacılar var olanın olduğu gibi kaldığı durumlarda çoğu harekete geçirici olayın göz ardı edildiğini de işaret etmektedirler.

Tichy ve Devanna dönüşümün başlaması için değişim ihtiyacının hissedilmesi gerektiğini belirtmişlerdir; “Hissedilen değişim ihtiyacı geçiş için güç sağlamaktadır, ancak bu süreç her zaman düzgün gitmemektedir” (1986: 30). İkinci perdede ise dönüştürücü liderin kurumu için yeni bir geniş görüşlülük yaratması söz konusudur; “Kurumsal dönüşümde yer alan liderlerin, çalışanların çoğunun kurum için arzu edilebilen bir değişim olarak kabul edeceği bir geniş görüşlülük yaratması gerekmektedir.” (1986: 30). Üçüncü perde de dönüştürücü liderler kurumlarındaki değişiklikleri kurumsallaştırdıkları zaman oynanmaktadır. “Yeni geniş görüşlülük bir gerçeklik haline gelene kadar yeniden canlanma konusu boş konuşmaktan öteye gitmemektedir. Yeni düşünme şekli günlük bir alışkanlık haline gelmektedir. Yeni gerçeklikler, olaylar ve alışkanlıklar paylaşılmalıdır ki değişimler kurumsallaşabilsin” (1986: 31).

Çalışmanın bu noktasını yorumlamamız gerekir ise çoğu liderlik kuramı örgüt liderlerini örgütün tepesinde konumlandırmaktadır ve tepede yönetimin rolü hiyerarşiyle kontrolü sağlamaktır (Avolio, 2007). Bu yaklaşımla dönüştürücü liderlik; zamanı, mali kaynakları ve asları kontrol etmektedir. Geleneksel liderlik kuramları birden çok liderden ziyade örgütteki tek lidere odaklanmaktadır. Geçmişte bir örgütteki sorunlar tek bir liderin çözebileceği büyüklükte olmuştur ve lider örgütü ileriye götürebilmişlerdir. Günümüzde ise örgütlerin karmaşık sorunları bu liderlik türüyle çözülememektedir. Önemli demografik değişiklikler yüzünden çok az topluluk 1950’lerdeki ve 1960’lardaki muadillerine

benzemektedir. Geçmişin siyasi, kültürel ve toplumsal çevresi değişmektedir; tüm toplumlar değişmektedir ve liderlerinin de değişmesi gerekmektedir (Allison, 1996).

Daha önce de belirtildiği üzere, günümüzün liderleri risk almayı içeren ve ilişkileri, heyecanı ve gücü koruma yoluyla liderler ve astlarını bir araya getiren liderlik kuramlarını öğrenmelidir. Günümüzün dünyasının gerektirdiği işbirliği türleri geleneksel liderlik modelleri kullanılarak etkin bir şekilde harekete geçirilememektedir. Ayrıca, geleneksel modeller, örgütlerin içinde rekabeti yoğunlaştıran ve destekleyen örgütsel süreçler ile alışlagelmiş yapılara dayanmaktadır. Günümüzün sorunlarının karmaşıklığının ve bununla birlikte gelen kargaşa ve belirsizliğin varlığında alternatif örgüt yapıları ve süreçleri daha iyi olabilmektedir. Bugünün liderlik modelinde liderler ve astları arasında ortak geniş görüşlülük, değerler, fikir birliği, kültür, ağlar, seçenekler ve katılımların olması gerekmektedir (Allison, 1996).

Dönüştürücü liderliğin takipçiler üzerindeki etkisine bakıldığında ise günümüzde kurumsal çevrelerde hüküm süren belirsizliklerden dolayı artık dönüştürücü liderlere duyulan ihtiyaç eskisinden çok daha fazla olduğu düşünülebilir. Bu ihtiyaca cevap veren dönüştürücü liderler insanları herkes tarafından kabul edilebilir bir geniş görüşlülük ve amaçta birleştirerek onların korkularını ve belirsizliklerini aşmalarına yardımcı olmaktadır. Bass ve Steidlmeier'a (1999) göre, kurumlar ve üyeleri arasında bir ittifak söz konusu olmalıdır ve bu ittifakı kurma görevi de dönüştürücü liderlere düşmektedir. Atchison ve Bujak (2001: 191) iş ortamındaki değişim gerekliliğinin tasvirini başarılı bir dönüşümün gerçekleşmesini vurgulayarak yapmaktadırlar: "yöneticilerin ortak bir anlam topluluğu oluşturmak üzere birleşen bağımsızlıkları teşvik etmesi gerekir". Hacker ve Roberts (2004) dönüştürücü liderlerin takipçilerine yetkiler vererek onlarla birlikte anlam düzenleri yarattığını öne sürmüşlerdir. Dönüştürücü liderler, esas itibarıyla, takipçilerinin duygusal, düşünsel ve davranışsal gelişimlerini gözeterek onları tüm insani özellikleriyle tanımaktadırlar (Sashkin ve Sashkin, 2003). Ayrıca, dönüştürücü liderler insanlardaki dönüşümü desteklemekte ve bu insanlar da kurumları dönüştürmektedirler.

Dönüştürücü liderler takipçilerini değerler, tutumlar, ahlak, ilkelerle ve uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmesi yoluyla değiştirmenin ve dönüştürmenin peşindedir. Dönüştürücü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını belirler ve onlara çok büyük bir saygıyla yaklaşarak potansiyellerini tamamen kullanmalarına yardımcı olmaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Konorti, 2008). Dönüştürücü liderliğin en önemli ilkelerinden biri evrenselliğidir; dönüştürücü liderliğin her duruma uyum sağlamaya elverişli bir tarz olduğu genellemesinin yapılabileceği vurgulanmaktadır (Chemers, 2000; Xirasagar, Samuels ve Curtin, 2006). Kurumsal bir ortamda bu, tüm insanları onurlandıran ve sistemin tüm aşamalarında kabul gören inandırıcı ve güven verici bir geniş görüşlülük sunarak sağlam bir kültür yaratırken ortamdaki farklı zorluklara uyum sağlama yeteneği olan bir lider anlamına gelmektedir. Bununla birlikte liderlerin de dönüştürücü bir liderlik yaratmaları için daha derin bir değişim süreci olan kendi inançları, değerleri, varsayımları ve algılarıyla karşı karşıya gelmeleri gerekmektedir (Atchison ve Bujak, 2001; Huttegger, 2004).

Tucker ve Russell (2004) dönüştürücü olan liderlerin kurumlarda değişiklik yarattığını belirtmişlerdir. Dönüştürücü liderler bunu insanlara mevcut yapıları hiçe sayarak yeni şeyler yaratmalarına izin veren yeni olasılıkları görmeleri konusunda yardım ederek başarmaktadırlar. Ayrıca, alışılmışın dışına da çıkmakta, varsayımların üzerine gitmekte ve bir şeyleri başarma konusunda yeni yöntemlere destek vermektedirler. Kendilerinin ve diğerlerinin gelişimiyle ilgilidirler ve performansı artırmak için olumlu yanlara vurgu yapmaktadırlar. Sashkin ve Sashkin (2003: 8) asıl odak noktası liderlerin, takipçilerinin ve kurumun yaşantılarında değişiklik yaratmak olduğu için yarattıkları liderlik modeline “fark yaratan” liderlik demişlerdir. Liderlerin davranışları, özellikleri ve şartları bu liderlik modelinin temelini oluşturmaktadır. Sashkin ve Sashkin kendi modellerindeki liderlik görüşünün diğer kuramcılarinkinden farklı olduğunu öne sürmüştür. Sashkin ve Sashkin’e (2003) göre liderlik takipçiler için bir geniş görüş geliştirmekle sınırlı değildir, takipçilerin kendi anlam dünyalarını yaratabilecekleri bir ortam yaratarak daha ileri de gitmektedir. Bu bağlamda, anlam yaratmak kişiye özeldir, bununla birlikte bireylerin ortak kurumsal konuları da vardır.

Sashkin ve Sashkin (2003) liderlerin Şu dört davranışı gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir: yoğun iletiŐimci, güvenilir bir tavır bütünü, takipçileri umursayıcılık ve örgüt adına fırsatlar yaratmak. Liderler benzetmeleri kullanarak soyut fikirleri takipçilerinin anlayabilmesi için somut ve basit hale getirmektedirler. Buna ek olarak, etkin dinleme ve doğru geri dönüŐ de liderlerin iletişime dayalı davranıŐlardandır. Güvenilir liderlik güvene dayalı ilişki kurmaya odaklanmaktadır. “Takipçiler liderlere güvendiğinde anlam karmaŐası ve belirsizlik azalmaktadır” (Sashkin ve Sashkin, 2003: 43).

Sashkin ve Sashkin (2003: 43) araştırma bulgularının “tutarlılığın ve güvenilirliğin” bireylere güven aŐılayan iki davranış olduğunu ortaya koyduğunu açıklamıŐlardır. Tutarlılıkta sylediklerinizle tutarlı davranmanız ve szcklerinize ve hareketlerinize düzen vermeniz gerekirken güvenilirlikte sözleriniz ve sadakatinizi gerçek kılmak ve müdafaa etmek söz konusu olmaktadır. Dönüştürücü liderler insanlarla ilgilendiği zaman bu saygıdan öte bir hal almaktadır. İnsanların hüner ve yeteneklerine değer vermek ve farklılıkları kapsamlı olarak desteklemek samimi olarak ilgilenmenin bir parçasıdır. Başarı için fırsatlar yaratmak dönüştürücü liderin yaklaşımının bir parçasıdır. Bu parça takipçileri güçlendirdiği ve güvenlerini artırdığı için onların gelişiminin kilit noktasını oluşturmaktadır.

Sashkin ve Sashkin (2003) dönüştürücü liderlerin sergilediği dört liderlik özelliğinin olduğunu belirtmiştir: kendinden emin bir Şekilde liderlik, takipçi merkezli liderlik, öngörülü liderlik ve ilkeli liderlik. Kendinden emin liderlik liderlerin kendilerinden emin olmalarına ve kendilerinin ve takipçilerinin bir fark yaratacağına dair bir inanç sahibi olmalarına imkan tanımaktadır. Takipçi merkezli liderlikte dönüştürücü liderin takipçilerini güçlendirmek adına etkilemeyi olumlu anlamda kullanması söz konusu olmaktadır. ngrl liderliğin liderin geleceği planlama ve düşünme becerisiyle ilgisi vardır. İlkeli liderlik ise insanların birbirine daha bağlı olduğu kültürlerde ortaya çıkan ortak değer ve inançların vücut bulmasıdır.

Kouzes ve Posner (2007: 11) ise, liderliğin bir moda olmadığını, liderliğin Şartları yıllar içerisinde deĐiŐse de içeriğinin ya da temel kurallarının çok az deĐiŐtiĐini öne

sürmüştür. Araştırmacılar liderlerin değerleri davranışlar, görüleri gerçekler, engelleri yenilikler, ayrılıkları birlik ve riskleri ödülleri haline getirmek üzere uygulamalar bulması gerektiğine işaret etmiştir. Bireye yönelen ilginin rehberlik, dinleme, serbest bir ortam yaratma ve takipçiyle kişisel olarak ilgilenmeyle ilgisi vardır. Saygı duymak, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek ve takipçiyi kişisel gelişimi için arzuları konusunda harekete geçirmek bu kavramdaki diğer etkenlerdendir (Bass ve Avolio, 1999).

Yani bir anlamda lider; takipçilerine varsayımları sorgulayıp, risk alıp ve fikir geliştirip her şeyi farklı yapma fırsatları yaratarak entelektüel uyarımı ortaya çıkartmaktadır. Telkinle güdüleme takipçilere geniş bir öngörü vasıtası ile ilham verdiği, gelecek için umut aşıladığı ve net bir tablo çizdiği bir süreçtir. Bu süreç, gelişme amacı konusunda bir his yaratmakta ve takipçileri özendirilmektedir (Bass ve Avolio, 1999). Benzer şekilde öykünülen etki liderlerin takipçilerin daha üst standartlara ulaşmaları için onları özendirebilme yeteneğini ortaya çıkarmaktadır. Kullanılan liderlik tutumları uzak görüşlülük, güven, saygı, risk paylaşımı ve doğruluktur (Patterson, 2005). Ayrıca, lider, takipçileri için rol modeli olmaya odaklanmaktadır (Coad ve Anthony, 1998).

Kouzes ve Posner'a (2007) göre dönüştürücü liderlere bu alanlarda beş etken benzer şekilde destek olmaktadır: gidilecek yolu çizmek, ortak bir öngörü konusunda ilham vermek, süreci sorgulamak, diğerlerine hareket etme fırsatı sağlamak ve cesaret vermek. Bununla birlikte, Kouzes ve Posner (2007), dönüştürücü liderliğin temelinde bir liderin güvenilir olması inancının yattığını belirtmiştir. Ayrıca bu modelde duyguları samimi bir şekilde ifade ederek unutulmaz deneyimler yaratmak dönüştürücü liderliğin değerli bir özelliğidir. Gidilecek yolu çizmek bir liderin diğerlerinde yaratmayı istediği davranışı sergileyerek öncülük etme yeteneği anlamına gelmektedir. Gidilecek yolu çizen liderler kendi yol gösterici ilkelerinden emindirler (Kouzes ve Posner, 2007: 15). Liderler kim oldukları öğrenildiğinde bu değerleri ve ilkeleri diğerlerine açıklayarak ve göstererek anlaşılır olmalıdır. Liderler ortak bir bakış açısına ilham verdiğinde kurumsal ideallerin gelecekte ne şekilde şekillenebileceğine dair bir tablo çizmektedirler. Dönüştürücü lider insanları ortak bir görüş altında birleştirmektedir; ancak etkili bir lider olmak için takipçilerini tanıması ve

ortak bir dilde konuşması da gerekmektedir. Liderlik değişimle ilgilidir ve değişimle birlikte liderlerin yüzleşmesi gereken zorluklar da ortaya çıkmaktadır.

Kouzes ve Posner'a (2007: 18) göre, liderler yenilik yaratmak, gelişmek ve değer katmak için bilinmeyene adım atarak öne çıkmakta ve yükseldikçe zorluklarla mücadele etmektedirler. Diğerlerini yönetmenin önemli bir yanı da onları başarı yolunda güçlendirmektir ve bunun diğerlerine hareket etme imkanı sağlama özelliğiyle bir ilgisi vardır. Olağan dışı değişiklikler yaratmak ortak bir çaba ve işbirliği gerektirmektedir. Zaferlerin kutlanması ve diğerleriyle samimi bir şekilde ilgilenmek cesaret vermek demektir. Kouzes ve Posner kutlamaların ve törenlerin insanların zor ve sıkıntılı zamanları atlattıklarını sağlayan "güçlü bir ortak kimlik ve topluluk ruhu yarattığını" da (Kouzes ve Posner, 2007: 23) öne sürmektedir.

Dönüştürücü lider işi yeni ve canlı bir bakış açısıyla görme konusunda ilgi uyandırmaktadır. Liderlerin performansını takipçilerine yapılan anketlerle (ve dönüştürücü liderliği çoğunlukla etkileşimci liderlik ile karşılaştıran çalışmalar içerisinde) ölçen çalışmalarda dönüştürücü liderler kendi adlarına birçok kez olumlu sonuca ulaşmıştır (Hater ve Bass, 1988; Bass ve Avolio, 1992, 1993; Howell ve Avolio 1993). Bu liderler meslektaşlarına olan bağlılıkları, azimleri, risk almaları ve başarıya odaklanmış olmalarıyla diğerlerine ilham kaynağı haline gelmektedirler. Liderlerin sürekli gelişmeye ve çalışanların ihtiyaçlarının geçerliliğine dair samimi inançları vardır. Cesaret yeni bakış açılarıyla ilgili düşünmeye odaklanmakta ve en başarılı yaklaşımlar, stratejiler ve normlar bile sürekli sorgulanmaktadır.

Son olarak, dönüştürücü liderler engellerin çok çalışmayla ve fedakarlıklarla aşılacağına dair inanç ve güveni tesis etmek için önceki başarılarını kullanmaktadırlar. Moore ve Rudd'a (2006) göre dönüştürücü liderler, etrafindakileri başta amaçlanandan ya da beklenilenden daha iyi sonuçlar üretme konusunda özendirilmektedirler. Dönüştürücü liderler takipçilerini, kendi çıkarlarını örgütün amaçlarına uyduracak ve onları ona göre

yeniden tasarlayacak şekilde harekete geçirerek performansın karşılığında ödül vermenin daha ilerisine gitmektedirler.

Liderliğin işleri kolaylaştıran niteliği Osborn (1953) tarafından incelenmiştir. Osborn (1953) kolaylaştırmayı bireylerin beyin fırtınasının önemli bir parçası olarak görmüştür ki bu süreçte eğitmen konumundaki üyelerin diğer araçları kullanması da söz konusudur. Ayrıca Isaksen'e göre de, eğitilmiş yöneticiler katılımcıların yargılamama kuralına saygı duymaları konusunda onlara yardımcı olmaktadır. Isaksen bu konuda "etkileşim modellerini, katılımın enerjisini ve düzenliliğini gözlemleyin" ve "verimlilik kaybının üstesinden gelmek için en etkili çözüm yollarından birini yaratın" (Isaksen, 1998: 21) önerilerini getirmiştir. Bununla birlikte Isaksen'in (1998: 14) gözden geçirdiği çalışmaların neredeyse tamamı bir yöneticiyi kullanmada önemli derecede başarısız olmuştur. Bir lideri kullanan beş çalışmada ise beyin fırtınasının verimli olduğu bulgulanmıştır (Rickards, Aldridge, ve Gaston, 1988). Offner, Kramer ve Winter (1996) ile Oxley, Dzindolet ve Paulus (1996) dönüştürücülüğe eğitilmiş yöneticileri olan bireylerin etkileşimci yönelimi olanlara oranla oldukça fazla fikir yarattığını ve verimlilik düzeylerinin temsili grupların verimlilik düzeyiyle eşit olduğunu bulmuşlardır.

Liderlerin eğitim ve gelişimi noktasında ise Laughlin ve Jaccard (1975) eğitimin bireylerin sorun çözme yeteneğini ve bazen de bireysel performanslarını aşmalarını sağlayacak kadar geliştirdiğini ortaya koymuştur. Smith, Ward ve Schumacher (1993) olumsuz eleştirilerin etkileriyle ilgili sadece 5 dakikalık bir eğitim alan bireylerin (sözlü ve sözsüz eleştiri) gözle görülecek kadar fazla fikir ürettiğini gözlemlemiştir. Bu eğitim sayesinde yeni gerçeklerle yüzleşebilen bireylerin söz konusu olduğu yerlerde; eğitim almayan ve genellikle etkileşimci lider gözetiminde çalışan bireylere göre kendi çevrelerini ve iş ortamlarını daha olumlu görme eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır. Elde edilen alışılmamış sonuçlara rağmen Isaksen'in (1998, 15 - 16) bu çalışmaya karşı eleştirisi deneylerin sadece çok küçük bir kısmının katılımcıları beyin fırtınası konusunda 30 dakika ya da daha fazla bir süre eğittiğini ortaya koymuştur. Eğitilenler ise diğer yönergeleri kullanan bireylerden daha fazla fikir üretmiştir. Bunun sebebi eğitimin iletişimi geliştirmesi olabilmektedir (Firestien ve McGowan, 1988).

Bazı araştırmacılar ise bireylerin kısa sürede yaratıcı olmak üzere eğitilip eğitilemeyeceğini sorgulamıştır. Örgüte yeni katılan bireyler birlikte çalıştıkları kişilerin sağladığı bilgi ve uzmanlıktan faydalanmak üzere bilgiyi nasıl işleyeceğini genelde öğrenmemiş olduğu gözlemlenmektedir ve yaratıcı bir işbirliği yapmalarına olanak tanıyacak gelişim aşamalarından da geçmemiş olabilmektedir (Watson, Michaelsen ve Sharp, 1991). Watson, Michaelsen ve Sharp'ın (1991: 804) incelediği birçok çalışma bir saatten az süreyle bireyler üzerinde çalışmıştır. Bu, en nitelikli düşünceler beyin fırtınasında genelde sonradan akla geldiği için önemli bir bulgu teşkil etmektedir. Torrance (1988: 58) “yaratıcı bir çözümün unsurlarının öğretilbilir olduğunu, ancak yaratıcılıkta kendini keşfetme, özdisiplin ve hayalgücünü kullanma gibi yollardan yararlanıldığını” öne sürmüştür; ancak birçok eğitim girişimi genellikle bu gibi konularla ilgilenmemiştir.

Başkaca birkaç çalışma ise fikirlerin niceliğini ve niteliğini artıran etkenleri tanımlamıştır. Bunlar bireysel süreçlerde eğitim ve problem çözme (Laughlin ve Adamopoulous, 1980) iletişim davranışlarındaki gelişmişlik (Firestien, 1990); “büyük ölçekli” bir amaç hissi (Barron, 1955); yenilikçi meslektaşlarla yoğun iletişim ve risk almak için destek (Gruber ve Davis, 1988); üyelerin birbiriyle tanışıklığı (Torrance, 1972) güven (Klimoski ve Karol, 1976) ve belki de en önemlisi, özgürce farklı düşünebilme ile beraber çatışmaları çözebilme yeneneğidir (Torrance, 1988).

1.2.2 Dönüştürücü Liderlik ve Yapıtaşları

1.2.2.1 Öykünülen Etki

“Dönüştürücü liderler takipçileri için rol modeli olacak şekilde davranış sergilemektedirler. Liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulmaktadır. Takipçiler kendilerini liderleriyle özdeşleştirmekte ve onları taklit etmek istemektedirler. Diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutmak liderin bu saygınlığı kazanmasında etkili olan şeylerden biri değildir. Lider riski takipçileriyle paylaşmaktadır ve keyfi olmaktan ziyade tutarlı

olmaktadır. Doğru şeyi yapacağı konusunda ona güvenilebilir, o üst düzey bir etik ve ahlaki davranış sergilemektedir. Gücü kişisel kazanımlar için ya da sadece ihtiyaç anında kullanmaktan kaçınmaktadır” (Bass ve Avolio, 1993: 6).

Liderler çetin zorluklar karşısında bile inanç, güven vurgusu, bağlılık, amaç ve kararlılık ile öykünülen etkiyi sergilemektedirler (Bass, 1997). Liderler adalet ve bütünlüğe dayalı derin kişisel değerleriyle hareket ettiğinde (Humphreys ve Einstein, 2003), gelişen bu ilişki takipçilerin amaçlarının ve inançlarının güçlenmesini sağlamaktadır (Modassir ve Singh, 2008). Öykünülen etki iki farklı şekilde sınıflandırılabilir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003). Takipçiler büyük ideallere odaklanıldığında lideri güçlü, güvenilir, mesleki değerlere saygılı ve tutarlı görürse, buna beklenen etki (bağlanılan) denmektedir. Öykünülen etki (davranış) lider ve takipçilerin değerleri, inançları ve görev bilinçleri arasında uyum sağlayan karizmatik hareketler olarak tanımlanmaktadır (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003).

Karizma ise “benliklerinin gücüyle takipçilerinin üzerinde derin ve sıradışı etkileri olan liderleri tanımlamak” için kullanılmıştır (Bass, 1985: 35). Bass (1985: 35) “karizmatik liderlerin takipçilerinde sorgulanmayacak bir sadakat ve bağlılık yaratıp takipçilerin kendi çıkarlarını gözardı etmelerini sağlayarak böyle liderlerin kurulu düzenleri değiştirebileceğini” belirtmiştir. Bass (1985: 37) ayrıca, “karizmatik liderlik ilham vericidir: karizmatik lider takipçilerini ve emeklerini duygusal olarak kışkırtan, harekete geçiren, canlandıran ve hatta göklere çıkaran kişidir” demektedir. Bass (1985: 37), buna ek olarak “karizmanın geleneksel otoritelerin, yasal, mantıklı ve bürokrasiye dayalı imkanlar başarısız olduğunda ortaya çıktığını” öne sürmüştür.

Bazı araştırmacılar dönüştürücü liderlik kuramının unsuru olan öykünülen etkiyi takipçilerde amirleri için hayranlık ve güven yaratan liderlerin karizmatik, büyüleyici ve çekici davranışları ve özellikleri olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar öykünülen etkiyi ikiye bölmektedir: özellikler çalışanların liderin davranışlarıyla ilgili algısına karşılık gelirken, davranışlar liderin görev ve amaçları yansıtan gerçek davranışlarına karşılık gelmektedir

(Marchionni ve Ritchie, 2008). Raup (2008) liderlerin ekip üyelerinin kendilerine ve iş yerlerine olan güven seviyelerini artırmak için çalışanlarına gurur ve değer duygularını aşilayarak idealleştirilmiş etkiyi gerçekleştirdiğini ileri sürmüştür.

Karizmatik liderlik, kendi içerisinde dönüştürücü liderliğin nitelikleri olan öykünülen etki ve telkinle güdüleme ile de ilgilidir (Conger ve Kanungo, 1987). Karizmatik liderler daha fazla çaba sarfetmeleri ve daha büyük başarıları gerçekleştirmeleri için takipçilerini özendirerek onlara duygusal yönden ilham kaynağı olmaktadır. Conger ve Kanungo (1988) dönüştürücü bir liderle karizmatik bir lider arasındaki değiştirilebilen özelliklere dikkat çekmiştir. Ayrıca, Bass (1990: 199) “O halde, karizma, daha geniş bağlamda, dönüştürücü liderlik kavramının en genel ve önemli unsuru olmaktadır” yorumunu yapmıştır. Dönüştürücü ve karizmatik liderler benlikleri kullanarak değişime ilham vermektedirler. Hem karizmatik hem de dönüştürücü liderler gerçekçi fırsatları ilham verici olasılıklarla birleştirerek değişime yönelmektedirler (McLaurin ve AlAmri, 2008). Dönüştürücü liderlik, entelektüel uyarım ve bireysel destek davranışlarına vurgu yaparak karizmatik liderliğin özellikleri temelinde gelişmektedir. Bu özellik, hareketsiz liderlere bahsi geçen liderlik tabiatının duygularını gösterme konusunda isteksiz oldukları için zor gelmektedir fakat telkinle güdüleme söz konusu olduğunda liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulmaktadır (Dye, 2000).

Dönüştürücü lider, etkileşimci lider ile karşılaştırıldığında takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutmaktadır. Dolayısıyla da takipçiler kendilerini liderleriyle özdeşleştirmekte ve onları taklit etmek istemektedirler; liderler çetin zorluklar karşısında bile inanç, güven vurgusu, bağlılık, amaç ve kararlılık ile idealleştirilmiş etkiyi sergilemektedirler (Bass, 1997). Liderler adalet ve bütünlüğe dayalı derin kişisel değerleriyle hareket ettiğinde (Humphreys ve Einstein, 2003), gelişen bu ilişki takipçilerin amaçlarının ve inançlarının güçlenmesini sağlamaktadır (Modassir ve Singh, 2008). Öykünülen etki yöneticiler için örgütün amaçlarını izlerken istikrarı korumada önemli bir öz denetim unsuru olarak iş yapmaktadır (Bally, 2007). Etkili liderlik; takipçiler arasında saygı ve güvenin tesis edilmesine yardımcı olacak insanların kişisel davranış, tutum ve inançlarının farkındalığını

korumayı içgözlem yoluyla gerçekleştirmesini şart koşmaktadır. Karşılaştırılmalı olarak bakıldığında ise dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderliğe karşı operasyonel anlamdaki en büyük farklılığı da bu noktada ortaya çıkmaktadır (Barker, 1993).

Murphy (2005) yöneticilerin en iyi şekilde yönetmek için üst düzeyde özgüven, özsaygı ve özfarkındalık sahibi olmaları ve kendi hatalarını itiraf ve kabul etmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Kısacası, olumlu ve ahlaki liderlik sergilerken yöneticiler kendilerine daha çok güveneceklerdir ve ekibini gözlemeye daha düşkün olacaklardır. Melvyn ve diğerlerine (2011) göre takımları, dönüştürücü lidere uyumu ve kişiliği bakımından güven duymaktadır. İdealleri gerçekleştirebilmede takımda güven ve inancı yaratabilmek liderin kim olduğuyula, bütünlükleriyle, değerleriyle ve azimleriyle yakından ilgilidir. Karakter liderin ahlakı, mesleki ilkeliliği ve ideallerinin gerçek kılınmış halidir; örnek bir karakter güven yaratmaktadır. Bu, Melvyn ve diğerlerinin (2011) tanımladığı haliyle idealleştirilmiş etkinin dönüştürücülük ilkesiyle tutarlılık arz etmektedir. Ayrıca karakter bir yöneticinin sahip olabileceği en büyük yetenektir; çünkü her şey karakter sayesinde gerçekleşmektedir. Karakter gücü en dirençli takımları ya da en ilgisiz kitleleri bile kazandıracaktır ve zihinleri müthiş uyuma hazır hale getirmenin temeli olacaktır. Zira kimlik ve yapılan şeyler karakter haline gelmişse, liderliğin yeni bir aşamasına gelinmiştir.

Rasmussen'e (2006) göre de, dönüştürücü liderlere güvenilirliklerini gösterdikleri için güven duyulmaktadır. Dönüştürücü lider müthiş bir insan olma ya da haline gelme sözünü açık bir şekilde ifade etmektedir ve müthiş insanlar genellikle müthiş liderler haline gelmektedirler. Araştırmacı, öykünülen etkiyi yaratan kişinin oldukça güçlü bir özyeterliliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Yazılarından bir yazarın kendine olan güveninin ne derece ve ne kadar sağlıklı olduğuyula ilgili kesin bir kanıt bulmak zordur. Rasmussen'e (2006) göre birinin bir taraftan bir görevi başarabilme yeteneğine duyulan güven ile diğer taraftan birinin sözde dönüştürücü baskısının; iktidarı, insanları ve şartları amaçlara ulaşma uğruna kötü yönde kullanmasının gizli tuzaklarına düşmemesi için gerekli olan alçakgönüllülüğü ortaya koymaktadır.

Yazarın bahsettiği bir diğer nokta da bir insanın neler başarabileceğiyle ilgili güvenin ve bilginin özyeterlilik ve de gururla karıştırılmamasıdır. Ne tür bir liderlik şartı altında bulunurlarsa bulunsunlar; liderler görevleri olan başarıya yeteneğini sürekli olarak sergilediğinde, pozisyon olarak yükseldiğinde, amaçları ve görevleri başarmak için gereken tutumlar ile iş ahlakına sahip olduğunda güven hissi ortaya çıkmaktadır. Özgüven ve özyeterliliğin diğerleri korktuğunda soğukkanlı ve kendinden emin olmak ile kendi sorularına her türlü cevabı bulabilmeye çalışmaktan geçtiği, sadece liderin kendi teknik eğitimine değil, kişisel donanımına da önemle bağlı olduğu unutulmamalıdır (Rasmussen, 2006).

Yazar'a göre amaçlarını gerçekleştirecek liderler kibir ve basit anlayış arasındaki önemli farklılığı bilmektedir. Bu farklılığı takipçiler de bilmektedirler. Bu gururlu lideri takip edecek birileri vardır; ancak bu lider muhtemelen gerçek dönüştürücü özelliklerden ziyade teorideki dönüştürücü liderliğin özelliklerini sergileyecektir. Yazar alıntılarında genellikle gurur ve narsizmler birlikte yürüyen yıkıcı lider seçimlerini ihtiyaç olmaktan çıkaran 'iç rahatlatıcı bir özgüvenin' geliştirilmesini tescil etmektedir. Alçakgönüllülük birinin yetenekleriyle ilgili doğru bir tahmin yapmaktır. Öykünülen etkiyi yaratan kişi olarak liderin etkinliği karakterden ve tutumlardan daha önemli olarak görülmektedir. Liderliğin etkisini en yükseğe çıkarmak için liderin başarıları ile ilgili kayıtları olmalıdır. Bu, kendi kendine yeterliliğin gerçekleşmesidir. Birinin bir şeyler yapabileceğini ya da bir amacı gerçekleştirebileceğini bilmek, gerçekten işe el atmaktan çok farklıdır. Bir insan bir şeyi gerçekleştirmeden yeterince etkin bir yönetim sergileyememektedir (Rasmussen, 2006).

Birçok lider bunun çok açık olduğunu düşünse de, etkili liderliğin temel taşı olan eylem ve başarı olduğunun farkında olmak önemlidir. Öykünülen etki, takipçiler dönüştürücü lideri ahlaki ve etik rol model olarak gördükleri için ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, dönüştürücü lider tarafından yönetilen koroların üyeleri, kendilerini liderleri ile özdeşleştirecek ve liderlerine benzemeye çalışacaklardır. Dönüştürücü liderler, "olağandışı yeterliliklere, dayanıklılığa ve kararlılığa sahip oldukları için takipçileri tarafından yetkilendirilirler" (Bass ve Riggio, 2006: 6) savı da bu görüşü desteklemektedir. Dönüştürücü liderin onların bağlılıklarını sağlaması gerekebilir. Bu nedenle, öykünülen etki

hem liderin tutum ve eylemlerini hem de takipçileri tarafından liderlere atfedilen özellik ve vasıfları içermektedir. Liderin işe gerçek özenme düzeyini ve takipçinin algısını içeren idealleştirilmiş etkinin bu çift yönlülüğü Chisholm (2001) tarafından şu şekilde açıklanmıştır.

“Etik bir lider olmak, etik liderlik adına bir itibar geliştirmeyi gerektirir. Etik liderlik adına itibarın geliştirilmesi ise, diğerlerinin lideri iki yönden nasıl algıladığına bağlıdır: ahlaklı bir insan olarak ve ahlaklı bir yönetici olarak. Ahlaklı bir insan olmak kim olduğun, ne yaptığın ve neye karar verdiğinin yanı sıra bir kişi olarak senin bu özelliğinin diğerleri tarafından bilindiğinden emin olmayı içerir. Ahlaklı bir yönetici olmak ise etik davranma, düzenli olarak etik ve değerleri açıklama ve herkesin değerlere ve standartlara bağlı kalmasını sağlamak için bir ödül sistemi kullanmayı gerektirmektedir. Etik liderlik çalışanın gururu, bağlılığı ve sadakatine yarar sağlamaktadır” (Chisholm, 2001: 100).

Bass ve Riggio (2006); dönüştürücü liderin öykünülen etkiyi uygulayabilmesi için, liderin kendi yaşamında etik ve ahlaki tutarlılık olması gerektiğine inanmaktadır. Takipçileri herhangi bir ahlaki veya etik tarafa yönlendirmenin doğası gereği problematik olduğuna, çünkü bunu yapmanın kesin doğruları gerektirdiğine ilişkin eleştiriler yapılmaktadır. Diğer eleştirilerde ise, karizmatik liderin, ister iyi niyetli ister tam tersi olsun, kötü kararlar alma veya takipçileri yanlış yönlendirme olasılığına işaret edilmektedir. İdealleştirilmiş etki, liderler örgütlerinin ve grup içerisindeki bireylerin olağanüstü şeyler başarma yetisine güvendiklerini ifade ettiklerinde ortaya çıkar. Genellikle, yalnızca grup üyelerinin bireysel veya toplu olarak bu sonuçları elde edebileceğine olan inancını ifade ederek fevkalade sonuçlara ulaşabilirler. Grubun üyeleri genel olarak normal beklentilerin üstüne çıkma yetisine sahiptirler, çünkü ideal liderden gelen herhangi bir beyanın geçerliliğine güvenmektedirler.

Bu güven ise onları, lider tarafından belirlenen hedefleri, sosyal liderin takipçileri tarafından paylaşılan hedefleri başarmak üzere harekete geçirmektedir. “Takipçiler

dönüştürücü liderleri taklit etmeye çalışırlar, çünkü onlara güvenmeyi ve savundukları fikirlere inanmayı öğrenirler” (Northhouse, 2010: 190). Öykünülen etkinin ön koşulunun, lider ve takipçiler arasındaki ortak değerler grubu olması önemlidir. James MacGregor Burns bu konuda şunları yazmıştır: “sözüm ona takipçiler, yalnızca yaratıcı liderlik ile belirlenen yeni çerçeve doğrudan onlara, onların temel isteklerine, hoşnutsuzluklarına ve umutlarına hitap ediyorsa tepki vereceklerdir” (Burns, 2003: 168). Burns’e göre dönüştürücü liderliği sağlamak için, kişinin değişim mücadelesinde kararlı olması, takipçilerin değişim olasılıklarını anlaması, tercih edilen geleceğe ilişkin inandırıcı bir öngörü geliştirilmesi ve takipçilere eylemleri ve bağlılıklarının tercih edilen bu geleceği nasıl yaratacağının gösterilmesi gerekir. Yalnızca yönetimden ziyade, belirli bir liderlik çerçevesinde çalışmak, diğerlerinin daha pratik veya başarılabilir olduğunu bildikleri şeyleri umursamaksızın neyin en önemli olduğunu seçmek adına alışılmışın dışına çıkarak önemli değerleri tanımlamayı ve olasılığa inanmayı seçtiğimizi gösterir (Burns, 2003).

Çalışmanın bu noktasında öykünülen etkiyi kullanan liderlerin nitelikleri özetlenir ise dönüştürücü liderlerin kendi ihtiyaçlarının ötesinde başkalarının ihtiyaçlarını dikkate almak, etkileşim kurarken keyfi davranmaktan ziyade tutarlı davranmak ve riskleri takipçiler ile paylaşmak gibi nitelikleri barındırdıkları görülmektedir. Dönüştürücü liderler güçlerini keyfi olarak kullanmaktan kaçınacak ve etkiyi yalnızca kişisel kazanç sağlamak amacıyla uygulamayacaktır. Bu liderlerin tutarlılığı ve diğerlerinin ihtiyaçlarını dikkate almaları, liderler ve takipçiler arasındaki güvenilirlik düzeyine katkıda bulunabilir. Liderin düzensiz ve/veya tutarsız eylemlerde bulunduğu bir ortam ile kıyaslandığında, güven veren bir ortam takipçinin daha serbest bir şekilde risk alma isteğinin tetikleneceği düşünülebilir.

1.2.2.2. Telkinle Güdüleme

Telkinle güdüleme, liderin takipçilerinin çalışmasına anlam ve mücadele katarak onları özendirecek tavır bütünlerini sergilemesi anlamına gelmektedir (Hay, 2007). Dolayısıyla da bu etki türünün bireysel özenme tarzını canlandırabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca, liderin bu davranışı, takipçiler arasında heves ve iyimserlik yaratmaktadır. Liderler yüksek standartlara sahip iletişimlerinde coşku, teşvik ve tutarlılık sergilediklerinde ve geleceğe ilişkin çekici bir öngörü sunduklarında telkinle güdüleme sağlarlar. Telkinle güdüleyen lider, karizma ile birlikte, çalışanları büyüklüğün erişilebilir olduğu konusunda heyecanlandırır (Northouse, 2010) ve onları bu yönde dönüştürür (Modassir ve Singh, 2008). Öykünülen etki bireylerin özendirilmesine işaret ederken, telkinle güdüleme yüksek beklentileri harekete geçirerek ve güç ile coşkuyu artırarak tüm örgütün özendirilmesine hitap etmektedir (Hay, 2007).

Bass (1985: 62) bu terimi kullanarak dönüştürücü liderliği, "karizmatik liderliğin alt faktörlerinden biri" olarak ilham verici liderlik şeklinde tanımlar. Bass (1985: 62) "karizmatik liderliğin aşikâr bir biçimde ilham verici olduğunu ve takipçileri duygusal olarak harekete geçirdiğini, canlandırdığını, ateşlediğini ve takipçilerin çabalarını güçlendirdiğini; ancak ilhamın kendiliğinden ortaya çıkabileceğini ve karizmadan kaynaklanması gerekmediğini" ileri sürmüştür. Bass, esasında, ilhamın liderlikten ileri gelmesi gerekmediğini belirtmiştir. Bass'a göre, karizmatik liderler takipçilerini harekete geçirmek için onlara ilham verici ve ikna edici sözler söylemekte ve moral konuşmaları yapmaktadır.

Telkinle güdüleme, personel üyeleri kurumun ve bölümün hedefleri konusunda bilgilendirildiklerinde ve heyecanlandıklarında ortaya çıkmakta ve karşılığında akran çalışanlar arasında heyecan tepkisi zinciri oluşmaktadır (Murphy, 2005; Bally, 2007). Marchionni ve Ritchie (2008) telkinle güdülemeyi takım ruhunu oluşturan ve çalışanların örgütsel amaçlara bağlılığını artıran eylemler olarak tanımlamıştır. Bally (2007), liderlerin personeline telkinle güdüleme aşılama için gerçekleştireceği böyle bir eylem rehberlik niteliğinde olduğunu, bunun da iş yerinde daha güçlü bir pozitif ortam yarattığını ileri sürmüştür. Daha az telkin veren meslektaşları ile kıyaslandığında, telkinle güdüleme uygulayan liderler takipçilerinin kuruluşu daha çok zaman ve enerji harcamalarını sağlayabilmektedir. Bu durumda takipçilerin, liderleri ve onların bağnaz bireysellik ve bencillik çağında hiç duyulmamış öngörüler için bile fedakârlık yapmaya hevesli oldukları görünmektedir.

Telkinle güdüleme sergileyen liderler, tercih ettikleri geleceğe dair bir öngörüü paylaşarak, bu geleceğin topluluk tarafından nasıl elde edilebileceğine ilişkin ikna edici ve somut yollar hakkında bilgi vermektedirler. Dönüştürücü liderliğin gerçek ve güvenilir olması için, liderin kurallara uygun şekilde takipçilerinin refahı ile ilgilenmesi gerektiği unutulmamalıdır. Liderin paylaştığı geniş görüşlülük zorlayıcı olmamalı veya kabul edilmiş kurallara uygun olarak, liderin kendisine değil grubun üyelerine hizmet etmelidir. Dönüştürücü lider, öncelikli olarak, amaç ve hedeflere ulaşmak için örgütteki yaratıcı üyelere yardımcı olmaktadır. Telkinle güdüleme veren kişi gelecek hakkında iyimser ve bu geleceğe yapılacak yolculuk konusunda heveslidir (Bass ve Avolio, 1993). Bu kişi, örgütün işi ve başarılarına anlam ve önem kazandırmak amacıyla sembol ve ayinleri sıklıkla kullanmaktadır (Northhouse, 2010).

Akademik yazında yer alan belli başlı noktalar irdelendiğinde belirli ve ulaşılabilir aşamalarda hazırlanmış ve açık bir şekilde iletilmiş beklentiler, liderlerin takipçilerini özendirme ve takipçilerin öz kapasitesini serbestçe kullanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, liderler beklentileri ve hedefleri düzenli olarak değerlendirerek ve ilerlemeyi takdir ederek bu beklenti ve hedeflerin başarılmasına dair bir sorumluluk sergilediklerinde, takipçilerin hedeflere odaklı kalmalarını sağlamaktadırlar. Liderler aynı zamanda inatla bu hedeflerin peşinden koşarak ve takipçilerin makul bir biçimde beklentilerin karşılanabileceğine ve karşılanacağına inandıkları bir ortam oluşturarak ikna edici bir rol model sunmaktadırlar; takipçiler liderin eylemlerinden, hedeflerin başarılabileceğini anlamaktadırlar (Marchionni ve Ritchie, 2008).

1.2.2.3. Entelektüel Uyarım

Güvenilirliği sağlamaya ve takipçileri özendirmeye ek olarak, dönüştürücü liderlerin diğer kişilerin değerleri ve büyük fikirleri konusunda entelektüel uyarım sağlamaları gerekmektedir (Bass ve Avolio, 1992). Liderler uyarım yoluyla, görevin gerçekleştirilmesi için yeni ve yaratıcı yöntemlerin araştırılması adına çalışma normlarını sürekli olarak gözden

geçirmekte ve sorgulamaktadır (Barbuto, 2005). Öykünülen etki yoluyla elde edilen güvenilirlik ile ilişkili olduğundan, takipçiler dalga geçilmesinden korkmaksızın yeni ve hatta çekişmeli fikirler üretme ve önerme gücüne sahiptirler (Stone, Russell ve Patterson, 2003). Takipçiler, problemin farklı bir şekilde açıklanması yoluyla kavramsal rutinlerin dışına çıkmaktadırlar (Bass ve Bass, 2008). Bu terimde, takipçilerin anlık eylemlerindeki canlanma ve farklılıktan ziyade, problemin farkına varma ve problem çözme biçimlerinde, düşünce ve hayal güçlerinde, inanç ve değerlerindeki canlanma ve farklılık olarak ifade edilmektedir. Entelektüel uyarım liderin varsayımlarını sorgulamak, problemlere farklı bir açıdan bakmak ve eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşmak suretiyle çalışmalarının yenilikçi ve yaratıcı olması konusunda takipçilerini özendirme anlamına gelmektedir. Takipçilerden problemlere ilişkin yeni fikirler ve yaratıcı çözümler talep edilmektedir (Bass ve diğerleri, 2008).

Entelektüel uyarım, personel üyelerini eğitimlerini sürdürmek ve mevcut yeterliliklerini devam ettirmek konusunda da teşvik etmeyi de gerektirmektedir. Bass (1990) entelektüel uyarımın, yöneticilerin personeli ortaya çıkan problemler üzerinde mantıklı, yaratıcı ve dikkatli bir biçimde düşünmek konusunda harekete geçmelerini gerektirdiğini öne sürmektedir. Ayrıca, Marchionni ve Ritchie (2008: 270) entelektüel uyarımı “problemler için ‘çözümler ve yeni yaklaşımlar üretmek adına’ var olan durumu değiştirme ve alışılmışın dışına çıkma çabası” olarak tanımlamıştır. Entelektüel uyarım, “seyahat kulüpleri, yansıtıcı gruplar, hizmet-içi oturumlar ve komiteler” (Murphy, 2005: 132) ile birlikte, beceri eğitimi ve eşli öğrenme (Bally, 2007) yoluyla da ortaya çıkar. Tomey (2009: 22) en başarılı kurumların “alıştırma, hizmet içi eğitim, sürekli eğitim, yaygın eğitim ve kariyer gelişimine ağırlık verdiğini ve bunların çalışanların kişisel ve profesyonel ilerlemesi ve gelişimini desteklediğini” belirtmiştir.

Dönüştürücü liderin entelektüel uyarımı takipçilerinin karşılaştıkları problemler ve ürettikleri çözümlere ilişkin kavramsallaştırma, anlama ve muhakeme yapma biçimlerindeki açıkça seçilebilen canlanma olarak görülebilir. Emshoff ve Mitroff (1978) tarafından da belirtildiği gibi, örgütler yapılandırılmamış problemler ile karşılaştığında, liderin entelektüel

olarak katkıda bulunması çok önemlidir. Entelektüel anlamda uyarımda bulunan liderler, mevcut duruma karşı çıkmaya meyilli olmaktadır. Onlar ve yönettikleri kişiler, eleştirilmekle sonuçlanacak olsa dahi, genellikle geçmiş varsayımlara karşı çıkarak, öğrenme ve gelişme fırsatlarını memnuniyetle karşılamaktadırlar. Dahası, lider sorgulamaya açık olmayı desteklediğinde, problem çözmeyi teşvik ettiğinde veya diğerlerinin fikirlerini duymaya gerçek anlamda açık olduğunda, takipçiler kendi kabiliyetlerini uygulamaya hazır olmaktadır. Böylece dönüştürücü liderin takipçiler arasında özendirmeyi teşvik etmesini kolaylaştıracağı düşünülebilir.

Dönüştürücü liderler, düşünme ve problem çözme sürecinde genel olarak alışılmışın dışında hareket etmektedirler. Entelektüel anlamda uyarımda bulunan liderler, örgütün tüm seviyelerindeki takipçileri geçmiş varsayımları yeniden değerlendirmeye, kendi düşüncelerini savunmaya ve problemlere, çözümünün onların yaratıcı çalışmalarıyla bulunacağı beklentisiyle yaklaşmaya davet etmektedirler. Entelektüel anlamda uyarımda bulunan liderin özelliği olan “alışılmışın dışına çıkma” durumu, liderin mevcut duruma karşı çıkma yeteneğine işaret etmektedir. “Yenilikçi düşünmenin teşvik edilmesi, örgüt içerisinde karar verme süreçlerini önemli ölçüde etkileyebilmekte ve daha önce düşünülmemiş bilgiler ve seçeneklerin araştırılmasına neden olabilmektedir.” (Avolio ve Bass, 2004: 217)

Diğer yandan lider, problem çözmeyi benimsediğinden ve basmakalıp bilgeliğe karşı çıkma isteğine sahip olduğundan, dönüştürücü olmayan liderlere kıyasla, eleştirilere muhtemelen daha açık olacaktır. Sistem değişikliğinin gerekli olduğunu ve bu değişikliğin sağlayacağı faydaları öngören bir gözün, eleştiri yoluyla sunulduğunda kişisel hatanın farkında olması da muhtemeldir. Bu nitelik diğer dönüştürücü davranışlar, öykünülen etki ve bireysel ilgi ile ilişki içerisindedir (Avolio ve Bass, 2004). Lider yeteneğine güvendiğinden (yeterlilik) ve kendi imajından ziyade insanları önemsemiğinden (sosyal davranış), etkililiğine ilişkin eleştiriler konusunda birçok kişiden daha az korkmaktadır. Entelektüel dikkat, teknik kapasite anlamda da uyarımda bulunan liderin değerlerinden biri olarak kabul edilebilir ve yaratıcılık bağlamında, elverişli çalışma koşulları sağlanarak yaratıcı çalışanların teşvik edilmesi yoluyla açığa çıkabilir. Entelektüel anlamda uyarımda

bulunan lider, örgüt ortamını yaratıcı çalışanlar için teşvik edici ve anlamlı hale getirmek konusunda yenilikçi yöntemler uygulamaya daha eğilimli olacaktır.

1.2.2.4. Bireysel Destek

Dönüştürücü liderliğin dördüncü boyutu olan bireysel destek, her takipçinin bireysel ihtiyaçlarını, yetilerini ve arzularını dikkate almayı gerektirmektedir (Bass ve Bass, 2008). Bireysel destek; liderin personel, öğrenci ve öğretmenleri potansiyellerinin en üst düzeyine erişmek üzere yetiştirerek ve onlara bu yolda rehberlik ederek her bireyin başarı ve gelişim ihtiyacını göz önünde bulundurduğu anlamına gelmektedir. Bireysel farklılıklar, ihtiyaçlar ve istekler tanınmaktadır. (Avolio ve Bass, 2004).

Bireysel destek; liderliğin yetkilendirilmesi ya da kişinin takipçilerine özerklik sağlaması anlamına gelmektedir. Takipçiler, mümkün olduğunca, liderlerinin ve daha kapsamlı olarak örgütün hedefleri ile kendi hedeflerini uyumlu hale getirme aşamasında sorumluluklarını gerçekleştirirken kendi kendilerini etkinleştirme, yönlendirme ve kontrol etmeleri izlenmekte ve bu konuda teşvik edilmektedirler. Dönüştürücü liderliğin özünde, takipçilerin gelişimi yatmaktadır ve bu gelişimin büyük kısmı takipçilerin liderler tarafından etkili bir şekilde yetkilendirilmesi ile gerçekleşmektedir.” (Bass ve Riggio, 2006: 193)

“Çalışanlarını tayin eden ve onlara yetki ve sorumluluk veren patron, onların ufuklarını genişletmekte ve onları daha iyi çalışanlar ve insanlar olmak konusunda teşvik etmektedir... Bu insanlar diğer kişilerin hayatlarına kalıcı değer katmaktadırlar.” (Maxwell ve Dornan, 1997: 11)

Bireysel destek kavramının temelinde yatan temel nokta, insanlara bireysel olarak yaklaşmak ve onların eşsiz olduğunu düşünmektir. Birçok yazar (Bass, 1990; Marchionni ve

Ritchie, 2008) dönüştürücü liderlerin, arzulanan büyüme ve gelişim alanlarını tanımlamak adına, çalışanlarının bireysel ihtiyaç ve farklılıklarına dikkat ettiğini de eklemişlerdir. Raup (2008), bir takipçinin liderin bireye yönelik desteğini, liderin çalışanı yetiştirmek ve eğitmek için harcadığı zamanın miktarı ile değerlendirdiğini açıklamıştır. Failla ve Stichler (2008), bireysel desteğin yalnızca rehberlik yoluyla değil, hedeflere ulaşılması durumunda ve takdirin ifade edilmesi ile de ortaya çıktığını ifade etmiştir. Hiç kimse aynı yaratılmadığı gibi, insanların öğrenme ve eleştiriyi kabul etme biçimleri de aynı olmamaktadır. Bu nedenle, bir yönetici kişinin öğrenme ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken, her personel üyesinin bireyselliğini algılaması ve anlayışla karşılaması gerekmektedir.

Dönüştürücü liderler, yönettikleri kişilere değer vermektedirler. Takipçilerinin bireyselliklerini tanımakta ve yönettikleri kişilerin ilerlemesi ve gelişmesini kolaylaştıracak fırsatlar sunmaktadırlar. Bireysel destek gösteren dönüştürücü lider, takipçilerinin daha fazla gelişmesi için, onları dinlemekte, öğütlemekte, eğitmekte ve yetiştirmektedirler. Her insana yeteneklerine, bilgi birikimlerine ve deneyimlerine dayalı olarak farklı ve bireysel temelde yaklaşmaktadır (Shin ve Zhou, 2003). Bireysel destek gösteren lider etkileşimleri kişiselleştirerek, iki yönlü iletişim gerçekleştirerek, paylaşımlı liderliği geliştirmek adına görev tayini yaparak ve kültürel farklılıkları dikkate almaksızın her insanın niteliklerini tanıyarak gelişim ve başarı için farklı ihtiyaçları dikkate almaktadır (Bass ve Bass, 2008).

Bass (1990); Miller'ın 1973 tarihli çalışmasında ilginin iki kısma ayrılabilceğini ortaya koyduğundan bahsetmektedir. Bass'a göre de, ilgi düzenli grup toplantılarında, grup olarak astlarla görüşürken, tüm astlara aynı şekilde davranırken ve uzlaşmaya dayalı karar verme sürecinde kendini göstermektedir. İkinci olarak, ilgi, bireye yönelik olabilmektedir. Buna ek olarak hem ilgi hem bireyselleştirme, lider-takipçi etkileşiminde denetçinin her astı ile bireysel olarak görüştüğü bir süreç olma özelliğini taşımaktadır. Bass, dönüştürücü liderliğin bilinçli ya da bilinçsiz olarak astlar için bir rol model işlevi göreceğini de belirtmektedir. Ayrıca, dönüştürücü liderlerin üstlendiği şu rollere de değinilmiştir: kariyer danışmanlığı, süreç gözlemlene ve kaydetme, sorumluluğu artıran görevlerin tayini, bireysel danışmanlık ve rehberlik (Bass, 1990: 82 – 85).

Bireysel ilgi gösteren lider, takipçilerin örgüt içerisindeki ihtiyaçlar ile bağlantılı yeteneklerini tanımlamaya ve böylece her kişiye, gruba kişisel ve anlamlı bir katkıda bulunmasını sağlayacak bir yer vermeye çalışmaktadır. Bireysel destek gösteren lider, ideal olarak onları dikkatsiz gösterecek etkileşimler olmaksızın netleştirilmiş talimatlar, destek, kaynaklar ve değerlendirme sağlayarak takipçilerin takibini kişiselleştirmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Dahası, bireysel destek gösteren lider; liderlikleri altında bulunan kişilerin potansiyelini geliştirmede aktif ve anlamlı bir rol edinerek, takipçinin başarı ve gelişim ihtiyaçlarını dikkate almakta ve rehber veya eğitmen gibi davranarak bu ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olmaktadır (Bass ve Riggio, 2006).

Takipçilerin bu şekilde güçlendirilmesi dönüştürücü liderliğin önemli bir parçasıdır. Bireysel desteğin bu yönü en güçlü şekilde dönüştürücü liderlerin gelecek lider kuşaklarını yetiştirme eğiliminde kendini gösterecektir. “Liderlerin, kendi altlarında bulunan kişilerin liderlik yönlerini geliştirmesi önemlidir. Dönüştürücü Liderler, takipçileri hem olağanüstü çıktılar elde etmek hem de zamanla kendi liderlik kapasitelerini geliştirmek üzere teşvik eden ve onlara ilham veren kişilerdir” (Bass ve Riggio, 2006: 3). Bass’ın kastettiği şekliyle takipçilerine bireysel ilgi gösteren liderler; bir örgütün ihtiyaçları ile bu ihtiyaçları karşılayacak niteliklere sahip kişileri bir araya getirmek ve yetkilendirmek suretiyle güçlendirmenin ötesinde; takipçilerin refahı ve yaşamları ile de samimi bir şekilde ilgileniyor olmalıdırlar.

Bu noktada liderlerin ne tür davranışlar sergileyebileceğine bakıldığında dönüştürücü liderlerin kişilerin isimlerini bildikleri ve iş dışındaki hayatları ile ilgili detayları da unutmadıkları görülmektedir. Bireysel destek gösteren liderler geçmiş konuşmaların içeriğini hatırlamakta ve takipçilerin endişelerini soruşturmaktadırlar. Etkili liderler takipçileri olduğu gibi kabul ederek, onları mümkün olduğunca uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Yani bir anlamda takipçileri bir topluluk olarak görmekten ziyade, üyelere benzersiz bireyler olarak davranmaya çalışmaktadırlar. Bu lider perspektifi, gruptaki her birey ile ihtiyaçlarına dayalı olarak farklı bir biçimde iletişim kurulurken kendini göstermektedir; bu ihtiyaçlar teşvikin artırılması, daha fazla veya daha az özerklik

sağlanması, yapılanmanın artırılması ya da azaltılması, mücadelenin artırılması gibi farklı başlıklar altına yayılsa bile aynı şey geçerli olmaktadır (Lautzenheiser, 2006)

“Gerçek anlamda büyük liderler "ben" değil, “biz” noktasından hareket etmektedirler. Gruplarının ayrılmaz bir parçasıdır. Sürekli olarak, diğer kişinin üstünde olma durumundan kaçınarak kendilerini takipçilerin yerine koymakta ve onların ihtiyaçlarına yer vermektedirler. Bireyler ile birlikte grubun da ruh halini anlamaktadırlar ve bu ortam onların liderlik kapasitelerinde sürekli bir birlik halinde bulunmaktadır. (Lautzenheiser, 2006: 10)

Bireye yönelik desteğin son unsuru ise bulunabilirliktir. Takipçiler, dönüştürücü olmayan emsalleri ile kıyaslandığında dönüştürücü liderlere erişebilme düzeyinin daha büyük olmasından hoşlanmaktadır. Dönüştürücü liderler sık sık çalışma alanında dolaşmaktadır. Takipçileri etkin bir biçimde dinleyerek, onların ilgi alanına giren konularda anlamlı konuşmalar yapmaktadırlar. Kapılarını açık bırakmakta ve fikir ve endişelerin paylaşılabilirdiği rahat bir ortam yaratmaktadırlar (Lautzenheiser, 2006)

1.3 Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar.

Bu başlık altında ele alınan liderlik kuramlarının farklarından bahsedilmiş ve bu iki bakış açısının farklılıklarını doğuran yapıtaşları tanımlanmaya çalışılmıştır. Dönüştürücü liderlik, bireylerin ihtiyaçlarını bireylerin algılayabileceği anlamlar üzerinden temellendirir iken etkileşimci liderlik anlamını, bireylerin işi her şekilde tamamlaması ve karşılığında hayatlarını devam ettirebilecekleri bir karşılık elde etmeleri temeline dayandırmaktadır. Dolayısıyla etkileşimci liderlik güç ve bürokratik pozisyon temelli bir hareket noktasından politikalar üretmekte iken dönüştürücü liderlik ise hareket kabiliyetini amaçlar, değerler ve etik üzerinden şekillendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise etkileşimci liderin günlük işler üzerine sıklıkla yoğunlaştığı; dönüştürücü liderin ise günlük işlerin ötesini görerek gelecek için hazırlıklı olmayı ele alarak plan yaptığı (Covey, 1992) düşünülmektedir.

Dönüştürücü liderler bu yöntemi kullanarak kontrolü, ortak hedeflerin takipçilerce kabullenışı vasıtasıyla sağlamaktadır. Dolayısıyla da etkileşimci liderlerin örgütsel kaynaklı biçimsel aygıtları, dönüştürücü liderlerin ise kişisel kaynaklı aygıtları geliştirerek kullandıkları söylenebilir.

Etkileşimci liderin günlük taktiksel meseleler düzeyinde örgütlenme bilincine sahip olduğu; etkileşimci liderin ise örgütün misyonu ve günlük uygulamalarının şekillendirilmesi üzerine çalıştığı da düşünülebilir. Etkileşimci liderin günlük taktiksel meselelere odaklanması, insan ilişkilerinde klasik yapıları işe göre programlayıp gündelik verimliliğin devam etmesi amacını taşımaktadır. Dönüştürücü lider ise insanların potansiyelini serbest bırakarak ve gerekirse işlerin yapılışını tekrar tasarlayıp her bireyin yaptığı işte anlam bulmasını istemesi sayesinde örgütün her çalışanı üzerinden rekabetçi bir çıktı elde etmeyi teşvik ettiği düşünülebilir (Covey, 1992). Bu açıdan bakıldığında ise etkileşimci liderlerin kısa sürede elde edilebilecek karları önemseydiği, dönüştürücü liderin ise örgütün içsel mekanizmalarını düzenleyerek eskisinden daha nitelikli değerleri ve stratejik hedefleri işaret etmeyi önemseydiği düşünülebilir. Diğer yandan etkileşimci lider için işe özenme üretmenin kaynağı, bu denklemin oluşturulup yapının oturtulduğunu düşündüğü / hissettiği ana kadardır; sürecin sonunda etkileşimci lider olay ve çalışanları ile bağını standart gereklilikler düzeyine indirmektedir (Burns 1978).

Yukarıda bahsedildiği üzere dönüştürücü lider bunun ötesine geçerek takipçilerinin ihtiyaçları ile de ilgilenmektedir. Bu noktada Burns ve Bass'ın fikirlerini değerlendirdiğimizde genel anlamıyla Burns'ün etkileşimci liderliği ve dönüştürücü liderliği birbirinden gayet farklı tipolojiler olarak gördüğünü; Bass'ın ise iki liderlik tipolojisinin birbiri ile ilişkili hatta zaman zaman dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderliğin etkilerini artırıcı nitelik gösterdiğine (Bass, 1990) inandığı görülmektedir. Etkileşimci liderin çalışanları ile kurduğu ilişkinin temelini yorumlamamız gerekir ise bu noktada etkileşimci liderlerin örgütlerindeki asıl görev tanımlamalarının örgütün maliyetlerini düşürerek kar ençoklaması yapmak ve bu şekilde başarılı olma kıstaslarını yerine getirmek olarak düşünüldüğü söylenebilir (Tarabishy ve diğerleri, 2005).

Dönüştürücü liderin ise; takipçileri ile kurduğu özel bağ üzerinden işleri başlanmadan kar zarar hesabına sokmadığı, dolayısıyla da kar zarar hesabı içerisinde stresle yüz yüze kalmayan ve ellerindekilerinin ya da geliştirebilecekleri niteliklerinin en uç noktasını örgüt adına kullanacak takipçiler yaratmak istediğinden bahsedilmektedir (Bennis ve Nanus, 1985). Bu noktada dönüştürücü lider; en başından beri takipçilerine güvendiğinden, elde edilecek sonucun örgüte katacağını düşündüğü katkı oranının, etkileşimci liderin elde edebileceğinden daha yüksek olduğunu hesap ettiği düşünülebilir. Yani diğer bir deyişle dönüştürücü lider takipçilerinin kendilerini gerçekleştirmelerinin, karşılıklı alışveriş esasına dayanan ilişki türünden daha verimli olacağına inanmaktadır.

Diğer yandan her iki liderlik tipolojisi arasında bulunan bazı küçük farklılıklardan da bahsedilebilir. Etkileşimci lider mevcut durumu korur, emredicidir, farklılıklardan ziyade benzerlikleri tercih eder, kısa ya da orta döneme odaklıdır, insanı göreviyle beraber düşünür, yükümlülüğündeki işi doğru yapmaya yoğunlaşmıştır ve sorunları bizzat kendisi çözmek ister. Dönüştürücü lider ise değişim yanlısıdır ve gerekirse yetkilerini takipçilerine devretmekten çekinmez. Takipçilerinin farklı fikirlerine ve uygulamalarına karşı hoşgörülüdür, örgütsel hedefleri orta veya uzun vadeli planlar üzerinden tasarlar. Kendi heyecanı ile takipçilerine hem enerji verir hem de rehberlik yapar ve dolayısıyla da gücünü özellikle bu niteliğinden alır. Süreçte karşılaşılan problemleri çözmeleri için takipçilerini cesaretlendirir ve doğru işleri yapar (Bass, 1997)

1.4 Özendirme

Özendirme, bireyin bir göreve yaklaşımını belirlemekte ve hem bireyin probleme karşı olan temel tutumunu hem de görevi anlamaya yönelik algılama ve akıl yürütme sürecini kapsamaktadır. Deneysel araştırmalarda (Amabile, 1983; Hennessey, 2003; Dollinger, Burke, ve Gump, 2007), bir göreve uygulanan işe özenme yönelimleri ve söz konusu göreve dahil olma olasılığı arasında bir ilişki olduğu doğrulanmıştır. Göree özenme, o göreve karşı

olan içsel özenme düzeyine, belirgin dış sınırlamalara ve dış sınırlamaları en aza indirme yeteneğine dayalıdır (Amabile, 1996).

Rogers (1954), bir kişinin elde etmek istediği sonuçlara ulaşabilmek için kendini gerçekleştirme eğilimi ve kendi kişisel potansiyelini kullanma ihtiyacı ile harekete geçtiğini ileri sürmüştür. Bu, dışsal özenme unsurlarının etkisi için açık kapı bırakmış ve içsel ve dışsal özenmenin rolleri arasındaki ayrımı ortaya koymuştur. İçsel özenme, bir kişinin bir görevi öncelikle problemi ilgi çekici, aydınlatıcı ve tatmin edici olduğu için, yani işin kendisini keyifli bulduğu için üstlenmesi sağlamaktadır. Bu noktada, dışsal özenmenin farkı, kişinin bir görevi öncelikle ödül veya rekabet gibi dışsal hedeflere ulaşmak için üstlenmesidir (Amabile, 1983).

Deci ve Ryan'ın (1998) dışsal özendirme tasviri, çalışanların kişisel özenme düzeyinin, içsel özenmeye (kontrollü özenme), dışsal özenmeye (özerk özenme) veya kişinin kendisini bir şey yapmak zorunda hissettiği için yaşadığı baskı sonucu ortaya çıkan tanımlanmış özenmeye dayalı olduğunu ileri sürmesi açısından farklıdır. Her iki özenme kavramında da, birey bir fikir konusunda güdülenmiştir ve kararlı bir şekilde işlere ya da problemlere kendini kaptırmış olması gerekmektedir (Henle, 1962). Çelişkili bir biçimde, çalışanın özenme süreci sonucunda çıktısını tam anlamıyla gözlemlemesi ve mantıksal olarak değerlendirmesi için, kendisini fikirden soyutlamasını sağlayacak bir tarafsızlık anlayışına da sahip olması gerekmektedir (Kneller, 1965).

İşe özenme, kişinin yaratıcı çözüm gerektiren karmaşık bir görevi üstlenmesi açısından önemli bir unsurdur. İşe özenmenin kaynağı problem veya zorluğun keşfedilmesi esnasında dışsal olabilir, ancak problem çözme sürecinin ilk aşamasında yaratıcının, problemi başlangıç aşamasının ötesine taşımak için gerekli içsel özenmeyi göstermesi gerekmektedir. En yaratıcı insanların, genellikle kendi çözülmesi gereken problemlerini keşfederken daha yüksek düzeyde içsel özenme barındırdıkları tespit edilmiştir (Feldman, Csikszentmihalyi ve Gardner, 1996).

Birçok araştırmacı (Deci ve Ryan, 1985; Gruber ve Davis, 1988; Hennessey ve Amabile, 1989; Sternberg ve Lubart, 1996), bireylerin aslında içsel olarak özendiğinde, yani kendi menfaati, eğlencesi, memnuniyeti, doyumunu söz konusu ise ve/veya işin kendisinin başlı başına bir mücadele olması durumunda, daha yüksek bir özenme düzeyine sahip olduklarını öne sürmüşlerdir. Bu tip durumlarda çalışanlar başkalarının desteğine olan bağımlılıkları daha az olduğu için, çeşitli risklerle karşılaşma durumunda bile hedeflerine ulaşmak istemektedirler (Sternberg, 1988a; 1988b). Boggoiano ve Barret (1984) olumsuz geribildirim dahi, içgüdüsel olarak hareket eden ve geribildirimi bir meydan okuma olarak gören çocukların özenme düzeyini artırdığını ortaya koymuştur.

İçsel özenme, bir görevi yerine getirmenin harici sonuçlarının aksine görevin kendisine bağılı olarak bir bireyin o görevi ne kadar ilgi çekici bulduğu ve görev ile ne kadar ilgili olduğuyula ilişkilidir (Deci ve Ryan, 1985). Amabile ve arkadaşları içsel özendirme öneme ilişkin içgörüler ortaya koymuşlardır (Amabile ve diğerleri, 2004; Amabile, Barsade, Mueller, ve Staw, 2005). Özellikle, içsel özenmenin bir bireyin risk alma isteğini yükselttiğini, odaklanmayı sağladığını, keşfetme güdüsünü artırdığını, bilişsel esnekliği geliştirdiğini ve yaratıcı süreç boyunca ihtiyaç duyulan devamlılığı teşvik ettiğini öne sürmüştür. Diğer araştırmacılar da içsel özenmenin benzer etkilerini ortaya koymuşlardır. Liderlik ve diğer durumsal faktörlerin, içsel özenme yoluyla yaratıcılığı etkilediği fikrini destekleyen kanıtlar bulunmaktadır (Amabile ve diğerleri, 2004).

İçsel özenme, bireyin içinde bulunduğu süreçlere bağılı olarak farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Feldman, Csikszentmihalyi ve Gardner (1996) önceden saptanan problemlerden ziyade, sonradan keşfedilen problemlerde içsel özenmenin daha yüksek düzeylerde olduğunu belirtmiştir. Başlangıçta dıştan gelen özenme kaynakları bir probleme dahil olmaya ikna olmak ve sonrasında görevi yerine getirmek için gerekli içsel özendirmeyi sağlamak açısından yeterli olabilmektedir (Crutchfield, 1962). Araştırma bulguları aynı zamanda yüksek düzeyde yaratıcı bireylerin, karmaşık problem çözme faaliyetlerine kararlı bir şekilde dâhil olmak suretiyle zorluğu kabul ettiklerini ortaya koymuştur. Öğrenmeye odaklı bireylerin, öğrenme yönelimi daha az olan bireyler ile kıyaslandığında, görevler

karşısında daha yüksek düzeyde içsel özenmeye sahip oldukları gözlemlenmiştir (Button, Mathieu ve Zajac, 1996).

Bir probleme kendini verme veya "kaptırma" (Feldman, Csikszentmihalyi ve Gardner, 1996), bir kişinin tamamıyla kendi beceri veya uzmanlık düzeyi ile ilişkili bir problem ile meşgul olması durumudur. Bu durumda, kişi görevi yerine getirmekten öyle büyük bir keyif almaktadır ki zaman sanki durmaktadır. En yüksek düzeyde yaratıcı ürünler, ancak bu "kaptırma" hali başarıldığında meydana gelebilmektedir. Görevlerin tam anlamıyla yerine getirilmesinin önemli olduğu bir formatta, yetenekli öğrencilerin eğitildiği ve değerlendirildiği bir çalışmanın bulgularına göre; öğrencilere verilen görevlerin sadece özenme gerektirmekle kalmayıp, aynı zamanda onu üretmekte olduğu da gözlemlenmiştir. Çalışmada, öğrenciler hafıza, analitik, pratik ve yaratıcı düşünmenin dengelendiği yöntemler kullanılarak eğitildiğinde akademik performansın geliştiği ortaya konmuştur (Sternberg ve diğerleri, 1996).

Özendirme, birey için olayların psikolojik anlamı ile de belirlenmektedir (Deci ve Ryan, 1985). Richards ve Wilson (2007), daha sonraki gelişim aşamalarında, özellikle bireyler yaşama amaçları veya kaderleri ile ilgili daha derin bir bilince varmaya başladıkça, içsel özenmenin, daha "güçlü bir şekli" ile ortaya çıktığını ve bunun yaratıcılığı harekete geçirmek açısından dışsal özenmeyi gölgede bıraktığını belirtmiştir. Beyin fırtınası yazını, içsel özenmeyi genellikle göz ardı etmiş, bunun yerine bilişsel bir yaklaşım takınarak yaratıcılığı artıran üç faktörden yalnızca biri olan üretici düşünme becerilerinin öğretilmesine odaklanmıştır. Diğer iki faktör ise bireysel kapasitenin yapıtaşlarından bir tanesi olan kapasite ve daha önemlisi özenmedir (Hennessey ve Amabile, 1998). Yazarlara göre bu üç faktör arasında en hızlı artırılabileni özenmedir.

Özendirme ile ilgili olduğu söylenegelen değişkenler; öz saygı ve özsaygıyı meydana getiren etkenler, güçlü kendini kabul hissi, olumlu öz değerlendirme ve öz bilinçlilik (Harter, 1978). Benim savıma göre, yüksek düzeyde öz saygısı bulunan bireyler bağımsız

olabildikleri kadar bağımlı da olabilmektedirler, çünkü bu bireyler kendi özgün fikirlerini sunmayı göze alabilecek kadar cesurdurlar ve emin olduklarında daha iyi bir fikri benimseyebilmekte veya kendi fikirlerini diğer fikirler ile sentezleyebilmektedirler. İçsel özenimi artıran çevresel faktörler özgürlük veya özerklik, zorluk, örgüt özellikleri (karşılıklı destek, uzmanlık alanlarının ve problem çözme tarzlarının çeşitliliği, örgütün amacı konusundaki heyecan, kişinin bilgisi, bakış açısının yöneticisi tarafından tanınması ve takdir edilmesi), uygun zaman miktarı, kaynaklar ve örgütsel destektir. Dışsal özenme ise özellikle liderlik yazınında ödül ve kazanım temelli olarak ele alınmaktadır (Amabile, 1998). İlginç bir şekilde bu faktörler araştıran yazın bu durumu, çalışma esnasında yüksek düzeyde bağlılık ve doğuran faktörler olarak da tanınmaktadır (Thottam, 2005).

Özendirmeye ilişkin tarihsel görüşlere bakıldığında ise araştırmacıların, dışsal ve içsel özenme ile bağlantılı tarihsel makaleleri anlamak için, eğitimde özenme ile ilgili kuramları bulunan araştırmacıları bir araya getirdikleri dikkati çekmektedir. Dewey'in (1913) sosyokültürel kuramı, bağımsız ve bağlı faaliyetin ve bu faaliyetin içerik ve yöntemlerinin tanımlanması ile şekillenmiştir. Sims'in (1928) kuramı ise bireylerde ve gruplarda özenmenin gelişimine odaklanmıştır. Sims'in bireysel özenme diye tanımladığı ilk grupta, bireyler kendileri ile veya kendi rekorları ile yarışmaktadırlar. Sims'in grup özenimi olarak tanımladığı ikinci odak grubunda ise, katılımcılar bir grubun aktif üyesi olarak, benzer yetilere sahip başka bir grup ile yarışmaktadırlar.

Araştırmanın ilk yıllarında, bu çalışmaların çoğunda içsel/dışsal özenme ile öğrencinin akademik başarısına odaklanılmıştır (Vallerand ve diğerleri, 1992). Pintrich ve Schunk (2002), özenme kavramının hareket etmek anlamına gelen Latin kökenli “mover” kelimesinden meydana geldiğini iddia etmişlerdir. Deci ve Ryan'a (1985) göre ise özenmek, bir şeyi yapmak için harekete geçmek anlamına gelmektedir. Yukarıdaki tanıma zıt olarak, Brophy (1998) davranış odaklı bir tanım ortaya koymuştur ve özenmenin, hedefe yönelik davranışları yeterli düzeyde anlatmak için kullanılan “kuram temelli” bir kavram olduğunu belirtmiştir.

Vygotsky'nin (1933) sosyokültürel kuramı, aynı kültürden olan grup üyelerinin birbirleri ile bağlantısını ve bunun grup üyeleri arasındaki sosyal etkileşimlerin sonucu olarak özenme ve bilişsel gelişimi nasıl etkilediğini ele almaktadır. Vygotsky, özenmenin yalnızca bireyleri inceleyerek tamamen anlaşılamayacağına, incelenecek kişilerin kültürel etkileşimleri ile birlikte ele alınması gerektiğine inanmıştır. Lewin'in (1938) özenmeye ilişkin alan kuramı, davranışın, onunla birlikte var olan unsurlardan meydana geldiğini öne sürmektedir. Birlikte var olma kuramı, bir alanın tüm parçalarının birbirine ve davranışın ise mevcut alana bağlı olduğunu; geçmiş veya gelecekte etkilenmediği anlatmaktadır.

Dollard ve Miller'in (1941) sosyal biliş kuramı, davranış biçimlerinin tutarlılığı ve birincil çevre ile çevreyi oluşturan insanlar gibi bu davranış biçimlerinin değişmesine neden olan faktörleri ele almıştır. Maslow'un (1954) kuramına göre ihtiyaçlar, eksiklik ihtiyaçları ve gelişim ihtiyaçları olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Huit (2005; 2006), her belirli alt ihtiyacın bir sonraki ihtiyaç seviyesine geçerek yerini aldığını kabul etmektedir. Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisinde, psikolojik, güvenlik, sevgi ve aidiyet, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi çeşitli seviyeler bulunmaktadır. Herzberg'in (1959) kuramı ise iş yerlerinde özenme ile ilgilidir. Yönetim, maaş, çevresel çalışma koşulları ve iş ortamı ve kültürü gibi çeşitli bileşenlerin mevcut olması durumunda, iş faktörleri insanları özendirilebilmektedir. Başarı, kişinin kendini tanıması ve mevki sorumlulukları gibi özenme faktörlerinin arkasında işyeri memnuniyeti yatmaktadır.

Bandura'nın (1963) sosyal öğrenme kuramında, insanların kendisini memnun edecek olumlu pekiştiricileri bulma konusunda güdülendiği fikri hâkimdir. Bu nedenle, kuram insanların aşına olmadıkları durumlarda kendilerini kötü hissetmelerine neden olacak sebeplerden kaçınmalarına da odaklanmaktadır. Bandura; bireylerin davranışlarının ve tepkilerinin modellenmesinin önemini vurgulamıştır. Bandura'nın bireyin değerli bir şey üreterek veya elde ederek harekete geçtiği sosyal bilişsel kuramında katı bir öz yeterlilik kavramı kendini göstermektedir. Nicholls'a göre; bireyin egosunun görev ile etkileşimi, birey performans hedefleri ile ilişki kurarken bilinçaltını tetiklemektedir. Kuram, bir işi diğerlerinden daha iyi bir şekilde yapma veya çok fazla çaba sarf etmeksizin iyi bir şekilde

yapma konusundaki rekabetçi yönelimi ele almaktadır. Görev odaklı öğrencilerin, hatanın risk almalarına neden olmasına izin vermemektedirler. Buna zıt olarak, ego odaklı öğrenciler bir görevi övgü almak ve egolarını yükseltmek için veya görevin tamamlanmasının benlik saygısı veya kavramına yararı olacağı için yerine getirmektedir (Nicholls, 1984; Nicholls ve diğerleri, 1989) .

Ames'in (1992) performans kuramı, öğrenme hedeflerine ağırlık vermektedir. Kuramının asıl odak noktası, tam yeterlilik veya kapasite arayışı ile bir beceriyi sağlamlaştırırken diğer becerileri de öğrenme ve hatta o beceriler konusunda kapasitenin yükselmesidir. Öğrenen, başarı ve onaylanmaya dışsal ödül yoluyla ulaştığı için, kuramda dışsal ödüller kabul edilmektedir. Kohn'un (1994) özenmeye ilişkin kuramı üç kelimedenden türemiştir: işbirliği, içerik ve istek. Kohn, "Bu çocukları nasıl özendiribilirim?" sorusuna cevap vermektedir. İşte bu üç 'den oluşan kuramı ile Kohn, içeriğe zenginlik ve heyecan katarak işbirliği ve sosyal etkileşimi sağlamanın ve öğrenme sürecinde çocukların isteklerine yer vermenin, çocukların özenmelerini dış kaynaklı ödüllerin kullanılmasına gerek kalmaksızın artırdığını öne sürmektedir. Kohn'a (1994) göre, eğitimcilerin sorması gereken soru, öğrencilerinin ne kadar özendirildiği değil, nasıl özendirildikleridir.

Elliot'un (1997) hedef tutumu/kaçınma kuramı, toplumun karşılıklı kazanç ortamı mevcut olduğunda sosyal etkileşime girdiğini öne sürmektedir. Toplum kendinden emin olduğunda ve karşılıklı kazanç söz konusu ise bir araya gelir, ancak kişisel kararsızlık veya uyumsuzluk mevcut ise kaçınma durumu ortaya çıkmaktadır. Gottfried, Fleming ve Gottfried (2001) ise içsel özenmeyi, öğrenciler tarafından tamamlanan öğrenme sürecini temel alarak tanımlamışlardır. Bu kuram henüz başlangıç aşamasında iken, dört alt bileşene dayalı tasarlanmıştır. Bunlar sırasıyla: içsel özenme kuramı, öğrenme sürecini keyifli hale getirme, karmaşık görevlere ait öğrenme süreci, öğrenci katılımını ve görev odaklı davranışı artırma.

İçsel özenme yıllardır çeşitli yöntemler ile ölçülmektedir. Ferguson (2000) tarafından ortaya atılan bir tanıma göre özenme, bir öğrencinin sahip olduğu bağımsız iç güçtür.

Rehmke Ribary'nin (2003) içsel özenme ile ilgili tanımına göre, içsel özenim ödülleri veya cezaları önemsemeksizin yalnızca bir görevin tamamlanmasından elde edilecek doyum için o görevi yerine getirme isteğidir. Brophy (1998) öğrenme özenimini, yalnızca istenilen görevin yerine getirilmesinden ziyade, hedeflere doğru ilerleyerek hedeflerin sağlayacağı faydalardan yararlanma isteği olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar, tanımlamalardan bağımsız olarak, özenme ve öğrenmeyi etkileyen alt faktörler üzerinde de çalışmışlardır.

Örneğin, Deci, Koestner ve Ryan (1998) içsel özenme ve performansa bağlı ödüller arasındaki bağlantıları keşfetmeye başlamışlardır. Bu ödüller, özellikle kişinin performansına dayalıdır. Deci, Koestner ve Ryan (1998: 562), “performansa bağlı ödüllerin, genel olarak, içsel özenmenin azalmasına neden olduğunu” ileri sürmüşlerdir. Ancak, Zimmerman (1990) özenmiş öğrencileri savunmuş ve öz düzenlemeli (disiplinli) öğrenmeye ağırlık vermeyi amaçlamıştır. Öz düzenlemeli öğrenciler, kötü çevresel çalışma koşulları dolayısıyla ile özendirilememiş veya yetersiz eğitimciler gibi engellerle karşılaşırsalar dahi başarılı olmanın bir yolunu bulmaktadırlar.

İçsel özenme, sıklıkla doğuştan gelen bir özellik veya karakter olarak görülmektedir. Çocuklar resmi eğitime başlamadan önce sürekli bir merak halindedirler. Bu meraklarını, sözlü övgü, şeker veya puan gibi özenme kaynakları istemeksizin araştırma yoluyla açığa vurmaktadırlar. Carlton ve Winsler'in (1998) iddia ettiği gibi, çocukların birincil çevrelerini tam anlamıyla öğrenme istekleri bulunmaktadır. Brophy (1998), insanların, bir şeyi tamamlamak konusunda içten gelen bir özenim sergilediklerinde, bu meraklarını genellikle akademik içerikli bilgi edinme hedeflerini başarmaktan ziyade ilginç faaliyetler ile giderdiklerini anlatmıştır. Brophy (1998) çalışmasında beşinci sınıftaki bir öğrenciden örnek vererek öğrencinin; hayvanlar hakkında araştırma yapmaktan gerçek anlamda keyif aldığını, düzenlemesi gereken bir kitap için birçok hafta sonunu hayvanat bahçesinde, hayvanlar hakkında okuyarak veya onların resimlerini çizerek geçirdiğinden bahsetmektedir. Bu durumda; beşinci sınıf öğrencisi, hayvanlar hakkındaki her detayı öğrenme amaçlı bir akademik hedefi başarmak değil, yalnızca keyifli ve ilgi çekici olduğu için hayvanları öğrenmektedir.

Carlton ve Winsler (1998), üst düzeyde içsel özenime sahip öğrencilerin daha kaliteli işler çıkardığını ve dolayısıyla daha yüksek düzeyde başarılı olduklarını ortaya koymuşlardır. Her iki araştırmacı da, öğrenciler okulda içsel olarak özendiğinde, öz saygılarının yüksek olduğunu, öğrenmekten keyif aldıklarını ve sunulan içeriği daha derin düzeyde anladıklarını ileri sürmüştür. İçsel özenime sahip öğrencilerin içeriğin öğrenilmesinde daha açık ve özgün bağlılık sergilediklerini, ancak bunun dışsal özenime sahip öğrenciler için geçerli olmadığını belirtmişlerdir.

Dev (1997), dışsal ödüllerin gerçek öğrenme anlarında bireyin özenimini artırmaktan ziyade, başarının gelişimini engellediğini öne sürmüştür. Grolnick ve Ryan (1990), ilköğretim öğrencileri ile yaptıkları çalışma sonucunda, öğrenme yetersizlikleri olan öğrencilerin, akademik davranışları üzerinde daha az kontrole sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir. Öğrenme yetersizlikleri olan öğrenciler, akademik davranışlarında tekrarın etkisi ile öğrenme şansını artırmak adına daha çok dış kontrole ve dışsal özenime ihtiyaç duymaktadırlar. Hoyenga ve Hoyenga'nın (1984) belirttiği gibi, dışsal özenim, dış kaynaklı etkilere dayalıdır ve davranışın meydana gelmesi için ortaya konan ilk özenim kaynağı davranışın kendisi için önemli değildir. Covington'a (1998) göre, maddi ödüllerin yarattığı ilgi duyma hissi yanıltıcıdır; çünkü maddi ödül ortadan kalktığında, öğrenciler akademik çabalarını devam ettirmek konusunda isteksizlik sergilemektedirler.

Araştırmacılar, bir içsel özenim kaynağı olarak sözlü övgünün, bireyin başarısında zarar verici bir rolü olduğunu öne sürmektedirler. Sözlü övgü, uzun yıllardan beri her yaştaki çocuk için davranışlarının onaylandığını belirtmek amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. Öğretmenler, aileler, bakıcılar ve takım arkadaşları, sürekli olarak övgü yoluyla onay vermektedirler. Henderlong ve Lepper (2002: 774) bu konuda "toplum olarak biz, övgünün çocuklar üzerinde olumlu etkileri olduğuna inanıyoruz. Çocukların başarıları için methiyeler düzüyoruz ve bu methiyelerin çocukların uyumluluğa özenimini geliştirmesini ve öz saygılarını artırmasını bekliyoruz." yorumunu yapmaktadırlar. Burnett (2002: 7) ise çalışmasında "bazı öğretmenler, övgünün çocuklarda kendilerini düşünme yeteneğini

geliştirmekten ziyade bağımlılıklarını artıracığını anladıkları için, bundan kaçınılmaktadırlar." ifadelerine yer vermiştir.

Ancak, bulgular öğretim şeklinin öğrencilerin onaylanma ihtiyacını tetikleyebileceğini göstermektedir. Cohen ve Amidon (2004: 270) "Doğrudan öğretim yöntemi, öğrencilerin öğretmenin yardımını istemeye ve öğretmenden daha sık onay almaya koşullamaktadır" yorumunda bulunmuştur. Kohn (2001), çocukların övgü ile yönlendirilmesinin çok sık uygulandığını ve bunun çocuklara hiçbir faydası olmadığını ileri sürmüştür. Kohn ayrıca, çocukları iyi davranışlarından dolayı övdüğümüzde duygusal ihtiyaçlarının karşılanmadığını ve yetişkinler olarak bizim, öğrenciler için gerçek ve uzun süreli faydası olup olmasını gözetmeksizin uygun olmayan durumlarda da övgüye başvurduğumuzu belirtmiştir. Kohn (2001) ayrıca, sürekli övgüde bulunarak, belirli bir görev veya faaliyetle gerçek anlamda ilgili olmaktan ziyade öğretmenlerin sözlü onayına bağlı olan öğrenciler yetiştirdiğimizi iddia etmiştir.

Kagan (2007) ise, çocukların övüldüklerinde öz saygı, yardımlaşma ve diğer çocuklarla birlikte çalışma isteklerinin de arttığını söylemiştir. Bu durumda ise öğrenci risk almak ve öğrenme sürecine katılmak konusunda daha isteklidir. Florida Üniversitesi'nde bir araştırmacı olan Rowe (1974), övgüye bağımlı olan öğrencilerin kendileri ve akademik performanslarından emin olmadıkları sonucuna varmıştır. Bu öğrencilerin sorulara cevap verme konusunda tedirgin olduklarını ve soruları çoğu zaman "Hmm, beş?" (Rowe, 1974: 302) gibi sorgulayan bir tavır ile cevapladıklarını ileri sürmüştür. Rowe sözlerine şunları eklemiştir: "Bu sınıf gözlemlerinde, övgünün daha kısa süreli görev devamlılığı, öğretmen ile daha fazla göz teması ve cevapların soru sorar gibi tonlandığı kaynaşık konuşmalar ile olumlu bir bağlantısı olduğu gözlemlenmiştir" (Rowe, 1974: 302).

Rowe (1974) aynı zamanda, övgüye bağımlı olan öğrencilerin, diğer çocuklar ile etkileşim kurmakta ve zorlu görevlerde düşünce üretmekte zorlandıklarını ortaya koymuştur. Kohn'un (2001) da benzer ifadeleri bulunmaktadır:

“Esasında, birçok araştırma, insanları bir şeyi yaptıkları için ne kadar ödüllendirirsek, ödül elde etmek için yapmaları gereken şeye karşı olan ilgilerini o kadar kaybettiklerini göstermiştir. Bu durumda asıl mesele çizmek, okumak, düşünmek, yaratmak değil; şekerlemeyi, dondurmayı, etiketi veya sözlü övgü olan "Aferin!"i elde etmektir.” (Kohn, 2001: 142)

Çevresel sınırlamalar da, çeşitli gelişim aşamalarında çocukların övgüye karşılık verme şekillerinde önemli bir rol oynamaktadır. Henderlong ve Lepper (2002), Son zamanlarda yapılan çalışmaların, övgünün çocukların bir laboratuvar ortamındaki birincil davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını, ancak birkaç hafta sonra çocukların normal sınıf ortamlarında örtülü bir yöntemle bağımlılık ölçümleri yapıldığında çarpıcı etkileri olduğunu göstermişliğini düşünmektedir. Araştırmacılar, çocuklar ile iletişim kuran yabancı insanlar ile birlikte tamamlanması gereken önceden belirlenmiş görevlerin bulunduğu klinik ortamından ziyade, sınıf ortamında bir çocuğun performansını ve neye tepki verdiklerini gerçek anlamda gözlemleyebilirler. Henderlong ve Lepper (2002) övgü alan çocukların, övgü almayan çocuklar ile karşılaştırıldığında, zor görevler için başarı beklentilerinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur.

Ancak, Moller’e (2005: 276) göre; “Eğer öğretmenin övgüsü yeteneğe bağlı ise, öğrencinin yeteneğe ilişkin özalgısı artabilmektedir. Ancak, öğretmenin övgüsü çabaya bağlı ise, öğrencinin yeteneğe ilişkin özalgısı azalabilmektedir” (özellikle basit görevlerden sonra, yüksek çabanın gösterilmesinin düşük yetenek göstergesi olarak algılanması durumunda). Sonuç olarak, öğrenciler basit görevlerde öğretmenin çabaya yönelik övgüsüne yanıt verirlerse, zekalarına ilişkin özgüven geliştirmekten ziyade, kendi yeteneklerinin seviyesine ilişkin algılarını sorgulayabilmektedirler. Maag’a (2001: 176) göre, övgü gibi, “olumlu pekiştirmeden daha az zorlayıcı kabul edilen ceza da, toplumun üyelerini kontrol etmesinin oldukça etkili bir yolu olarak görülmektedir”. Yazına bakıldığında, bir sınıf ortamında yapılan övgüye ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Yazının büyük bölümünde, övgünün olumsuz etkilerinden söz edilmektedir; ancak bir kişinin konu hakkında aydınlatıcı bir kanaate varması için övgünün araştırılan her iki yönünü de incelemesi gerekmektedir.

Diğer yandan bazı liderler kendileri için daha yüksek standartlara ulaşmayı amaç edinebilmektedirler. Örneğin, yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip liderler, daha kapsamlı kariyer olanaklarını araştırmakta ve daha çok sayıda mesleğin eğitimini almaktadırlar. Liderlerin, zayıf yönlerini bilmesi ve gerekirse liderliği yürütecek güven ve beceriye sahip kişilerin önünü açmak için bir adım geride durması gerekmektedir. Dye (2000) hekimlerin, değişim döngüsünde dört aşamadan geçerek güven duygularını edindiklerini ve işleriyle alakalı kapasitelerini geliştirdiklerini ortaya koymuştur: bilinçsiz yetersizlik (neyi bilmediğini bilmeme durumu), bilinçli yetersizlik (neyi bilmediğini bilme durumu), bilinçli yeterlilik (neyi bildiğini bilme durumu), bilinçsiz yeterlilik (neyi bildiğini bilmeme durumu). Bu son aşamada öğrenme özümsemiş olup, doğal ve serbest halde kapasite olarak kullanıma hazır tutulabilmektedir.

1.5 Liderlik ve Özendirme Arasındaki İlişki

Liderin işe özenimi artırıcı faaliyet üzerindeki etkisi incelendiğinde araştırmacılar arasında genel olarak iki akım bulunduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi, dönüştürücü liderlik üzerinde çalışan ve bu liderlik tarzının dönüştürücü uygulamalar üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri sürenlerin oluşturduğu gruptur. İkinci grup ise liderin bilgi kapasitesine ağırlık veren daha faydacı bir liderlik tarzını benimsemiştir. Her iki grup da, liderlerin çalışanlarını problem çözme sürecine nasıl dahil edebileceklerine dair bulgular ortaya koymuştur. Birçok çalışmada dönüştürücü liderlik tarzı ile verimli çıktılar alabilmenin arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Keller, 1992; Waldman ve Atwater, 1998; Jung, 2001; Jung, Chow ve Wu, 2003;). Bu bağlamda, dönüştürücü liderler değişime aracılık etmekte, geleneksel olmayan stratejileri kullanmakta ve çözümleri test etmek amacıyla deney yapılmasını desteklemektedirler (Howell ve Sharmir, 2005). Son yıllarda yapılan bir araştırmada, iki kuramı bir noktada birleştiren bir delil ortaya konmuştur (Rowold ve Heinritz, 2007). Buna göre, her iki kuram da geniş görüşlülüğün dile getirilmesine, değişimin aracı olarak liderlere ve özenmeyi teşvik edecek duygusal söylemlere odaklanmaktadır.

Dönüştürücü liderlerin, kişileri kendi çıkarlarından ziyade liderin öngörülerini doğrultusunda çalışmak konusunda özendirildiği dile getirilmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Vizyon, liderin ideal gelecek imajıdır ve takipçinin özenme düzeyi arttıkça doyumunu sağlayacak etkili söylemler içermektedir (Dumdum, Lowe ve Avolio, 2002; Bono ve Illies, 2006). Shin ve Zhou (2003, 2007) dönüştürücü liderlerin takipçilerin yaratıcılığını geliştirme sebeplerine dair bir takım açıklamalar ortaya koymuştur. Buna göre, dönüştürücü liderler, içsel özendirme ve pozitif etkili tepkiler (örneğin enerji, heyecan) yoluyla içsel özenimi ve kapasiteyi geliştirmektedirler. Jung, Chow ve Wu (2003) ile Eisenbeiss, Van Knippenberg ve Boerner (2008) dönüştürücü liderlik davranışlarının, yaratıcı davranışı artıran destek algısını yükseltmesi üzerine çalışmışlardır ve dönüştürücü liderlik açısından benzer olumlu bulgulara ulaşmışlardır.

Bu destek ortamı, çalışanları araştırma faaliyetlerine, geleneksel olmayan yaklaşımlara ve risk alma sürecine dâhil olmak konusunda teşvik edebilmektedir. Bu bağlamda, son zamanlarda Hülsheger, Anderson ve Salgado (2009) tarafından yapılan bir meta analizde, değişim ve yenilik konusundaki desteğin, iş yerindeki değişim için en güçlü tahmin unsurlarından biri olduğu ortaya koyulmuştur. Bu meta analize göre yeniliğe ilişkin güçlü tahmin unsurlarından bir diğeri ise, dönüştürücü liderlikte önemli bir etki mekanizması olan geniş görüşlülüktür. Liderlerin, takipçilerinin problemleri çözme yetileri üzerindeki etkisi yerine liderin rolü üzerine odaklanmak da önemli görülmektedir. Buna ek olarak liderlerin işi, çalışanların problem çözme faaliyetleri ile daha kolay yerine getirmelerini sağlayacak şekilde yapılandırmak (Trevelyan, 2001) ve yoğunlukla yüksek bir özenim düzeyinde çalışmaya yardımcı olacak bir çalışma ortamı oluşturmaktır (Shalley ve Gilson, 2004). Bu bağlamda, lider, bireyi tüm özenimleri ile çalışmaya dahil olmaya teşvik edecek koşulları oluşturarak değişimi tasarlamaktadır.

Zhang ve Bartol (2010), özenmenin bireyin bir göreve olan ilgi düzeyi ve bunu takiben bu ilgiye dayalı olarak göreve dahil olma durumu olarak tanımlamıştır. Buna göre bireyin değişimci sürece dahil olma düzeyi ile özenimi arasındaki ilişkiye nasıl aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Eğer birey sürece dâhil olmayı önemsemiyorsa; kapasitesi hangi

düzeyde olursa olsun, istenen performansı sağlamayacaktır. Bireyin doğasında var olan merak ve başarı elde etme isteği, işe özenmeyi ve çalışanların çalışmaya olan ilgilerini ateşlemektedir (Mumford ve diğerleri, 2002). Bu nedenle, liderler takipçilerinde işe özenimi yaratmaktan ziyade takipçilerinin mevcut iş özenimlerini gelişkin bir hale getirmeyi tercih etmektedirler.

Basu ve Gren (1997) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise, etkileşimci liderlerin çalışanlarının özenimini daha sık teşvik etme eğiliminde oldukları ve dönüştürücü liderliğin bu iki faktör üzerinde üzerinde negatif bir ilişki yarattığını; özellikle değişim süreçlerinde takipçilerden istenen yaratıcı sonuçları elde etmede başarısız olabildiklerini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, aynı zamanda, dönüştürücü liderlerin ciddiyeti artırarak ve ağırlıklı bir şekilde başarıya odaklanarak astları üzerinde stres yaratabildiklerini ileri sürmüşlerdir. Dönüştürücü liderliğe ait karmaşık sonuçlar söz konusu tarzın etkililiği ve özel olarak dönüştürücü liderliğin hangi yönlerinin avantajlı olacağı ve hangi yönlerinin daha az etkili olacağı konusunda soru işaretleri yaratmıştır.

Yüksek bir bilgi düzeyine sahip etkileşimci liderler, zorlu problem çözme süreci boyunca çalışanların işi yerine getirmesine müdahalede bulunarak çalışanlara somut bir biçimde yardımcı olabilmektedir. Örneğin, çalışanlar bir problem üzerinde çalışmaya başladıktan sonra, onlara uzmanlıklarıyla ilgili bilgilerini ve tavsiyelerini iş süreci ile eşzamanlı olarak sunabilirler (Krause, 2004). Esasında, çalışanlara tavsiye ve geri bildirimde bulunmak, karmaşık uğraşların liderleri için önemli bir harekettir (Mumford, ve diğerleri, 2002). Yürütülen işe dair teknik bilgi olmaksızın, çalışanlara detaylı ve doğru geri bildirimde bulunmak çok zordur, hatta bazı durumlarda imkansızdır. Geri bildirimde bulunmak ise; lider ister dönüştürücü isterse etkileşimci özellikler barındırsın, özel ilgi gerektiren tek davranış değildir. Reiter-Palmon ve Illies (2004), liderlerin hedefler doğrultusunda ve süreçlerin aşamasına göre ihtiyaç duyulan bilgi ve rehberliği sağlaması gerektiğini ileri sürmektedirler. Yazarlara göre faaliyetleri gerçekleştirmek için liderlerin öncelikle işi anlayacak birikime sahip olmaları gerekmektedir.

Bir liderin öz niteliklerinin, yoğun özenme katkısı isteyen işlerde çalışanların misyon belirlemesine yardımcı olacağı düşünülebilir. Misyonlar somut ve üretim görevlerine odaklı; ancak aynı zamanda kapsamlı ve mücadele gerektiren özel bir araştırma alanını betimlemektedir (Mumford ve diğerleri, 2002). Hunter, Bedell ve Mumford (2007) amacın anlaşılabilirliğinin, iş ortamının önemli bir unsuru olduğunu belirtmiş ve bunu istenen sonuçları alabilecek performansa ilişkin amaç ve beklentilere dair farkındalık olarak tanımlamıştır. Misyonun etkili bir şekilde ifade edilmesinin gereklerine dair faydalı bir açıklamada bulunmuştur. Buna göre, araştırma ve değişime teşvik edecek esnekliğe sahip bütünleştirici iş hedefleri, proje çalışmasını yönlendiren ve bunu yaparken çalışmayı kısıtlamayan bir alan sağlamaktadır. Geniş görüşe zıt olarak, misyonlar iş hedefleri dikkate alınarak belirlenmekte ve duygusal yaklaşımlar içermemektedir (Hunter, Bedell ve Mumford, 2007)

Misyonların değişimci ve bir anlamda gelişimci uğraşlarda avantaj sağlamasının birkaç nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, yeni hedeflere yönelik olarak çalışmanın yapısı göz önünde bulundurulursa (örneğin yeni, tam tanımlanmamış, zorlayıcı), açık ve teknik amaçlara sahip olmak rehberlik sağlamakta ve yapılandırmayı kolaylaştırmaktadır. İkinci olarak, görevler bir özendirme aracı olarak işlev görmektedir ve amaçlar çok fazla kısıtlamaya yol açmadığından, yüksek tecrübeye sahip ve ayrıca özenme düzeyi güçlü çalışanlar çıkara ilişkin amaçlar çerçevesinde kendi çıkarlarının peşinden koşacak özerkliğe sahiptirler (Mumford, 2002). Liderin, detaylı bir amaç öne sürmek için, işin teknik yapısını bilmesi bu açıdan da önemli görülmektedir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Dönüştürücü ve Etkileşimci Lider Takipçilerini Nasıl Özendirir?

Etkileşimci ve dönüştürücü liderlerin takipçilerini birbirlerinden farklı şekilde etkiledikleri öngörülmektedir. Dönüştürücü liderlik; takipçilerin destek ya da yeniden düzenleme isteyen ihtiyaçlarını tanımlayarak, örgütsel algılarını canlandırarak ya da onların örgüt içerisindeki ilgilerini örgüt çıkarları ile eşgüdümleyerek beklenenin üzerinde performans elde edilebilmesini sağlayan liderlik görünüşüdür (Bass, 1985). Diğer yandan etkileşimci liderlik; günlük işleri daha önceden belirlenmiş tanımlar üzerinden işletmeye devam eden, takipçilerini koşulbağımlı ödüller ile diri tutmaya çalışan, programlamada yaşanabilecek olası hataları ve sapmaları kontrol eden ve gerekli görür ise düzeltmek adına harekete geçen liderlik tipidir (Bass, 1985)

Her iki kuramın geneline bakıldığında ise görülen, liderlik tiplerinin etki ve mübadele süreçlerini içermesi zorunluluğudur. Bu açıdan bakıldığında her iki liderlik tipinin takipçileri ile ilişkisel bir süreci paylaşmasının gerekli olduğu varsayılabilir. Dolayısıyla bu ilişkisel sürecin farklı liderlik tipleri tarafından farklı şekillerde değerlendirildiğini düşünmek ise hatalı olmayacaktır. Örnek vermek gerekir ise dönüştürücü liderlerin takipçileri ile paylaşımlarını yüksek ideallere, bir düşe ya da geniş görüşlülüğe ilişkilendirebilme yeteneği üzerinden örgütü kurguladığı söylenebilir (Burns, 1978; 2003). Bu durum aynı zamanda takipçilerin de liderlik nitelikleri ile donatıldıklarını ve liderleri gibi davranmak noktasında bireysel seçimlerini rahatlıkla uygulayabildiklerini göstermektedir.

Buna ek olarak dönüştürücü liderler, uzak görüşlülükleri gereği değişim ve gelişimi kendi algıladıkları şekilde takipçilerine algılatarak takipçilerin kendilerini değişimin ana aracı haline getirmektedirler. Bunu başarabilmek için ise takipçilerini cesaretlendirerek, takipçilerin imza atacağı işlere inançlarını belirtmekte ve takipçilerin kafasında oluşması muhtemel şüpheleri gidermektedirler. Dönüştürücü liderler karmaşıklıkların takipçiler tarafından lider orada olmadığı anlarda da aşılabilmesi için bireysel gelişime ve açık iletişime sahip bir çalışma ortamı kurgularlar (Tichy ve Devanna, 1990: 271-280)

Etkileşimci lider ise takipçiler ile liderin; moral ve özenim açısından şartları önceden belirlenmiş zaman aralıkları içerisinde birbirlerini destekledikleri ilişki bütününde yer alır. Etkileşimci lider çalışma düzenini; rol ve görev tanımlarını takipçilerine iş süreçleri başlamadan iletmiş ve bu iletileri gerekli görürse süreçler devam ederken ya da bittikten sonra kontrol ettiği bir çalışma düzeni ile çizmektedir (Burns, 2003). Etkileşimci lider rutin işlerin aksatılmadan sürdürülmesi noktasında ödül, övgü ve ceza kavramlarını içerisinde barındıran olasılıklı ödül ve dışarıda bırakarak yönetim boyutlarını harekete geçirmektedir.

Bu durumda etkileşimci liderler ile çalışan takipçilerin dönüştürücü liderler ile çalışan takipçilerin aksine yetki ve sorumluluk devri, yetkin takımlar kurabilme, yaratıcılık, duygusal zeka ve değişime uyumlanabilme kapasitelerinin liderin doğası gereği ortaya çıkamayacağı ya da belirli oranlarda varsa da gelişemeyeceği düşünülmektedir. Özellikle sürekli değişimin var olduğu örgüt dünyasında klasik bir etkileşimci liderin ısrarcı olabileceği uygulamalar arasında değişen şartlara rağmen sürekli yüksek performans gösterebilme, genel geçer ölçütler üzerinden kusursuz eylemde bulunabilme ya da yeni ölçütleri eskilere zarar vermeden geliştirebilme ve hızla uygulayabilmenin bulunabileceğini düşünmek anlamsız olacaktır.

Liderlerden özellikle üzerinde çalışmaları beklenen takipçi özenimi ise kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar sırasıyla içsel ve dışsal özenimdir. İçsel özenim; görev tasarımının hem takipçilerin hem de değişimin gerçekleşeceği alanda ihtiyaç duyulan ön

gereklilikler ile uyumlanmasını kolaylaştırır. Bunun haricinde içsel özenim, takipçilerin yönetim süreçlerine liderin kendiymişçesine sahiplenerek aktif şekilde katılması ve iş sahasında her zaman ihtiyaç duyulan karar alma ile aldığı kararı uygulama yetkisine sahip olan takipçilerin yaratılmasına ihtiyaç duyan örgütlerde ön plana çıkmaktadır (Deci ve Ryan, 1985).

Bu bakış açısından yola çıkılarak etkileşimci ve dönüştürücü liderlerin takipçilerin içsel ve dışsal özenimlerini farklı biçimlerde etkiledikleri öngörülmektedir. Amabile'a (1988) göre de özellikle dönüştürücü liderlik söz konusu olduğunda içsel özenim, örgütlerin yenilikçi sonuçlar almasında temel özendirme kaynağı olarak yer almaktadır. İçsel özendirme üzerine yapılan araştırmalar, ne zaman bir çalışan işine içgüdüsel olarak ilgi duyarsa, o zaman iş yükümlülüklerini daha çok araştırdığını ve işine odaklanma eğiliminde olduğunu iddia etmektedir. Bu sayede çalışanlar zaman içerisinde işlerine daha çok odaklandıklarından, zamanla daha yaratıcı süreçler oluşturmaya ve de yaratıcılığın etkisiyle daha olumlu sonuçlar almaya başlayabilirler. Dolayısıyla içsel özendirme dönüştürücü liderler için öncelikle geliştirilmesi gereken özenim türü olarak araştırma konusu olmaktadır (Amabile ve diğerleri, 1996).

Mottaz'a (1985: 366) göre dışsal özenim; sosyal özendirme araçları ve örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal özenim boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içerir ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanır. Dışsal özenim araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak için etkileşimci lider tarafından sunulan olanaklarla daha çok ilişkilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içerir. Bu faktörler, araçsal özenim aygıtları olarak da adlandırılırlar (Bass, 1985).

Dolayısıyla dışsal özenim içsel özenimin tam tersi bir özenim biçimi olarak düşünülebilir. Dışsal özenim, kişinin amaçları dışında meydana gelen bir özenim türüdür.

Bir başka deyişle, dışsal özenim, kişileri mutluluk ve tatmin sağlayan özendirici faktörlerle ödüllendirmeyi içerir ve konuyla ilgili yazında etkileşimci liderlerin öz niteliklerinden bir tanesi olarak ele alınmaktadır. Örnek vermek gerekir ise farklı ödüllendirme ve ceza mekanizmaları, yapılan her işi takdir etme, zaman zaman baskı, işin aciliyetle halledilebilmesi adına rica ya da görülen işin ya da pozisyonun önemine göre örgütsel yapı haricinde sosyal kabul görmek gibi faktörleri içerir (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999). Dışsal özenim altında, kişiler ilgilenmedikleri görevleri de üstlenecek böylece sadece sonuç için çalışacaklar ve kurumsal ihtiyaçların yeni gerekliliklerini görmezden gelebileceklerdir (Eisenberger ve Rhoades, 2001). Çalışmanın bir sonraki bölümünde araştırmanın saha çalışmasında kullanılan araştırma soruları burada anlatılan akademik yazın temelinde önerilere dönüştürülecektir.

2.2 Değişkenler Arası İlişkiler: Öneri Gelişimi

Lider – takipçi ilişkisini inceleyen araştırmalar, hem liderlik araştırmaları açısından hem de örgüt temelli özendirme araştırmaları açısından önemli sayıda akademik yayının üretildiği konu başlıkları olarak görülmektedir. Liderlik çalışmalarının genellikle lider görüşleri hakkındaki öngörülerini liderlere sorarak araştıran ya da bu görüşleri takipçilere ulaştırarak onların görüşlerini de ana temayla birleştirerek sentezleme yapan klasik saha çalışmaları şeklinde tasarlandığı gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada ise dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ele alınarak bu iki liderlik tipinin birbirleri arasındaki farklılıkların, takipçi özenimi üzerindeki etkisi takipçilerin gözünden incelenmeye çalışılmıştır. Burada yaratılmaya çalışılan fark, liderlik tiplerinin sadece betimsel anlatımları üzerinden ele alınarak, sorgulamanın takipçilerin tercihlerine bırakılmış olmasıdır. Dönüştürücü liderlik için 1. tip yönetici betimlemesi ve etkileşimci liderlik için 2. tip liderlik betimlemesi detaylı bir akademik yazın taramasının ardından yapılandırılmıştır. Bu ana fikirden hareketle hazırlanan betimleme içerisinde dönüştürücü lider; daha çok yetki devri taraftarı, bilgisini paylaşmaktan çekinmeyen coşkulu bir rehber, farklılıklara karşı

anlayışlı, takipçilerinin deneyimlerine ve hislerine önem veren, değişimin kurumsallaştırılmasını destekleyen bir lider olarak betimlenmiştir (Bass, 1997, Masi ve Cooke, 2000, Dasborough ve Ashkanasy, 2002; Pirola-Merlo ve diğerleri, 2002, Bono ve Judge 2003). Etkileşimci lider ise kısa döneme odaklanarak statükoyu koruma amacı güden, insandan ziyade görev odaklı, emredici ve kontrol edici, farklılıkların pürüzsüz ilişki yapısını bozabileceğini düşünen, mekanik ödüller vermeyi uygun gören ve bunu pazarlık süreçleri dahilinde uygulamaya koyan bir lider profili olarak betimlenmiştir (Zaleznik, 1990, Morales ve Molero, 1995, Bass ve Steidlmeier, 1999).

Akademik yazından elde edilen bilgilerin ışığında her iki liderin sahip oldukları niteliklerin oldukça farklı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla da her iki lider tipi ile çalışmış ya da halen çalışmakta olan takipçilerin, bahsi geçen liderlerin niteliklerini rahatlıkla ayırtabilecekleri bir deneyim birikimine sahip oldukları düşünülmektedir. Bu kuramsal kurgudan hareketle:

Öneri 1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda dönüştürücü ve etkileşimci liderden algıladıkları özenim arasında fark vardır.

Öneri 2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda dönüştürücü ve etkileşimci liderden algıladıkları özenim arasında fark vardır.

Dönüştürücü liderler özenimsel faktör oluşturabilmek adına, takipçilerine taşıyabilecekleri değer ve geniş görüşü açıkça tarif edebilmeli ya da bir başka deyişle elle tutulabilirmişçesine algılabilecekleri (Bass, 1985) söylenmektedir. Aynı zamanda kişilere saygı ve örnek niteliğinde davranışlarıyla öykünülen etkilerini korumalıdır. Bu şekilde düşündüğümüzde ise takipçilerin liderlerinden görecekları bireysel desteğin, liderin her bir izleyicisinin ihtiyaçlarının farkına varması ve onlara önem vererek ihtiyaçlarına cevap olması olarak ifade edilebilir (Bass ve Avolio, 1990). Bu durumda da her takipçisiyle birebir ilişki kurup onların gereksinmelerini ortaya koyması ve çözmeye çalışması, takipçilerin dönüştürücü lidere olan güvenini arttırırken aynı zamanda potansiyellerinin de

ortaya çıkmasını sağlamalıdır. Böylece örgütlerde daha büyük bir görevdeşlik yaratılması imkânına ulaşılabilir. Sonuç olarak, dönüştürücü liderler öykünülen etki ve bireysel destek yoluyla rekabet oluşturma, ilham verme ve ortak bir uzak görüş yaratma gibi faaliyetlerde bulunurlar. Bu durum, geleneksel alışkanlıklar ve sık sık düzenle ters düşmeyi de gerektirebilmektedir (Bass ve Avolio, 1997).

Diğer yandan dönüştürücü liderler, takipçilerinin içsel özenimi artırarak, işgörende diğer işgörenlere nazaran daha yüksek bir yönetim duygusu, daha yüksek beklentiler ve daha yoğun bir güven duygusu oluşturarak, o bireyin süreçlere katılımını; dolayısıyla da örgüt adına ürettiği kişisel katkısını da yükseltmektedirler (Eden, 1992). İçsel özenimin artması ile işlere bakış açısı değişen ve gelişen işgörenler ise, dönüştürücü liderden elde ettikleri geniş görüşlülük takviyesi ile performanslarında olumlu ve kalıcı gelişme gösterebilirler. Bu sırada dönüştürücü liderin gösterdiği özel ilgi, takipçilere örgüt değerlerini içselleştirerek takipçilerin bu değerleri benimsemelerini kolaylaştırmaktadır. (Kirkpatrick ve Locke, 1996).

Bir başka araştırma ise, dönüştürücü liderliğin, takipçilerin örgütlerdeki adanma ve tatmin duyguları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermiştir (Koh ve diğerleri, 1995). Yu, Leithwood ve Jantzi'nin 2002'de yaptığı araştırmada; dönüştürücü liderliğin, çalışanların işe adanmasını, örgüt büyük bir değişim süreci yaşarken bile olumlu şekilde etkilediğini ve iş performanslarının düşmediğini ortaya koymuştur. Dönüştürücü liderliğin kişisel sonuçların yanısıra örgütsel sonuçlarının da olduğu ortaya konmuştur (Tucker ve Russell, 2004). Dönüştürücü liderlik kavramı tanımı itibariyle, işgörenlerin sadece amaçlarını yerine getirmesini sağlamaktan ziyade öykünülen etki yoluyla işgörenlerin kendilerini geliştirmelerini de teşvik eden bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır.

Etkileşimci lider açısından düşünüldüğünde akademik yazının etkileşimci lideri öykünülen etki ve telkinle güdüleme noktasında tamamen fonksiyonsuz bir lider tipi olarak betimlediği görülmektedir. Zira bu dört nitelik bu çalışmada da ele alındığı şekliyle dönüştürücü liderliğin yapıtaşları olarak incelenmektedir. Dolayısıyla da bu iki dönüştürücü

liderlik yapıtaşının takipçiler tarafından hangi doygunluk düzeyinde algılanabildiğinin sorgulanması gerekmektedir. Bu kuramsal tartışmadan hareketle:

H3: Çalışanların öykülenen etki algılarının iş özenimlerine etkisi I. ve II. tip yönetici ile çalışmalarına göre farklılık göstermektedir

H4: Çalışanların bireysel destek algılarının iş özenimlerine etkisi I. ve II. tip yönetici ile çalışmalarına göre farklılık göstermektedir.

Bu tanımla, kişilerin kendi amaçlarını başarmalarında itici bir güç olarak teşvik edildiği özendirici bir yönlendirme kast edilmektedir. Dönüştürücü liderlik entelektüel uyarım aracılığıyla da, takipçilerini lidere alışılmış şekilde meydan okuma olarak kabul edilen sorunların üzerine yeni fikirler düşünmeye itme gibi yönlerde cesaretlendirir. Buna ek olarak, işgörenler birleşik görüşe bağlı ve tam uyumlu oldukları gerçeğiyle de özenebilirler. Liderler, kişilerin endişelerini, duygusal yönlerini, bireysel özelliklerini ve amaçlarını anlar. Böylelikle takipçilerine entelektüel uyarım yoluyla destek verip eğitmenlik yapabilirler (Avolio, Bass ve Jung, 1999).

Ayrıca entelektüel uyarım, iş özeniminin artırımında diğer dönüştürücü liderlik niteliklerine nazaran daha çok öne çıkan unsurlardan biri olarak görülmektedir (Andriopoulos ve Lowe, 2000). Takipçinin başarı özenimi ve doğal merakı (Hunter, Bedell ve Mumford, 2007) göz önünde bulundurulduğunda, entelektüel uyarım yoluyla bunların üstesinden gelmek dönüştürücü sürece dâhil olmalarına yardımcı olabilmektedir. Dönüştürücü görevi bir zorluk olarak görmenin bireyin ilgisini doruğa ulaştırması ve bireyi problemin üstesinden gelmek konusunda özenmesi muhtemeldir. Bu liderlik etki stratejisi, hem dönüştürücü liderlik üzerinde çalışan araştırmacılar hem alternatif liderlik yaklaşımları üzerinde çalışan araştırmacılar tarafından önemli bulunmaktadır. Entelektüel uyarımın değeri, yaratıcı kişilerin yapısıyla ve içsel olarak özenme ihtiyaçları ile alakalıdır. Entelektüel uyarım, içsel özenimi artırmasından dolayı, iş temelli özenim ile ilişkili bulunmaktadır (Enson, Cottman ve Band, 2001).

Amabile ve Khaire (2008), yenilikçi çalışmaların yöneticilerinin başarısızlıktan korkmaması gerektiğini ve yaratıcılıkla ilgili zorlukların esasında çalışanları zor ve yaratıcı görevin üstesinden gelme konusunda entelektüel anlamda zorlayarak özendirdiğini öne sürmüşlerdir. Buna ek olarak, Hunter, Bedell ve Mumford (2007) yaratıcılık ortamının hem entelektüel uyarım (yani, teşvik edilen ve beklenen fikirler üzerinde münazara ve tartışma) ve zorluk (yani, işlerin/görevlerin zorlayıcı, ilgi çekici, uyarıcı olduğu, ancak fazla külfetli veya bunaltıcı olmadığı algısını) içerdiğinden bahsetmektedir. Bu iki unsur çok yakın ilişki içerisinde oldukları için, çünkü uyarım, işlerinin nasıl ifade edildiği ve nasıl değerlendirildiği bakımından çalışanları zorlayarak meydana gelebilmektedir.

Entelektüel uyarımın faydası belirli koşullarla sınırlandırılmıştır. Dönüştürücü çalışmaların zor, riskli, kaynak-yoğun olduğu göz önünde bulundurulduğunda, entelektüel uyarım yoluyla işin zorluğuna vurgu yapmak bazı durumlarda faydalı olmayabilir. Entelektüel uyarım, özellikle birey yüksek düzeyde uyarılma ve stres hissettiğinde veya birey diğer faktörler tarafından alıkonulduğunda zararlı olabilmektedir. Böyle durumlarda, stresi artırmaktan ziyade azaltmak için daha destekleyici ve daha az zorlayıcı bir lidere ihtiyaç duyulabilir. Strese neden olan etkenlerin verimli çalışma ortamına zarar verdiği düşünülürse, işin stresli bir ortamda yürütülmesi istenen bir durum değildir (Byron, 2010). Diğer taraftan, etkin çalışmanın gerçekleştirildiği koşullar bireyi bunaltmaz ve alıkoymaz ise, entelektüel uyarımda bulunan liderler bireyi yaratıcı sürece tamamıyla dâhil edebilmektedirler.

Entelektüel uyarımın saha şartlarında gerçek anlamını bulabilmesi için ise dönüştürücü liderin telkinle güdüleme metotları kullanarak takipçilerin değişim ve gelişimi anlamlı ve uğruna mücadele edilebilecek değerler olarak göstermesi de gerekmektedir. Bu sayede takipçiler liderin konu hakkında hissettiği ve çaba sarf ettiği geleceğin çekiciliğini liderlermişçesine sahiplenebilecekler ve yeni beklentilerin devamlılığını temin etmek adına dinçleşeceklerdir (Northouse, 2010). Yüksek beklentileri harekete geçmiş bir takipçi grubunun ise günlük değişimlere ve yeni zorluklara karşı dayanıklılıklarının daha yüksek olacağını düşünmek de hatalı olmayacaktır.

Entelektüel uyarımın sürekliliği bir başka dönüştürücü liderlik yapıtaşı olan telkinle güdülemenin lider tarafından dikkate alınmasıyla da artırılabilir görünmektedir. Telkinle güdüleme konusunda çalışkan davranan bir liderin, çalışanlar arasında heyecan tepki zinciri oluşturması (Murphy, 2005; Bally, 2007), takım ruhunu kuvvetlendirmesi (Marchionni ve Ritchie, 2008) ve liderin omuzlarına yüklenen genel geçer tek rehber olma (Bally, 2007) zorunluluğunu azaltacağını düşünülmektedir. Dolayısıyla da telkin verme konusunda kısıtlı sunum araçlarına sahip olan etkileşimci liderlerin, dönüştürücü lider ile kıyaslandığında daha çok zaman ve enerji harcansa bile takipçilerini bireyciliğin ötesine geçerek örgüt için fedakarlık yapma ve yeni hedefler adına coşku ile harekete geçme noktasında etkin şekilde yönlendiremeyeceği düşünülebilir.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlerin takipçilerin öz kapasiteleri aşamalı olarak ortaya çıkartmak adına ilettikleri beklentilerin detayları düşünüldüğünde, bir liderin ikna edici rol modeli olabilmesinin önemi daha da belirgin bir hal almaktadır. Telkinle güdüleme kapasitesine sahip olamayan bir liderin koyduğu yenilikçi hedefleri düzenli olarak değerlendirebilmesi, takipçilerin konu hakkında gösterdiği performans hakkında geri bildirim alabilmesi ve gerektiğinde de takipçilerin yeni şartlar hakkındaki beklentilerini karşılayabilmesi ya da önerilerini değerlendirebilmesi mümkün gözükmemektedir. Bu kuramsal tartışmadan hareketle:

H5: Çalışanların telkinle güdüleme algılarının iş özenimine etkisi I. ve II. tip yönetici ile çalışmalarına göre farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların entelektüel uyarım algılarının iş özenimine etkisi I. ve II. tip yönetici ile çalışmalarına göre farklılık göstermektedir.

Daha önce de bahsedildiği üzere dönüştürücü liderler, çalışanlara yapıcı ve detaylı geri bildirimde bulunmak için kapsamlı öz niteliklere ihtiyaç duymaktadırlar. Etkileşimci liderlerin sonuç alma isteğinde takipçilerine geri bildirimde bulunma yollarından biri ise

ödüllendirir. Bu noktada ise etkileşimci lider, dönüştüren gayretin yerine getirildiğini anlayacak donanımı olmaksızın, kimin ödüllendirilmesi gerektiğini ve ödüllendirmenin nedenini etkili bir biçimde ifade edememektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007). İçsel özenim üzerinde çalışan araştırmacılardan bazıları genel olarak ikincil ödüllerin yenilikçi performansa zarar verdiğini öne sürmüşlerse de, diğerleri ödüllerin faydalı olabileceğini söylemişlerdir. Bu bağlamda, araştırmacılar ödüllerin her zaman kötü olmadığını ve esasında yenilikçiliğe; dolayısıyla da dönüştürücülüğe faydası olabileceğini kabul etmektedirler (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1996; Farr ve Ford, 1990; Eisenberger ve Armeli, 1997).

Diğer yandan konuyla ilgili yazında yenilikçi kültürlerin ödüle yönelimi noktasında da açık kapı bulunduğu görülmektedir (Hunter ve diğerleri, 2007). Özetlemek gerekirse, dönüşüm süreçleri esnasında yenilikçi çalışmadan uzaklaştırmayan veya alıkoymayan etkili ödüller, çalışanlara gelişimleri konusunda geribildirim sağlayabilmekte ve çalışanlara örgütün onların yaratıcı çalışmasına değer verdiğini bir dışsal özendirme aracı ile de gösterebilmektedir. Bu bakış açısından hareketle, ödül yönelimi özenimi teşvik eden unsurlardan birisi (Hunter ve diğerleri, 2007) olarak ele alınabilir. Bu durumda aslen etkileşimci liderliğin öz niteliklerinden birisi olan ödüllendirmenin, dönüştürücü liderlerce de kullanılabileceğini düşündürmektedir. Diğer yandan farklı niteliklere sahip olarak tanımlanan etkileşimci ve dönüştürücü liderlerin takipçilerini farklı biçimlerde etkiledikleri düşünülmektedir.

Zira ödül, özellikle içsel özenimi azaltarak bireyi yaratıcı çalışmadan alıkoyarsa, takipçinin değişim sürecindeki katkısına zarar verebilmesi muhtemeldir. Aslında, içsel özenimi azaltan ödüllerin takipçi performansına da zarar verdiği söylenebilir. Ödüller, yalnızca yaratıcı çalışmadan alıkoymaları durumunda değil, aynı zamanda çalışan üzerinde aşırı baskı veya stres oluşturması durumunda da sorun yaratabilmektedir. Bu bağlamda, aşırı derecede uyarılma, bireyin bilgiyi yorumlama ve değerlendirme yetisini azaltarak ve yaratıcı tepkilerden ziyade standart tepkileri teşvik ederek yaratıcı problem çözme sürecini sınırlandırmaktadır (Hunter, 2007).

Diğer yandan etkili ödül, bazı araştırmacılara göre içsel özenimi azaltmaktan ziyade geliştirebilmektedir. Bunu açmak gerekir ise yüksek özenime sahip çalışanların başarılı özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, ödül ile onaylanmak bilhassa değerli olabilmektedir (Cardinal, 2001). Ayrıca, lider ödüllere eşlik edebilecek alıkoyma ve aşırı uyarılmayı dengeleyebilmektedir. Belirli bir amacın ifade edilmesi, problem çözmede çalışana yardımcı olacak yapı ve bilgiyi sağlayarak, çalışanın projenin amaçlarına odaklanmasına yardımcı olabilmektedir. Dolayısıyla da belirli bir amacın ifade edilmesinin yaratıcı projelerde çalışanlara faydalı olduğu öne sürülmektedir (Mumford ve diğerleri, 2002). Misyonun sağladığı yönlendirme, bireye, değerli bir ödülün baskısı altında şekil değiştirmemesi gereken yapıyı sağlayabilmektedir. Başarı konusunda özendirilen bir çalışana ödül teklif edildiğinde ve çalışan başaramayacağını hissettiğinde, işe olan bağlılığı azalabilmektedir (Laursen ve Foss, 2003). Bu kuramsal tartışmadan hareketle:

H7: Çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının iş özenimine etkisi I. ve II. tip yönetici ile çalışmalarına göre farklılık göstermektedir.

H8: Çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının iş özenimine etkisi I. ve II. tip yönetici ile çalışmalarına göre farklılık göstermektedir.

Etkileşimci liderler tarafından kullanılan dışarıda bırakarak yönetim ise kendi içerisinde 2 alt grubu barındıran bir kavramdır. Aktif dışarıda bırakarak yönetimde etkileşimci lider; takipçiden, iş süreçlerinden ya da çevre koşullarından kaynaklanabilecek ve bunların sonucunda oluşabilecek örgüt içi hatalara (ya da ortaya çıkabilecek yeni fırsatları kaybetmemek adına) işletim sürecine müdahale ederek planlanan hedeflerin tasarlandığı gibi bitirilmesi için takipçileri yönlendirir. Pasif dışarıda bırakarak yönetim anlayışında ise etkileşimci lider, örgüt işleyişinde gözle görülür bir problem yaşanmadıkça izleyenlerin yükümlülüğündeki süreçlere müdahale etmez. Müdahale edilen noktalar ise takipçilerin problemi çözemediği ve genellikle sadece hatanın kaynaklandığı noktalarla sınırlı olmaktadır (Howell ve Avolio, 1993). Pasif dışarıda bırakarak yönetim noktasında lider

sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almamaktadır fakat çalışanların konu ile ilgili geri dönüşlerini değerlendirmektedir.

Etkileşimci liderler, aktif dışarıda bırakarak yönetim ile takipçilerinin örgütün alışlagelmiş ölçüt ve kurallarından sapma olup olmadığını anlamaya çalışır. Bu sayede etkileşimci lider takipçilerinin kusursuz görev teslimleri yapabilmesi adına müdahalelerde bulunma yetkisine sahip olmaktadır. Bu yöntem sayesinde lider takipçiden, iş süreçlerinden ya da çevre koşullarından kaynaklanabilecek hataları ya da kaybedilmesi muhtemel fırsatları da değerlendirmektedir. Etkileşimci lider pasif dışarıda bırakarak yönetim anlayışı ile takipçilerin iş görme ölçütlerine, takipçinin karşılaştığı problemleri çözemediği bir an gelmediği sürece müdahale etmez. Müdahale ise genellikle sadece hatanın olduğu noktalarla sınırlı olmaktadır. Etkileşimci lider sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almamaktadır fakat çalışanların konu ile ilgili geri dönüşlerini değerlendirmektedir (Howell ve Avolio, 1993).

Etkileşimci lider dışarıda bırakarak yönetim prensiplerini uygulanabilmek için çalışma koşullarının doğru bir şekilde etkileşimci liderin bilgisi ve denetimine bırakılmış olmasına ihtiyaç duymaktadır. Diğer yandan dönüştürücü liderler takipçilerine kendileri olmadığında da liderlermişcesine hareket etme izni vermektedir. Etkileşimci lider için ise böyle bir zorunluluk bulunmamaktadır çünkü etkileşimci liderin çalışma koşulları ve denetlediği alan sürekli değişimin getirdiği zorluklar dolayısı ile yenilik yapılmasını gerektiren alanlar olarak görülmemektedir. Bu tip bir değişim ihtiyacı karşısında etkileşimci liderin, takipçilerinin rutin performanslarını gösterme noktasında başarısız kılacağını düşündüğü (Bass, 1985) varsayılmaktadır. Ödül ve ceza sisteminde de uygulandığı üzere takipçilerin başarılı ya da başarısız olması sonucunda devreye giren etkileşimci liderin, otokratik niteliğe sahip bir etik karar merkezi olarak algılanmasına yol açmaktadır. Dönüştürücü lider ile çalışan takipçiler ise bütün sorumlulukların olumlu ya da olumsuz sonuçlarıyla beraber ortak şekilde paylaşıldığını bilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Bu durumda dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik beraberce ele alındığında takipçilerin saha içerisindeki katılımcılıklarının güven paylaşımının artması ya da azalması ile doğru orantılı olarak lidere duyulan güveni güçlendirebileceği ya da zedeleyebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla da daha önce de üzerinde durulan algıların tepkisizleşmesinin ya da canlanmasının özenim kanallarının tekdüzeleşmesine ya da çoklu kanallar üzerinden inşa edilebilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kuramsal tartışmadan hareketle:

H9: Çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının iş özenimine etkisi I. ve II. tip yönetici ile çalışmalarına göre farklılık göstermektedir.

H10: Çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının iş özenimine etkisi I. ve II. tip yönetici ile çalışmalarına göre farklılık göstermektedir

2.3 Değişkenler Arası İlişkiler: Demografik ve mesleki değişkenlerin etkisi

Liderlerin çalışanlarını özendirilme kapasitesinin demografik niteliklerine bağlı olarak ölçümlenebilmesi ve buna ek olarak lider tipolojileri arasındaki farklılıkların takipçilerin demografik çeşitliliğine ulaşabilme etkinliği, takipçilerin kendi bakış açıları ile araştırılmamış görünmektedir. Birçok çalışan kendilerine uygulanan akademik saha çalışması kurgusunda liderlerini, liderlerinde olduğunu varsaydıkları nitelikleriyle değerlendirmiştir. Fakat beraber çalışmakta oldukları yöneticilerin gerçekten o niteliklere sahip olup olmadığı bulgulamak ise farklı bir bakış açısına sahip saha çalışmasının hazırlanması gerektiğini düşündürmektedir. Zira beraber çalışmakta olduğu lideri dönüştürücü lider olarak algılayan bir çalışanın bunu gerçekten kuramsal yazında tarif edildiği şekliyle algılayıp yorumlayabildiğini düşünmek, hatalar içeren genelleştirici sonuçlara ulaşmaya sebep olabilecektir.

Yapılan çalışmalarda etkileşimci bir lider ile beraber işgören çalışanları gerçekte dönüştürücü niteliklere sahip bir lider ile çalışıyor olması ya da kendisini dönüştürücü lider vasıflarına sahip bir lider olarak tanımlayan bir liderin gerçekte etkileşimci lider niteliklerinin ötesine geçememesi gerçek iş koşullarında ortaya çıkabilecek problemler olarak değerlendirilmelidir. Bu tip bir değerlendirmenin ardından sorulması gereken soru ise nasıl bir saha çalışması tasarımının bahsi geçen problemleri aşabileceğidir.

Bu soruya verilebilecek cevabın ise çalışanların öz fikirlerine ulaşabilecek bir saha çalışması tasarımı içerisinde saklı olduğu düşünülmüştür. Çalışanların günlük iş koşullarında beraber işgörmekte oldukları liderlerin tarzını yorumlamadan sadece çalışma dahilinde seçilmiş liderlik tiplerini kuramsal düzeyde yorumlayan bir çalışmaya verecekleri tepkilerin, çalışanların kendi çalışma koşullarına özenbilme düzeylerini farklılaştırabilen liderlik niteliklerine tarafsız bir gözle bakmalarını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmaya konu olan liderlik ve özendirme ilişkisini kuracak olan saha çalışması da bu ana fikirden hareketle tasarlanmıştır. Dolayısıyla çalışanların görüşünü çalışmakta oldukları lider tipine bağlamaksızın, kendi çalışma koşulları özelinde hangi liderin hangi şartlar altında ne kadar etkin bir özendiricilik sağlayabildiğini bulgulamaya çalışmanın konuyla ilgili akademik yazına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Hipotezlerin test edilmesinin yanı sıra demografik ve mesleki değişkenlerin bu süreçte ne tür etkiler ürettiğini bulgulamak adına aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır. Bu noktada cinsiyet (C), Yaş (Y), Eğitim (E) ve çalışma yılı (ÇY) tek bir araştırma sorusunun tabanında kendi iç özellikleri sırasıyla detaylandırılarak yorumlanmıştır. Öncelikle çalışanlar arasındaki cinsiyet farklılıklarının çalışanların liderlik algılamalarını ne şekilde farklılaştırdığı bulgulanmak istenmiştir. Genel anlamıyla düşünüldüğünde cinsiyet; biyolojik, rol paylaşımı ve sosyalleşme noktalarında farklılıklar içermektedir. Dolayısıyla da farklı liderlik tiplerine farklı cinsiyetlerdeki çalışanların vereceği tepkiler de bulgulanabilmelidir. Bu tartışmadan hareketle:

2.3.2.1 Cinsiyet

C13_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda dönüştürücü liderden algıladıkları özenim cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_1_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_1_2: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_1_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_1_4: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda dönüştürücü liderden algıladıkları özenim cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_2_1: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_2_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_2_3: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_2_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda etkileşimci liderden algıladıkları özenim cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_3_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_3_2: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_3_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_3_4: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda etkileşimci liderden algıladıkları özenim cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_4_1: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_4_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_4_3: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

C13_4_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

2.3.2.2 Yaş

Yaş faktörü çalışanların liderleriyle kuracakları ilişkinin önemli göstergelerinden bir tanesi olarak düşünülmektedir. Farklı yaş gruplarının dönüştürücü liderin değişim ve gelişim adına kurgulayacağı özendirme tekniklerine ya da etkileşimci liderin var olan düzenin olabildiğince hatasız bir biçimde sürekliliğini sağlamak adına uygulaması beklenen özendirme taktiklerine vereceği tepkilerin, diğer alt faktörlerle birlikte ele alındığında çalışmaya önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu tartışmadan hareketle:

Y14_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda dönüştürücü liderden algıladıkları özenim yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_1_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_1_2: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_1_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_1_4: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda dönüştürücü liderden algıladıkları özenim yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_2_1: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_2_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_2_3: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_2_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda etkışelimeci liderden algıladıkları özenim yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_3_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_3_2: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_3_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_3_4: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda etkileşimeci liderden algıladıkları özenim yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_4_1: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_4_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_4_3: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Y14_4_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

2.3.2.3 Eğitim

Takipçilerin eğitim düzeyi, özellikle birey temelinde ele alındığında her bir çalışanın dünyayı algılama ve yorumlama kapasitesini etkileyecek önemli bir faktör olarak görülmektedir. Diğer yandan diğer demografik faktörlerle birleştirildiğinde belirli birçok iş kullunda iş pozisyonlarının özellikle takipçilerin sahip oldukları eğitim düzeyi üzerinden kurgulandığı düşünülmektedir. Dolayısıyla dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tiplerine farklı eğitim düzeylerine sahip çalışanların verecekleri tepkilerin de çeşitlenebilmesi olasıdır. Bu tartışmadan hareketle:

E15_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda dönüştürücü liderden algıladıkları özenim eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_1_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_1_2: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_1_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_1_4: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda dönüştürücü liderden algıladıkları özenim eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_2_1: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_2_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_2_3: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_2_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda etkileşimci liderden algıladıkları özenim eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_3_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_3_2: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_3_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_3_4: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda etkileşimci liderden algıladıkları özenim eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_4_1: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_4_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_4_3: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenim etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

E15_4_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenim etkisi eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

2.3.2.4 Çalışma Yılı

Takipçilerin işletmelerindeki çalışma yılları bireysel temelde her bir çalışanın kurum kültürüne olan yakınlığını, işlerin yapılış metotları üzerindeki görüşlerini, kariyer planlarını, değişime verecekleri tepkiyi ve günlük rutinlerini uygularken repertuarlarında buldukları iş alışkanlıklarını etkileyecek faktörler olarak görülmektedir. Dolayısıyla dönüştürücü ve etkileşimli liderlerin takipçilerini özendirirken uygulayacakları eylemleri takipçilerin çalışma yılları doğrultusunda farklılaştırabilmelidirler. Bu tartışmadan hareketle:

ÇY16_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda dönüştürücü liderden algıladıkları özenim işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_1_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_1_2: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_1_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_1_4: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda dönüştürücü liderden algıladıkları özenim işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_2_1: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_2_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_2_3: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_2_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda etkileşimci liderden algıladıkları özenim işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_3_1: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_3_2: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_3_3: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_3_4: Çalışanların I. tip yönetici ile çalışmaları durumunda pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda etkileşimci liderden algıladıkları özenim işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_4_1: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_4_2: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_4_3: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

ÇY16_4_4: Çalışanların II. tip yönetici ile çalışmaları durumunda pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

Önerileri ve kavramsal çerçeveyi genel olarak tekrar edecek olursak, bu araştırmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlerin doğalarındaki farklı nitelikler dolayısıyla takipçilerini farklı şekillerde ve düzeylerde özendirdikleri düşünülmektedir. Konu ile ilgili akademik yazında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yapıtaşlarının tartışıldığı şekliyle ele alındığında ve saha çalışması dahilinde gizli özne ile tanımlanan dönüştürücü ve etkileşimci liderlerin, takipçileri tarafından ne oranda etkin ve tercih edilebilir bulunduğu da değerlendirilmiş olacaktır. Tezin bir sonraki bölümünde araştırmaya ilişkin yöntem sunulacaktır.

BÖLÜM III

YÖNTEM, BULGULAR VE YORUM

3.1 Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmada veri toplama amacı ile anket formu kullanılmıştır. Araştırma evreni, Ankara ili sınırları içerisinde farklı sektör ve meslek gruplarında faaliyet gösteren 19 işletme ve bu işletmelerin bünyesinde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Anket formları 350 çalışana ulaştırılmış ve 332'sinden (%94,9) geri dönüşüm alınmıştır. Veri giriş sırasında 8 katılımcının formu geçersiz sayılmış ve araştırmaya 324 çalışan ile devam edilmiştir. Araştırma yapılacak olan firmalar belirlenirken öncelikle kuruluşlara araştırma izni almak amacı ile başvurulmuş, firmaların çalışma saatleri ve çalışma tempoları içerisinde araştırmaya en doğru katkının verilebileceği günler ve o günlerin içerisindeki saat blokları belirlenmiştir. Ardından ise bütün şartları karşılayabilen firmalara ulaşılarak örgütlerden veri toplanmıştır. Araştırma yapılan firmalar medya, bilişim, yazılım, gıda, reklam ve finans - denetim sektörlerinde faaliyet göstermektedirler.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sürecinde çalışanlardan öncelikle birbirinden farklı nitelikler gösteren ve tanımları haricinde adları gizlenmiş iki lider tipi ile (dönüştürücü liderlik – “1. Tip yönetici” ile etkileşimci liderlik – “2. Tip yönetici”) çalıştıklarını varsaymaları istenmiştir. Ardından ise sırasıyla tanımlanan yönetici tipleri ile çalıştıklarını varsaydıklarında özenbilme düzeylerinde oluşacak değişimleri karşılaştırmalı olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Bu sayede araştırma çalışanların gözünden belirli bir lider tipinin adı ortaya konmadan ve sadece liderlerin nitelikleri belirtilerek incelenmiş olması ile bilindik lider – özenme ilişkisini irdelleyen çalışmalardan ayrılmış olmaktadır. Lider tipleri arasındaki farkların çalışanlar tarafından tam anlamıyla ayrılabilmesi ve okumaların çalışanlar üzerinde etki bırakmasını engellemek amacı ile anket iki kısma bölünmüş ve ortalama 10 gün ara ile çalışanlara uygulanmıştır.

Araştırmada bahsi geçen yönetici tipleri aşağıda örneklendirilmiştir. Anket ise bütün olarak ekler bölümünde yer almaktadır.

I. Tip Yönetici (Dönüştürücü): Birlikte çalışmakta olduğum yönetici, görevlerimi yerine getirirken kullanacağım yöntemi basit ama anlaşılır bir dille anlatır. Bana olan inancının her zaman eksiksiz olduğunu hissettirir. Günlük işlerimi anlamlı bulmama vesile olur. Kurduğumuz ikili ilişki vasıtasıyla iş alanımda kendimi güvende hissetmemi sağlar. İşimle ilgili konularda kendimi geliştirmemi içten destekler ve bunun için bana gerekli koşulları sağlar. Görevlerimi yerine getirirken karşılaşabileceğim zorluklar için yeni çözüm yolları önerir ya da yeni çözüm yolları bulmam için beni güçlendirir. Görevlerimi yerine getirdiğimde ve alışılmış anlayışların dışında yeni düşünceler öne sürdüğümde beni içten ve ilgiyle dinler. Düşüncelerimin ve yorumlarımla değerlendirilmesini açık sözlülükle yapar. Bireysel gelişiminin manevi yönden gelişmesi için de çaba harcar. Çalışma arkadaşlarımla etkileşimimi güçlendirmeme de katkı sağlayarak elde edilecek başarıları ortak payda olarak görmemizi sağlar. Sonuçta hem kurumumun hem de bireysel değişimin olumlu şekilde gelişmesine katkı sağlar.

II. Tip Yönetici (Etkileşimci): Birlikte çalışmakta olduğum yönetici, yönetici – çalışan mesafesini sürekli olarak korur. Yerine getirmem gereken günlük görevleri belirler ve beni görevlendirir. İşe başlamadan önce göstereceğim çaba karşılığında elde edeceğim hakkında beni bilgilendirir. Takip etmem gereken iş standartları hakkında beni uyarır. Yapmakla yükümlü olduğum görevleri yerine getirdiğim sürece çalışma yöntemime müdahale etmez. Fakat görevimi yerine getirirken yetki alanımı aşan ya da acil şekilde yeniden değerlendirilmesi gereken bir nokta görür ise iş sürecime müdahale ederek işleri rayına koymaya çalışır. Bitirmekle görevli olduğum işleri eksiksiz şekilde tamamladığımda önceden kararlaştırılmış maddi ya da manevi kazanımlarımı elde etmemi sağlar. Eğer görevimi yerine getirirken elde ettiğim sonuç daha önceden kararlaştırdığımız iş standartlarını karşılamıyorsa maddi ya da manevi kazanımlarımı elde etmemi engelleyebilir.

Araştırma başlamadan önce ve devam ederken konu ile ilgili tezler, kitaplar, meslek alanlarında yapılmış araştırmalar ve konuyla ilişkili diğer tezlere ulaşmak amacı ile Başkent ve Bilkent Üniversitesi kütüphaneleri hem yerinde hem de internet üzerinden taranmıştır.

Özenme araçlarının işgörenler üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak, Mottaz (1985), Brislin ve diğerleri (2005), Mahaney ve Lederer'in (2006) çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak oluşturulan Türkçe bir ölçek (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007) temel alınmış ve uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği "içsel tutarlılık" yöntemine dayalı olarak "Cronbach alfa" ölçütü kullanılarak belirlenmiştir. Cronbach alfa değeri 0 ila 1 arasında değişen bir sayısal değer olup bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Araştırmada 217 kişiye uygulanan pilot çalışma sonucunda bu çalışmada kullanılan içsel ve dışsal özenme araçlarına ilişkin ölçeğin Cronbach alfa değerleri sırasıyla 0.83 ve 0.84 olarak hesaplanmıştır (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 7).

Anketin ilk bölümünde, çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve işletmedeki çalışma sürelerini belirlemeye yönelik kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın problemlerine cevap bulma sürecinde, SPSS 16,0 (Statistical Package for The Social Science) programından yararlanılmıştır. Grafiksel gösterim Excel programı yardımıyla düzenlenmiştir. Örneklemi oluşturan çalışanların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Çalışanların I. ve II. Tip yönetici tutumu altında dönüştürücü ve etkileşimci liderlerden algıladıkları özenme düzeyleri frekans dağılımları ile belirlenmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ise Cronbach's Alpha ile sınıanmıştır. Ortalamalar arası farklılıklar incelenecek değişkenin durumuna göre Bağımlı-Bağımsız Örneklem T Testi ya da Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile sınıanmıştır. Araştırma boyunca önem düzeyleri ise 0,01 ve 0,05 olarak alınmıştır.

Araştırmanın devamında anket vasıtasıyla elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İlk aşamada, katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. İkinci aşamada çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tiplerine yönelik algı düzeylerini belirlemek amacı ile ölçekte yer alan her bir maddeye ilişkin tanımlayıcı istatistiklerden ortalamalar ve standart sapmalar incelenmiştir. Ayrıca ölçeğin faktör yapısına uygun olarak belirlenen boyutların geçerliliği de sınıanmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik gerekli istatistiksel teknikler kullanılmış ve bunun sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.3. Örneklemin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Tablo 3.1. Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Dağılımları

		f	%
Cinsiyet	Erkek	141	43,5
	Kadın	183	56,5
Yaş	21–29 yaş arası	46	14,2
	30–39 yaş arası	92	28,4
	40–49 yaş arası	136	42,0
	50–59 yaş arası	35	10,8
	60 yaş ve üzeri	15	4,6
Öğrenim Durumu	Ortaokul	56	17,3
	Lise	78	24,1
	Yüksekokul	32	9,9
	Üniversite	85	26,2
	Yüksek Lisans	64	19,8
	Doktora	9	2,8
İşletmede Çalışma Yılı	1 yıldan az	10	3,1
	1–3 yıl arası	89	27,5
	4–6 yıl arası	84	25,9
	7–10 yıl arası	91	28,1
	11 yıl ve üzeri	50	15,4

Tablo 3.1’den elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

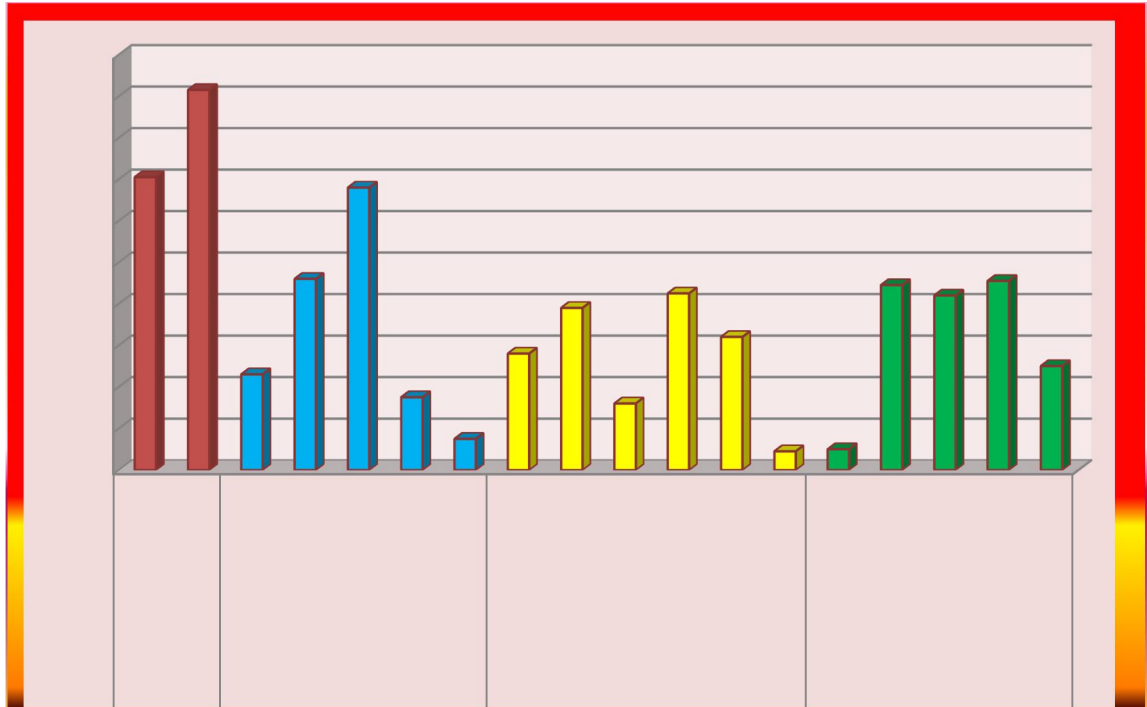
Örneklemini oluşturan çalışanların %43,5’inin erkek, %56,5’inin kadın olduğu gözlenmiştir. Kadın çalışanların örnekleme dağılımlarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Örneklemini oluşturan çalışanların %14,2’sinin 21-29 yaş grubundan, %28,4’ünün 30-39 yaş grubundan, %42,0’inin 40-49 yaş grubundan, %10,8’inin 50-59 yaş grubundan, %4,6’sının ise 60 yaşında ya da daha büyük olduğu gözlenmiştir. 40-49 yaş aralığında

çalışanların örnekleme dağılımlarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Örnekleme oluşturan çalışanların %17,3'ünün ortaokul, %24,1'inin lise, %9,9'unun yüksekokul, %26,2'sinin üniversite, %19,8'inin yüksek lisans, %2,8'inin ise doktora mezunu olduğu gözlenmiştir. Üniversite mezunu olan çalışanların örnekleme dağılımlarının diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca doktora mezunu olan çalışanların örneklem içerisindeki yaklaşık %3'lük payı dikkat çekmiştir.

Örnekleme oluşturan çalışanların %3,1'inin 1 yıldan az, %27,5'inin 1-3 yıl arası, %25,9'unun 4-6 yıl arası, %28,1'inin 7-10 yıl arası, %15,4'ünün ise 11 yıl ya da daha fazla süredir aynı işletmede çalıştığı gözlenmiştir. 1-3, 4-6 ve 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanların örnekleme dağılımlarının yakın olduğu saptanmıştır. Ayrıca 1 yıldan az aynı işletmede çalışanların örneklem içerisindeki yaklaşık %3'lük payı dikkat çekmiştir. Tablo 1'de ele alınan bulguların grafiksel gösterimi Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Demografik Bilgilere İlişkin Grafiksel Gösterim

3.4 Ölçeğe İlişkin Bulgular

3.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde I. ve II. tip yönetici tutumu altında çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algılarının faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama ve standart sapma) incelenmiştir. Ortalamalar incelenirken ölçeklerin 5’li (1=Kesinlikle özendirmez, 5=Kesinlikle özendirir) likert tipine uygun olarak algı düzeyleri:

1.0-2.33= Özendirmez

2.34-3.67=Orta düzeyde özendirir.

3.68-5.0= Özendirir olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 3.2. I. Tip Yönetici Tutumu - Dönüştürücü Liderlik Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Ort.	SS
Öykülenen Etki	Kişisel değerlerini yansıtarak başarılı olmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	4,398	0,790
	Üzerinde çalıştığınız iş ya da işler ile ilgili sorumluluk vermesi sizi ne ölçüde özendirir?	4,191	1,096
	Gerekli gördüğünüz uygulamaları anında yapabilmeniz için sizi yetkilendirmesi özeniminizi ne ölçüde etkiler?	4,176	0,397
	İşinizle ilgili tüm sorumlulukları içerecek şekilde yetkilendirmemesi sizi ne ölçüde özendirir?	3,963	1,043
Telkinle Güdüleme	Görevinizin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmaya teşvik etmesi sizi ne ölçüde özendirir?	4,290	1,099
	İşletmenin önemli bir çalışanı olarak görüldüğünüzü hissettirmesi sizi ne ölçüde özendirir?	4,173	0,993

Bireysel Destek	İş arkadaşlarınızın çalışmalarınızı onurlandıran tavır ve davranışlarını desteklemesi sizi ne ölçüde özendirir?	3,741	0,439
	İş ortamınızda işgören her çalışana,siz de dahil olmak üzere eşit mesafede durması sizi ne şekilde özendirir?	3,651	0,762
	İş arkadaşlarınız ile kurduğunuz ilişkilerin iyi olmasını sağlamaya çalışması sizi ne ölçüde özendirir?	3,784	0,942
Entelektüel Uyarım	Alışıldan farklı bulunan fikirlerinizi saygıyla değerlendirmesi sizi ne ölçüde özendirir?	3,809	1,173
	Konularında uzman olan profesyonellerden toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetler aracılığı ile eğitim almanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	3,867	1,223

I. tip yönetici (Dönüştürücü) tutumu altında çalışanların dönüştürücü liderlik algı düzeyleri faktör yapıları göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Buna göre,

Öykülenen etki faktöründe yer alan “Kişisel değerlerini yansıtarak başarılı olmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 4,398 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) kişisel değerlerini yansıtarak çalışanı başarılı olmaya teşvik etmesinin katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Öykülenen etki faktöründe yer alan “Üzerinde çalıştığınız iş ya da işler ile ilgili sorumluluk vermesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 4,191 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) çalışana yaptığı işle ilgili sorumluluk vermesinin katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Öykülenen etki faktöründe yer alan “Gerekli gördüğünüz uygulamaları anında yapabilmeniz için sizi yetkilendirmesi özeniminizi ne ölçüde artırır?” maddesine yönelik 4,176 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) çalışanların gerekli gördüğü uygulamaları hemen yapabilmesi için yetki vermesinin katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Öykülenen etki faktöründe yer alan “İşinizle ilgili tüm sorumlulukları içerecek şekilde yetkilendirmemesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,963 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) iş konusunda tüm sorumlulukları içerecek şekilde çalışanları yetkilendirmesinin katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Telkinle güdüleme faktöründe yer alan “Görevinizin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmaya teşvik etmesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 4,290 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) işin yapılmaya değer olduğuna yönelik çalışanı inandırma tutumunun katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Telkinle güdüleme faktöründe yer alan “İşletmenin önemli bir çalışanı olarak görüldüğünüzü hissettirmesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 4,173 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) çalışanları işletmenin önemli bir parçası olarak değerlendirme çabalarının katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Bireysel destek faktöründe yer alan “İş arkadaşlarınızın çalışmalarınızı onurlandıran tavır ve davranışlarını desteklemesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,741 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) çalışanlar onurlandıran tavır ve davranışları desteklemesinin katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Bireysel destek faktöründe yer alan “İş ortamınızda işgören her çalışana, siz de dahil olmak üzere eşit mesafede durması sizi ne şekilde özendirir?” maddesine yönelik 3,651 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) tüm çalışanlarına eşit mesafede durmasının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Bireysel destek faktöründe yer alan “İş arkadaşlarınız ile kurduğunuz ilişkilerin iyi olmasını sağlamaya çalışması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,784 ortalama

değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) çalışanları iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmaya yönelik çabasının katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Entelektüel uyarım faktöründe yer alan “Alışıldan farklı bulunan fikirlerinizi saygıyla değerlendirmesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,809 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) alışıldan farklı görüşlerde çalışan fikirlerine saygı duymasının katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Entelektüel uyarım faktöründe yer alan “Konularında uzman olan profesyonellerden toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetler aracılığı ile eğitim almanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,867 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) çalışanlara işle ilgili eğitim almaları yönündeki çabasının katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Tablo 3.2 genel olarak değerlendirildiğinde dönüştürücü yönetici ile çalışıldığında çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının yüksek olduğu ve bu durumun çalışanları yüksek düzeyde özendirdiği saptanmıştır.

Tablo 3.3. I. Tip Yönetici Tutumu – Etkileşimci Liderlik Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Ort.	SS
Olasılıklı	Başarıңызdan dolayı ekstra ücret ödenmesini sağlaması sizi	2,370	0,643
Ödül	ne ölçüde özendirir?		
(Maddi)	Görevlerinizi eksiksiz şekilde yerine getirememeniz	1,750	0,845
	durumunda ücret kesintisi uygulamasına başvurması sizi ne		
	şekilde özendirir?		
	Yaptığınız işten aldığınız ücret miktarının işinizde	3,250	0,481
	gösterdiğiniz verimliliğe göre ayarlanmasını sağlaması sizi		
	ne ölçüde özendirir?		

Olasılıklı Ödül (Manevi)	İşinizde göstereceğiniz verimliliğin derecesi ile doğru orantılı olarak terfi olanağı sağlayabilecek olması sizi ne ölçüde özendirir?	2,735	0,675
	Çalışmakta olduğunuz işletmenin şartlarının ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	2,787	0,833
	Bu işyerinden emekli olabileceğinize inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	2,843	0,448
Dışarıda Bırakarak Yönetim (Aktif)	İş arkadaşlarınızla veya müşterilerinizle olan anlaşmazlıklarınızı çözmenizde yardımcı olması sizi ne ölçüde özendirir?	2,707	0,697
	Çalışma ortamınızdaki fiziksel şartların uygunluğunu düzenlemesi sizi ne ölçüde özendirir?	2,491	0,559
	İşyerindeki araç ve gereçlerin işlerinizi doğru şekilde yapabilmeniz için kullanıma hazır olmaması sizi ne ölçüde özendirir?	2,821	0,716
Dışarıda Bırakarak Yönetim (Pasif)	İzin kullanmanız gerektiğinde izin vermesi sizi ne ölçüde özendirir?	2,463	0,563
	Kişisel ve ailevi problemlerinizin çözümünde yöneticinizin size yardımcı olmasını sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	1,812	0,598

I.tip yönetici (Dönüştürücü) tutumu altında çalışanların etkileşimci liderlik algı düzeyleri faktör yapıları göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Buna göre,

Olasılıklı ödül- Maddi faktöründe yer alan “Başarıınızdan dolayı ekstra ücret ödenmesini sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 2,370 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) çalışanlara görevlerindeki başarılarından dolayı ekstra ücret ödemesi katılımcıları orta düzeyde özendirmiştir.

Olasılıklı ödül – Maddi faktöründe yer alan “Görevlerinizi eksiksiz şekilde yerine getirememeniz durumunda ücret kesintisi uygulamasına başvurması sizi ne şekilde özendirir?” maddesine yönelik 1,750 ortalama değeri 1.0-2.33 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) görevi tam olarak yerine getiremeyen çalışandan ücret kesintisi yapmasının katılımcıları özendirmediği gözlenmiştir.

Olasılıklı ödül - Maddi faktöründe yer alan “Yaptığınız işten aldığınız ücret miktarının işinizde gösterdiğiniz verimliliğe göre ayarlanmasını sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,250 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I.tip yöneticinin (dönüştürücü) çalışanların verimlilikleri ile paralel olarak ücret ayarlamasının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Olasılıklı ödül - Manevi faktöründe yer alan “İşinizde göstereceğiniz verimliliğin derecesi ile doğru orantılı olarak terfi olanağı sağlayabilecek olması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 2,735 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I. tip yöneticinin (dönüştürücü) çalışanların verimlilikleri ile paralel olarak terfi olanağı sağlamasının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Olasılıklı ödül - Manevi faktöründe yer alan “Çalışmakta olduğunuz işletmenin şartlarının ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 2,787 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I. tip yöneticinin (dönüştürücü) ileriye dönük iş imkânları konusunda çalışanları inandırma çabalarının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Olasılıklı ödül - Manevi faktöründe yer alan “Bu işyerinden emekli olabileceğinize inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 2,843 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I. tip yöneticinin (dönüştürücü) çalışanların aynı işletmeden emekli olabileceklerine yönelik inandırma çabalarının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Dışarıda bırakarak yönetim- Aktif faktöründe yer alan “İş arkadaşlarınızla veya müşterilerinizle olan anlaşmazlıklarınızı çözmenizde yardımcı olması sizi ne ölçüde

özendirir?” maddesine yönelik 2,707 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I. tip yöneticinin (dönüştürücü) çalışanların iş arkadaşları veya müşterileri ile olan sorunlarını çözmede yardımcı olmasının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Dışarıda bırakarak yönetim- Aktif faktöründe yer alan “Çalışma ortamınızdaki fiziksel şartların uygunluğunu düzenlemesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 2,491 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I. tip yöneticinin (dönüştürücü) fiziksel şartları çalışma ortamına göre düzenleme çalışmalarının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Dışarıda bırakarak yönetim- Aktif faktöründe yer alan “İşyerindeki araç ve gereçlerin işlerinizi doğru şekilde yapabilmeniz için kullanıma hazır olmaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 2,821 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I. tip yönetici (dönüştürücü) tutumu altında işyerindeki araç ve gereçlerin olası durumda hazır olmamasının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Dışarıda bırakarak yönetim-Pasif faktöründe yer alan “İzin kullanmanız gerektiğinde izin vermesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 2,463 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I. tip yöneticinin (dönüştürücü) izin konusundaki esnekliğinin katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Dışarıda bırakarak yönetim-Pasif faktöründe yer alan “Kişisel ve ailevi problemlerinizin çözümünde yöneticinizin size yardımcı olmasını sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 1,812 ortalama değeri 1.0-2.33 grup aralığında yer almıştır. Buna göre I. tip yöneticinin (dönüştürücü) kişisel ve ailevi problemlerde çalışanına destek çıkmasının katılımcıları özendirmediği gözlenmiştir.

Tablo 3.3 genel olarak değerlendirildiğinde dönüştürücü yönetici ile çalışıldığında çalışanların etkileşimci liderlik algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.4. II. Tip Yönetici Tutumu - Dönüştürücü Liderlik Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Ort.	SS
Öykülenen Etki	Kişisel değerlerini yansıtarak başarılı olmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	3,315	1,120
	Üzerinde çalıştığınız iş ya da işler ile ilgili sorumluluk vermesi sizi ne ölçüde özendirir?	3,296	0,770
	Gerekli gördüğünüz uygulamaları anında yapabilmeniz için sizi yetkilendirmesi özeniminizi ne ölçüde etkiler?	4,102	0,538
	İşinizle ilgili tüm sorumlulukları içerecek şekilde yetkilendirmemesi sizi ne ölçüde özendirir?	3,654	0,981
Telkinle Güdüleme	Görevinizin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmaya teşvik etmesi sizi ne ölçüde özendirir?	3,142	0,903
	İşletmenin önemli bir çalışanı olarak görüldüğünüzü hissettirmesi sizi ne ölçüde özendirir?	3,488	0,984
Bireysel Destek	İş arkadaşlarınızın çalışmalarınızı onurlandıran tavır ve davranışlarını desteklemesi sizi ne ölçüde özendirir?	3,161	0,835
	İş ortamınızda işgören her çalışana,siz de dahil olmak üzere eşit mesafede durması sizi ne şekilde özendirir?	3,667	0,944
	İş arkadaşlarınız ile kurduğunuz ilişkilerin iyi olmasını sağlamaya çalışması sizi ne ölçüde özendirir?	3,056	0,952
Entelektüel Uyarım	Alışıldan farklı bulunan fikirlerinizi saygıyla değerlendirmesi sizi ne ölçüde özendirir?	3,411	0,986
	Konularında uzman olan profesyonellerden toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetler aracılığı ile eğitim almanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	3,944	0,945

II. tip yönetici (Etkileşimci) tutumu altında çalışanların dönüştürücü liderlik algı düzeyleri faktör yapıları göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Buna göre,

Öykülenen etki faktöründe yer alan “Kişisel değerlerini yansıtarak başarılı olmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,315 ortalama değeri 2.34-3.67

grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) kişisel değerlerini yansıtarak çalışanı başarılı olmaya teşvik etmesinin katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Öykülenen etki faktöründe yer alan “Üzerinde çalıştığımız iş ya da işler ile ilgili sorumluluk vermesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,296 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) çalışana yaptığı işle ilgili sorumluk vermesinin katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Öykülenen etki faktöründe yer alan “Gerekli gördüğünüz uygulamaları anında yapabilmeniz için sizi yetkilendirmesi özeniminizi ne ölçüde etkiler?” maddesine yönelik 4,102 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) çalışanların gerekli gördüğü uygulamaları hemen yapabilmesi için yetki vermesinin katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Öykülenen etki faktöründe yer alan “İşinizle ilgili tüm sorumlulukları içerecek şekilde yetkilendirmemesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,654 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) iş konusunda tüm sorumlulukları içerecek şekilde çalışanları yetkilendirmesinin katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Telkinle güdüleme faktöründe yer alan “Görevinizin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmaya teşvik etmesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,142 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) işin yapılmaya değer olduğuna yönelik çalışanı inandırma tutumunun katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Telkinle güdüleme faktöründe yer alan “İşletmenin önemli bir çalışanı olarak görüldüğünüzü hissettirmesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,488 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) çalışanları işletmenin önemli bir parçası olarak değerlendirme çabalarının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Bireysel destek faktöründe yer alan “İş arkadaşlarınızın çalışmalarınızı onurlandıran tavır ve davranışlarını desteklemesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,161 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) çalışanları onurlandıran tavır ve davranışları desteklemesinin katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Bireysel destek faktöründe yer alan “İş ortamınızda işgören her çalışana, siz de dahil olmak üzere eşit mesafede durması sizi ne şekilde özendirir?” maddesine yönelik 3,667 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) tüm çalışanlarına eşit mesafede durmasının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Bireysel destek faktöründe yer alan “İş arkadaşlarınız ile kurduğunuz ilişkilerin iyi olmasını sağlamaya çalışması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,056 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) çalışanları iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmaya yönelik çabasının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Entelektüel uyarım faktöründe yer alan “Alışıldan farklı bulunan fikirlerinizi saygıyla değerlendirmesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,411 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) alışıldan farklı görüşlerde çalışan fikirlerine saygı duymasının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Entelektüel uyarım faktöründe yer alan “Konularında uzman olan profesyonellerden toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetler aracılığı ile eğitim almanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,944 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) çalışanlara işle ilgili eğitim almaları yönündeki çabasının katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Tablo 3.4 genel olarak değerlendirildiğinde etkileşimci yönetici ile çalışıldığında çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının orta düzeyde olduğu ve bu durumun çalışanları özendirme konusunda yetersiz kaldığı saptanmıştır.

Tablo 3.5. II. Tip Yönetici Tutumu – Etkileşimci Liderlik Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Ort.	SS
Olasılıklı Ödül (Maddi)	Başarılarınızdan dolayı ekstra ücret ödenmesini sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	3,836	,53465
	Görevlerinizi eksiksiz şekilde yerine getirememeniz durumunda ücret kesintisi uygulamasına başvurması sizi ne şekilde özendirir?	3,605	0,576
	Yaptığınız işten aldığınız ücret miktarının işinizde gösterdiğiniz verimliliğe göre ayarlanmasını sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	3,568	0,560
Olasılıklı Ödül (Manevi)	İşinizde göstereceğiniz verimliliğin derecesi ile doğru orantılı olarak terfi olanağı sağlayabilecek olması sizi ne ölçüde özendirir?	3,765	0,573
	Çalışmakta olduğunuz işletmenin şartlarının ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	3,768	0,548
	Bu işyerinden emekli olabileceğinize inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	3,624	0,594
Dışarıda Bırakarak Yönetim (Aktif)	İş arkadaşlarınızla veya müşterilerinizle olan anlaşmazlıklarınızı çözmenizde yardımcı olması sizi ne ölçüde özendirir?	3,982	1,055
	Çalışma ortamınızdaki fiziksel şartların uygunluğunu düzenlemesi sizi ne ölçüde özendirir?	3,636	1,051
	İşyerindeki araç ve gereçlerin işlerinizi doğru şekilde yapabilmeniz için kullanıma hazır olmaması sizi ne ölçüde özendirir?	3,722	0,955

Dışarıda Bırakarak Yönetim (Pasif)	İzin kullanmanız gerektiğinde izin vermesi sizi ne ölçüde özendirir? Kişisel ve ailevi problemlerinizin çözümünde yöneticinizin size yardımcı olmasını sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	4,012	0,917
		3,169	1,052

II.tip yönetici (Etkileşimci) tutumu altında çalışanların etkileşimsel liderlik algı düzeyleri faktör yapıları göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Buna göre,

Olasılıklı ödül- Maddi faktöründe yer alan “Başarıınızdan dolayı ekstra ücret ödenmesini sağlaması sizi ne ölçüde özendirir? maddesine yönelik 3,836 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) çalışanlara görevlerindeki başarılarından dolayı ekstra ücret ödemesi katılımcıları özendirmiş.

Olasılıklı ödül – Maddi faktöründe yer alan “Görevlerinizi eksiksiz şekilde yerine getirememeniz durumunda ücret kesintisi uygulamasına başvurması sizi ne şekilde özendirir?” maddesine yönelik 3,605 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) görevi tam olarak yerine getiremeyen çalışandan ücret kesintisi yapmasının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Olasılıklı ödül- Maddi faktöründe yer alan “Yaptığınız işten aldığınız ücret miktarının işinizde gösterdiğiniz verimliliğe göre ayarlanmasını sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,568 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II.tip yöneticinin (etkileşimci) çalışanların verimlilikleri ile paralel olarak ücret ayarlamasının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Olasılıklı ödül-Manevi faktöründe yer alan “İşinizde göstereceğiniz verimliliğin derecesi ile doğru orantılı olarak terfi olanağı sağlayabilecek olması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,765 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II. tip yöneticinin (etkileşimci) çalışanların verimlilikleri ile paralel olarak terfi olanakları sağlamasının katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Olasılıklı ödül-Manevi faktöründe yer alan “Çalışmakta olduğunuz işletmenin şartlarının ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,768 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II. tip yöneticinin (etkileşimci) ileriye dönük iş imkânları konusunda çalışanları inandırma çabalarının katılımcıları özenirdiği gözlenmiştir.

Olasılıklı ödül- Manevi faktöründe yer alan “Bu işyerinden emekli olabileceğinize inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,624 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II. tip yöneticinin (etkileşimci) çalışanların aynı işletmeden emekli olabileceklerine yönelik inandırma çabalarının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Dışarıda bırakarak yönetim- Aktif faktöründe yer alan “İş arkadaşlarınızla veya müşterilerinizle olan anlaşmazlıklarınızı çözmenizde yardımcı olması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,982 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II. tip yöneticinin (etkileşimci) çalışanların iş arkadaşları veya müşterileri ile olan sorunlarını çözmede yardımcı olmasının katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Dışarıda bırakarak yönetim- Aktif faktöründe yer alan “Çalışma ortamınızdaki fiziksel şartların uygunluğunu düzenlemesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,636 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II. tip yöneticinin (etkileşimci) fiziksel şartları çalışma ortamına göre düzenleme çalışmalarının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Dışarıda bırakarak yönetim- Aktif faktöründe yer alan “İşyerindeki araç ve gereçlerin işlerinizi doğru şekilde yapabilmeniz için kullanıma hazır olmaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,722 ortalama değeri 3.68-5.0 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II. tip yöneticisi (etkileşimci) tutumu altında işyerindeki araç ve gereçlerin olası durumda hazır olmamasının katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Dışarıda bırakarak yönetim-Pasif faktöründe yer alan “İzin kullanmanız gerektiğinde izin vermesi sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 4,012 ortalama değeri 3.68-5.0

grup aralığında yer almıştır. Buna göre II. tip yöneticinin (etkileşimci) izin konusundaki esnekliğinin katılımcıları özendirdiği gözlenmiştir.

Dışarıda bırakarak yönetim-Pasif faktöründe yer alan “Kişisel ve ailevi problemlerinizin çözümünde yöneticinizin size yardımcı olmasını sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?” maddesine yönelik 3,169 ortalama değeri 2.34-3.67 grup aralığında yer almıştır. Buna göre II. tip yöneticinin (etkileşimci) kişisel ve ailevi problemlerde çalışanına destek çıkmasının katılımcıları orta düzeyde özendirdiği gözlenmiştir.

Tablo 3.5 genel olarak değerlendirildiğinde etkileşimci yönetici ile çalışıldığında çalışanların etkileşimci liderlik algılarının yüksek olduğu ve bunun özenimlerini de yükselttiği gözlenmiştir.

3.4.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik kavramı, ölçekte yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ifade eder. Bu çalışmada güvenilirliği belirlemek amacı ile Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik katsayısı 0-0,39 arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,40-0,59 arasında ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,60-0,79 arasında ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, 0,80-1,0 arasında ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmektedir (Kalaycı, 2008)

Tablo 3.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha
I. Tip Yönetici-Dönüştürücü Liderlik Algısı	0,912
Öykülenen Etki	0,652
Telkinle Güdüleme	0,848
Bireysel Destek	0,669
Entelektüel Uyarım	0,844
I. Tip Yönetici-Etkileşimci Liderlik Algısı	0,706
Olasılıklı Ödül -Maddi	0,637

Olasılıklı Ödül- Manevi	0,619
Dışarıda Bırakarak Yönetim- Aktif	0,605
Dışarıda Bırakarak Yönetim- Pasif	0,664
II . Tip Yönetici-Dönüştürücü Liderlik Algısı	0,908
Öykülenen Etki	0,771
Telkinle Güdüleme	0,768
Bireysel Destek	0,648
Entelektüel Uyarım	0,716
II. Tip Yönetici- Etkileşimci Liderlik Algısı	0,699
Olasılıklı Ödül -Maddi	0,746
Olasılıklı Ödül- Manevi	0,706
Dışarıda Bırakarak Yönetim- Aktif	0,620
Dışarıda Bırakarak Yönetim- Pasif	0,638

Tablo 3.6'dan elde edilen bilgilere göre I. Tip Yönetici-Dönüştürücü Liderlik Algısı ile II. Tip Yönetici- Dönüştürücü Liderlik Algısı ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir, I. Tip Yönetici-Etkileşimci Liderlik Algısı ile II. Tip Yönetici- Etkileşimci Liderlik Algısı ölçeklerinin ise oldukça güvenilir olduğu gözlenmiştir. Ayrıca I. Tip Yönetici Dönüştürücü Liderlik Algısı boyutlarından Telkinle Güdüleme ve Entelektüel Uyarım boyutlarının yüksek derecede güvenilir, diğer tüm boyutların ise oldukça güvenilir olduğu saptanmıştır.

3.4.3. Geçerlilik Analizi

Tablo.3.7. I. Tip Yönetici – Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör			
	1	2	3	4
D1	,954			
D2	,902			
D5	,879			
D8	,906			
D4		,941		
D7		,828		
D3			,729	
D9			,953	
D10			,804	
D6				,887
D11				,809

Birinci senaryonun dönüştürücü liderlik ölçeği faktör analizi sonuçları Tablo 3.7’de sunulmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre KMO Barlett test sonucu .881 ve anlamlı ($p<.000$) çıkmıştır. Buna göre veri seti faktör analizi yapmaya uygundur.

Test sonuçlarına göre dört faktörlü dönüşümcü liderlik ölçeği toplam varyansın %88,65’ini açıklamaktadır. Varimax eksen döndürmesinden sonra, oluşan faktörler değerlendirildiğinde, dört faktörün de planlandığı gibi çıktığı görülmektedir.

Tablo.3.8. I. Tip Yönetici - Etkileşimci Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör			
	1	2	3	4
D18		,483		
D19		,856		
D22		,824		
D15			,926	
D16			,906	
D21			,491	
D12				,788
D14				,851
D17				,849
D13	,923			
D20	,694			

Birinci senaryonun etkileşimci liderlik ölçeği faktör analizi sonuçları Tablo 3.8’de sunulmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre KMO Barlett test sonucu .555 ve anlamlı ($p<.000$) çıkmıştır. Buna göre veri seti faktör analizi yapmaya uygundur.

Test sonuçlarına göre dört faktörlü etkileşimci liderlik ölçeği toplam varyansın %69,82’sini açıklamaktadır. Varimax eksen döndürmesinden sonra, oluşan faktörler değerlendirildiğinde, dört faktörün de planlandığı gibi çıktığı görülmektedir.

Tablo 3.9. II. Tip Yönetici - Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör			
	1	2	3	4
E1	,824			
E2	,859			
E5	,946			
E8	,931			
E4		,871		
E7		,810		
E3			,874	
E9			,791	
E10			,890	
E6				,501
E11				,717

İkinci senaryonun dönüştürücü liderlik ölçeği faktör analizi sonuçları Tablo 3.9'da sunulmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre KMO Barlett test sonucu .722 ve anlamlı ($p<.000$) çıkmıştır. Buna göre veri seti faktör analizi yapmaya uygundur.

Test sonuçlarına göre dört faktörlü dönüştürücü liderlik ölçeği toplam varyansın %86,30'ini açıklamaktadır. Varimax eksen döndürmesinden sonra, oluşan faktörler değerlendirildiğinde, dört faktörün de planlandığı gibi çıktığı görülmektedir.

Tablo 3.10. II. Tip Yönetici - Etkileşimci Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör			
	1	2	3	4
E18		,651		
E19		,821		
E22		,858		
E15			,986	
E16			,986	
E21			,804	
E12				,963
E14				,886
E17				,881
E13	,788			
E20	,759			

İkinci senaryonun etkileşimci liderlik ölçeği faktör analizi sonuçları Tablo 3.10'da sunulmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre KMO Barlett test sonucu .653 ve anlamlı ($p<.000$) çıkmıştır. Buna göre veri seti faktör analizi yapmaya uygundur.

Test sonuçlarına göre dört faktörlü etkileşimci liderlik ölçeği toplam varyansın %77,46'sını açıklamaktadır. Varimax eksen döndürmesinden sonra, oluşan faktörler değerlendirildiğinde, dört faktörün de planlandığı gibi çıktığı görülmektedir.

3.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygun test yöntemlerine yer verilmiştir.

3.5.1. Ana Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 3.11. I. Tip Yöneticide Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
I.Tip Yönetici Dönüştürücü Liderlik Algısı	324	4,004	0,987	40,478	0,000
I.Tip Yönetici Etkileşimci Liderlik Algısı	324	2,457	0,329		

Tablo 3,11'den görüldüğü üzere, I. Tip yönetici tutumu altında çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algıları arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Ortalamalar incelendiğinde, I. Tip yönetici tutumu altında çalıştığını varsayanların dönüştürücü liderlik algılarının (4,004) etkileşimci liderlik algılarından (2,457) daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. I. Tip yönetici (dönüştürücü) ile çalışıldığında çalışanları tarafından algılanan dönüştürücü liderin tutumları çalışanları daha çok özendirilmektedir. H1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.12. II. Tip Yöneticide Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
II.Tip Yönetici Dönüştürücü Liderlik Algısı	324	3,476	0,661	-6,061	0,000
II.Tip Yönetici Etkileşimci Liderlik Algısı	324	3,699	0,398		

Tablo 3,12’den görüldüğü üzere, II. Tip yönetici tutumu altında çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algıları arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Ortalamalar incelendiğinde, II. Tip yönetici tutumu altında çalıştığını varsayanların dönüştürücü liderlik algılarının (3,476) etkileşimci liderlik algılarından (3,699) daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. II. Tip yönetici (etkileşimci) ile çalışıldığında çalışanları tarafından algılanan etkileşimci lider tutumları çalışanları daha çok özendirilmektedir. H2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.13. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Öykülenen Etki Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
I.Tip Yönetici –Öykülenen Etki	324	4,182	0,613	17,333	0,000
II.Tip Yönetici–Öykülenen Etki	324	3,592	0,677		

Tablo 3.13’den görüldüğü üzere, I. tip yönetici tutumu altında çalışanların öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi ile II. Tip yönetici tutumu altında çalışanların öykülenen etki algılarının özenimleri üzerindeki etkisi arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Ortalamalar incelendiğinde, I. tip yönetici tutumu altında çalıştığını varsayanların öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi (4,182) I. tip yönetici tutumu altında çalışanların özenimlerinin (3,592) daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. I. tip yönetici tutumu ile çalıştığını varsayanların (dönüştürücü) öykülenen etki algıları II. tip yönetici ile çalıştığını varsayanlara göre daha çok özendirilmektedir. H5 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.14. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Telkinle Güdüleme Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
I.Tip Yönetici – Telkinle Güdüleme	324	4,232	0,975	16,907	0,000
II.Tip Yönetici– Telkinle Güdüleme	324	3,315	0,850		

Tablo 3.14'den görüldüğü üzere, I. tip yönetici tutumu altında telkinle güdüleme algıları özenimlerine etkisi ile II. tip yönetici tutumu altında çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Ortalamalar incelendiğinde, I. tip yönetici tutumu altında çalıştığını varsayanların telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi (4,232), II. tip lider tutumu altında çalışanların telkinle güdüleme algılarından (3,315) daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. I. tip yönetici tutumu ile çalıştığını varsayanların telkinle güdüleme algıları II. tip yönetici ile çalıştığını varsayanlara göre daha çok özendirilmektedir. H6 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.15. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Bireysel Destek Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
I.Tip Yönetici – Bireysel Destek	324	3,725	0,577	13,441	0,000
II.Tip Yönetici– Bireysel Destek	324	3,294	0,698		

Tablo 3.15'den görüldüğü üzere, I. tip yönetici tutumu altında çalışanların bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi ile II. tip yönetici tutumu altında bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Ortalamalar incelendiğinde, I. tip yönetici tutumu

altında çalıştığını varsayanların bireysel destek algılarının (3,725), II. tip lider tutumu altında çalışanların bireysel destek algılarından (3,294) daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. I. tip yönetici tutumu ile çalıştığını varsayanların bireysel destek algıları II. tip yönetici ile çalıştığını varsayanlara göre daha çok özendirilmektedir. H7 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.16. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Entelektüel Uyarım Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
I.Tip Yönetici – Entelektüel Uyarım	324	3,838	1,114	2,591	0,012
II.Tip Yönetici– Entelektüel Uyarım	324	3,678	0,853		

Tablo 3.16'dan görüldüğü üzere, I. tip yönetici tutumu altında çalışanların entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi ile II. tip yönetici tutumu altında entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,012<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde, I. tip yönetici tutumu altında çalıştığını varsayanların entelektüel uyarım algılarının (3,838), II. tip lider tutumu altında çalışanların entelektüel uyarım algılarından (3,678) daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. I. tip yönetici tutumu ile çalıştığını varsayanların entelektüel uyarım algıları II. tip yönetici ile çalıştığını varsayanlara göre daha çok özendirilmektedir. H8 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Maddi Olasılıklı Ödül Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p

I.Tip Yönetici – Olasılıklı Ödül-MADDİ	324	2,124	0,512	-54,310	0,000
II.Tip Yönetici– Olasılıklı Ödül-MADDİ	324	3,670	0,453		

Tablo 3.17’den görüldüğü üzere, I. tip yönetici tutumu altında çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi ile II. tip yönetici tutumu altında maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Ortalamalar incelendiğinde, II. tip yönetici tutumu altında çalıştığını varsayanların maddi olasılıklı ödül algılarının (3,670), I. tip lider tutumu altında çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarından (2,124) daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. II. tip yönetici tutumu ile çalıştığını varsayanların maddi olasılıklı ödül algıları I. tip yönetici ile çalıştığını varsayanlara göre daha çok özendirilmektedir. H9 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.18. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Manevi Olasılıklı Ödül Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
I.Tip Yönetici – Olasılıklı Ödül-MANEVİ	324	2,788	0,505	-33,113	0,000
II.Tip Yönetici– Olasılıklı Ödül-MANEVİ	324	3,718	0,460		

Tablo 3.18’den görüldüğü üzere, I. tip yönetici tutumu altında çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi ile II. tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Ortalamalar incelendiğinde, II. tip yönetici tutumu altında çalıştığını varsayanların manevi olasılıklı ödül algılarının (3,718), I. tip lider tutumu altında çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarından (2,788) daha fazla

olduğu sonucuna varılmıştır. II. tip yönetici tutumu ile çalıştığını varsayanların manevi olasılıklı ödül algıları I. tip yönetici ile çalıştığını varsayanlara göre daha çok özendirilmektedir. H10 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.19. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Aktif Dışarıda Bırakarak Yönetim Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
I.Tip Yönetici – Dışarıda Bırakarak Yönetim-Aktif	324	2,673	0,494	-40,321	0,000
II.Tip Yönetici – Dışarıda Bırakarak Yönetim-Aktif	324	3,780	0,770		

Tablo 3.19’den görüldüğü üzere, I. tip yönetici tutumu altında çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi ile II. tip yönetici tutumu altında aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Ortalamalar incelendiğinde, II. tip yönetici tutumu altında çalıştığını varsayanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının (3,780), I. tip lider tutumu altında çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarından (2,673) daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. II. tip yönetici tutumu ile çalıştığını varsayanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algıları I. tip yönetici ile çalıştığını varsayanlara göre daha çok özendirilmektedir. H11 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.20. I. ve II. Tip Yönetici Tutumunda Çalışanların Pasif Dışarıda Bırakarak Yönetim Algıları Arasındaki Farka İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p

I.Tip Yönetici – Dışarıda Bırakarak Yönetim Pasif	324	2,137	0,502	-52,046	0,000
II.Tip Yönetici – Dışarıda Bırakarak Yönetim- Pasif	324	3,591	0,845		

Tablo 3.20’den görüldüğü üzere, I. tip yönetici tutumu altında çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi ile II. tip yönetici tutumu altında pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Ortalamalar incelendiğinde, II. tip yönetici tutumu altında çalıştığını varsayanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının (3,591), I. tip lider tutumu altında çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarından (2,137) daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. II. tip yönetici tutumu ile çalıştığını varsayanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algıları I. tip yönetici ile çalıştığını varsayanlara göre daha çok özendirilmektedir. H12 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.2. Alt Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 3.21. I. ve II. Tip Yöneticide Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
I.Tip Yönetici Dönüştürücü Liderlik Algısı	Erkek	141	3,989	0,785	-0,342	0,733
	Kadın	183	4,015	0,603		
II.Tip Yönetici Dönüştürücü Liderlik Algısı	Erkek	141	3,228	0,566	-6,251	0,000
	Kadın	183	3,666	0,668		
I.Tip Yönetici Etkileşimci Liderlik Algısı	Erkek	141	2,468	0,302	0,528	0,598
	Kadın	183	2,448	0,348		
	Erkek	141	3,792	0,385	3,789	0,000

II.Tip Yönetici Etkileşimci Liderlik Algısı	Kadın	183	3,626	0,395		
---	-------	-----	-------	-------	--	--

Çalışanların cinsiyetlerine göre I. ve II. tip yönetici tutumlarından algıladıkları dönüştürücü ve etkileşimci liderlik kavramlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 3.21’de verilmiştir. Buna göre,

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları dönüştürücü liderliğin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan -0,342 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,733>0,05$). Ortalamalar incelendiğinde erkek ve kadın çalışanların ölçekten aldıkları ortalama skorların matematiksel olarak yakın olduğu gözlenmiştir. Çalışan cinsiyetleri I. tip yönetici tutumu altında çalışanların dönüştürücü liderlik algılarında farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H13_1 alternatif hipotezi red edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları dönüştürücü liderliğin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan -6,251 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan cinsiyetleri II. Tip yönetici tutumu altında çalışanların dönüştürücü liderlik algılarında farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde kadın çalışanların II. Tip yönetici ile çalışmaları durumunda dönüştürücü liderlik algılarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. H13_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları etkileşimci liderliğin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 0,528 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,598>0,05$). Ortalamalar incelendiğinde erkek ve kadın çalışanların ölçekten aldıkları ortalama skorların matematiksel olarak yakın olduğu gözlenmiştir. Çalışan cinsiyetleri I. Tip yönetici tutumu altında çalışanların etkileşimci liderlik algılarında farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H13_3 alternatif hipotezi red edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları etkileşimci liderliğin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 3,789 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan cinsiyetleri II. Tip yönetici tutumu altında çalışanların etkileşimci liderlik algılarında farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde erkek çalışanların II. Tip yönetici ile çalışmaları durumunda etkileşimci liderlik algılarının kadın çalışanlara oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. H13_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.21 genel olarak değerlendirildiğinde, kadın çalışanların II. Tip yönetici (etkileşimci lider) ile çalıştıklarında dönüştürücü liderlik algıları onları daha çok özendirirken, aynı tip yönetici tutumunda etkileşimci liderlik algıları erkek çalışanları daha çok özendirmektedir. Bu durum kadın çalışanların dönüştürücü liderlik yapıtaşlarına duydukları yakınlık ile açıklanabilir görünmektedir. Diğer yandan erkek çalışanların etkileşimci liderlik niteliklerine özenimleri ise erkek çalışanların olasılıklı ödül algısına duydukları yakınlık ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 3.22. I. ve II. Tip Yönetici Tutumu Altında Çalışanların, Öykülenen Etki, Telkinle Güdüleme, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım, Olasılıklı Ödül (Maddi-Manevi), Dışarıda Bırakarak Yönetim (Aktif-Pasif) Algılarının Özenimi Üzerindeki Etkisinin Cinsiyetlerine Göre Farklaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları

			N	Ort.	SS	t	p
I.Tip Yönetici	Öykülenen Etki	Erkek	141	4,203	0,708	0,561	0,575
		Kadın	183	4,165	0,0529		
	Telkinle Güdüleme	Erkek	141	4,145	1,083	-1,396	0,164
		Kadın	183	4,297	0,881		
	Bireysel Destek	Erkek	141	3,740	0,658	0,400	0,689
		Kadın	183	3,714	0,507		
Entelektüel Uyarım	Erkek	141	3,776	1,097	-0,870	0,385	
	Kadın	183	3,885	1,128			
II.Tip Yönetici	Öykülenen Etki	Erkek	141	3,322	0,598	-6,683	0,000
		Kadın	183	3,799	0,664		

	Telkinle Güdüleme	Erkek	141	2,925	0,724	-7,882	0,000	
		Kadın	183	3,614	0,820			
	Bireysel Destek	Erkek	141	3,075	0,637	-5,133	0,000	
		Kadın	183	3,462	0,698			
	Entelektüel Uyarım	Erkek	141	3,570	0,873	-1,982	0,048	
		Kadın	183	3,759	0,830			
I.Tip Yönetici	Olasılıklı dl-Maddi	Erkek	141	2,281	0,513	5,048	0,000	
		Kadın	183	2,001	0,478			
	Olasılıklı dl- Manevi	Erkek	141	2,806	0,365	0,564	0,573	
		Kadın	183	2,774	0,591			
	Dışarıda Bırakarak Yönetim- Aktif	Erkek	141	2,624	0,411	-1,561	0,119	
		Kadın	183	2,710	0,547			
	Dışarıda Bırakarak Yönetim- Pasif	Erkek	141	2,007	0,409	-4,198	0,000	
		Kadın	183	2,237	0,544			
	II.Tip Yönetici	Olasılıklı dl-Maddi	Erkek	141	3,853	0,408	6,830	0,000
			Kadın	183	3,528	0,436		
Olasılıklı dl- Manevi		Erkek	141	3,886	0,437	6,094	0,000	
		Kadın	183	3,588	0,435			
Dışarıda Bırakarak Yönetim- Aktif		Erkek	141	3,766	0,752	-0,284	0,776	
		Kadın	183	3,790	0,785			
Dışarıda Bırakarak Yönetim- Pasif		Erkek	141	3,599	0,800	0,154	0,878	
		Kadın	183	3,584	0,881			

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların öykülenen etki algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 0,561 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,5753>0,05$). alışan cinsiyetleri I. Tip yönetici tutumu altında çalışanların öykülenen etki algılarının özenim üzerine etkilerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H13_1_1 alternatif hipotezi red edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacı ile hesaplanan -1,396 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,164>0,05$). Çalışan cinsiyetleri I. Tip yönetici tutumu altında çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H13_1_2 alternatif hipotezi red edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 0,400 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,689>0,05$). Çalışan cinsiyetleri I. Tip yönetici tutumu altında çalışanların bireysel destek algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H13_1_3 alternatif hipotezi red edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan -0,870 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,385>0,05$). Çalışan cinsiyetleri I. Tip yönetici tutumu altında çalışanların entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H13_1_4 alternatif hipotezi red edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan -6,683 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan cinsiyetleri II. Tip yönetici tutumu altında çalışanların öykülenen etki algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Buna göre II. Tip yönetici tutumu altında kadın çalışanların öykülenen etki algıları erkek çalışanlara oranla daha yüksektir. H13_2_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan -7,882 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan cinsiyetleri II. Tip yönetici tutumu

altında çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkilerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Buna göre II. Tip yönetici tutumu altında kadın çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerindeki etkisi erkeklere oranla daha fazla saptanmıştır. H13_2_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan -5,133 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan cinsiyetleri II. Tip yönetici tutumu altında çalışanların bireysel destek algılarının etkilerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Buna göre II. Tip yönetici tutumu altında kadın çalışanların bireysel destek algılarının özenimleri üzerindeki etkisi erkeklere oranla daha fazla saptanmıştır. H13_2_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan -1,982 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,048<0,05$). Çalışan cinsiyetleri II. Tip yönetici tutumu altında çalışanların entelektüel uyarım algılarında farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Buna göre II. Tip yönetici tutumu altında kadın çalışanların entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerindeki etkisi erkeklere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. H13_2_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 5,048 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan cinsiyetleri I. Tip yönetici tutumu altında maddi olasılıklı ödül algılarında farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Buna göre I. Tip yönetici tutumu altında erkek çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerindeki etkisi kadınlara oranla daha fazla saptanmıştır. H13_3_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 0,564 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,573>0,05$). Çalışan cinsiyetleri I. Tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H13_3_2 alternatif hipotezi red edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan -1,561 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,119>0,05$). I. Tip yönetici tutumu altında çalışan cinsiyetleri aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H13_3_3 alternatif hipotezi red edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan -4,198 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. Tip yönetici tutumu altında çalışan cinsiyetleri pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenim üzerine etkilerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Buna göre I. Tip yönetici tutumu altında kadın çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerindeki etkisi erkeklere oranla daha fazla saptanmıştır. H13_3_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 6,830 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan cinsiyetleri II. Tip yönetici tutumu altında maddi olasılıklı ödül algılarının özenim üzerine etkilerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Buna göre II. Tip yönetici tutumu altında erkek çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerindeki etkisi kadınlara oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. H13_4_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 6,094 t istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan cinsiyetleri II. Tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimüzerine etkilerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Buna göre II. Tip yönetici tutumu altında erkek çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerindeki etkisi kadınlara oranla daha fazla saptanmıştır. H13_4_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II. tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan -0,284 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,776>0,05$). II. tip yönetici tutumu altında çalışan cinsiyetleri aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerindeki etkisi farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H13_4_3 alternatif hipotezi red edilmiştir.

II. tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 0,154 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,878>0,05$). II. tip yönetici tutumu altında çalışan cinsiyetleri pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerindeki etkisi farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H13_4_4 alternatif hipotezi red edilmiştir.

Genel olarak tablo 3.22 değerlendirildiğinde, II. tip yönetici tutumu altında kadın çalışanların öykülenen etki, telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarım algılarının özenimleri erkeklere göre daha yüksek yüzdelerle ifade edilebilirken I. tip yönetici tutumu altında bu algılarının özenimleri üzerine etkisinde cinsiyet önemsizdir. I. ve II. tip yönetici fark etmeksizin erkek çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi kadın çalışanlara oranla daha yüksektir. I. ve II. tip yönetici fark etmeksizin çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinde cinsiyet önemsizdir. I. tip yönetici tutumu altında kadın çalışanların pasif dışarıda

birakarak yönetim algılarının özenim üzerine etkileri erkeklerden fazla iken II. tip yönetici tutumu altında böyle bir ayırım yoktur.

Tablo 3.23. I. ve II. Tip Yöneticide Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algılarının Yaşa Göre Farklaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	f	p
I.Tip Yönetici Dönüştürücü Liderlik Algısı	21-29 yaş arası	46	4,442	0,174	9,825	0,000
	30-39 yaş arası	92	4,012	0,519		
	40-49 yaş arası	136	3,868	0,789		
	50-59 yaş arası	35	3,740	0,863		
	60 yaş ve üzeri	15	4,448	0,192		
II.Tip Yönetici Dönüştürücü Liderlik Algısı	21-29 yaş arası	46	3,426	0,658	7,008	0,000
	30-39 yaş arası	92	3,625	0,681		
	40-49 yaş arası	136	3,530	0,659		
	50-59 yaş arası	35	2,976	0,348		
	60 yaş ve üzeri	15	3,381	0,619		
I.Tip Yönetici Etkileşimci Liderlik Algısı	21-29 yaş arası	46	2,227	0,248	9,566	0,000
	30-39 yaş arası	92	2,443	0,285		

	40-49 yaş arası	136	2,513	0,336		
	50-59 yaş arası	35	2,472	0,328		
	60 yaş ve üzeri	15	2,697	0,388		
II.Tip Yönetici Etkileşimci Liderlik Algısı	21-29 yaş arası	46	3,616	0,337	8,282	0,000
	30-39 yaş arası	92	3,547	0,409		
	40-49 yaş arası	136	3,756	0,384		
	50-59 yaş arası	35	3,909	0,323		
	60 yaş ve üzeri	15	3,866	0,434		

Çalışanların yaşlarına göre I. ve II. Tip yönetici tutumlarından algıladıkları dönüştürücü ve etkileşimci liderlik kavramlarının özenimleri üzerindeki etkisinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 3.23’de verilmiştir. Buna göre,

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları dönüştürücü liderliğin özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 9,825 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan yaşları I. Tip yönetici tutumu altında çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının özenimleri üzerinde etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 21-29 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algılarının özenimleri üzerine etkisi 30-39, 40-49 ve 50-59 yaş grubundakilere göre daha yüksek gözlenmiştir. Ayrıca, 60 yaşında ya da daha büyük olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algılarının

özenimleri üzerine etkisinin 30-39, 40-49 ve 50-59 yaş grubundakilere göre daha yüksek gözlenmiştir. H14_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları dönüştürücü liderliğin özenimleri üzerine etkisinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 7,008 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,011<0,05$). Çalışan yaşları II. tip yönetici tutumu altında çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının özenim üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 50-59 yaş grubundan olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algılarının özenimlerine etkisinin diğer yaş grubundakilere göre daha düşük gözlenmiştir. H14_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları etkileşimci liderliğin özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 9,566 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001<0,01$). Çalışan yaşları I. Tip yönetici tutumu altında çalışanların etkileşimci liderlik algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 21-29 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algılarının özenimleri üzerine etkisi diğer yaş grubundakilere göre düşük gözlenmiştir. Ayrıca, 60 yaşında ya da daha büyük olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algılarının özenimleri üzerine etkisinin diğer yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. H14_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları etkileşimci liderliğin özenimleri üzerine etkisinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 8,282 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001<0,01$). Çalışan yaşları II. tip yönetici tutumu altında çalışanların etkileşimci liderlik algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak

bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 21-29 ve 30-39 yaş grubundan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algılarının özenimlerine etkisinin diğer yaş grubundakilere göre daha düşük gözlenmiştir. H14_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.23 genel olarak değerlendirildiğinde, yaş faktörü çalışanların yönetici görüntüsünden algıladıkları özenimlerine etki etmektedir. Örneğin 50-59 yaş grubundan olan çalışanları II tip yönetici ile çalıştıklarında etkileşimci liderlik algıları dönüştürücü liderlik algılarından daha yüksek düzeyde özendirilmektedir. 21-29, 30-39 yaş grubunda olan çalışanlar I. Tip yönetici ile çalıştıklarında dönüştürücü liderlik algıları etkileşimci liderliğin sunduğu özenime göre daha yüksektir. Bu durumun 21-29 ve 30-39 yaş gurubu çalışanların dönüştürücü liderlik nitelikleri ile kariyerlerine daha donanımlı ve yeni fırsatlar elde edebilme açısından daha avantajlı şekilde devam etme isteğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. 50-59 yaş gurubundaki çalışanlar ise değişimden çok varolan düzenin devamını tercih ederek alışık oldukları olasılıklı ödül ve dışarıda bırakarak yönetim şartlarının devamına taraftar görünmektedirler.

Tablo 3.24. I. ve II. Tip Yönetici Tutumu Altında Çalışanların, Öykülenen Etki, Telkinle Güdüleme, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım, Olasılıklı Ödül (Maddi-Manevi), Dışarıda Bırakarak Yönetim (Aktif-Pasif) Algılarının Özenimi Üzerindeki Etkisinin Yaşa Göre Farklaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

			N	Ort.	SS	f	p
I. Tip Yönetici	Öykülenen Etki	21-29 yaş arası	46	4,315	0,313	3,819	0,005
		30-39 yaş arası	92	4,274	0,458		
		40-49 yaş arası	136	4,071	0,708		
		50-59 yaş arası	35	4,050	0,839		
		60 yaş ve üzeri	15	4,516	0,199		
	Telkinle Güdüleme	21-29 yaş arası	46	4,880	0,282	9,307	0,000
		30-39 yaş arası	92	4,163	0,770		
		40-49 yaş arası	136	4,073	1,144		
		50-59 yaş arası	35	3,914	1,074		

		60 yaş ve üzeri	15	4,833	0,361		
	Bireysel Destek	21-29 yaş arası	46	4,144	0,206	14,140	0,000
		30-39 yaş arası	92	3,797	0,496		
		40-49 yaş arası	136	3,563	0,614		
		50-59 yaş arası	35	3,466	0,662		
		60 yaş ve üzeri	15	4,066	0,287		
		Entelektüel Uyarım	21-29 yaş arası	46	4,706		
	30-39 yaş arası		92	3,663	0,992		
	40-49 yaş arası		136	3,713	1,195		
	50-59 yaş arası		35	3,357	1,179		
	60 yaş ve üzeri		15	4,500	0,626		
II.Tip Yönetici	Öykülenen Etki	21-29 yaş arası	46	3,407	0,457	10,728	0,000
		30-39 yaş arası	92	3,850	0,720		
		40-49 yaş arası	136	3,630	0,699		
		50-59 yaş arası	35	3,078	0,313		
		60 yaş ve üzeri	15	3,416	0,587		
	Telkinle Güdüleme	21-29 yaş arası	46	3,250	0,728	8,438	0,000
		30-39 yaş arası	92	3,483	0,823		
		40-49 yaş arası	136	3,419	0,913		
		50-59 yaş arası	35	2,600	0,316		
		60 yaş ve üzeri	15	3,200	0,840		
	Bireysel Destek	21-29 yaş arası	46	3,318	0,848	4,983	0,001
		30-39 yaş arası	92	3,420	0,707		
		40-49 yaş arası	136	3,308	0,660		
		50-59 yaş arası	35	2,828	0,473		
		60 yaş ve üzeri	15	3,400	0,537		
	Entelektüel Uyarım	21-29 yaş arası	46	3,804	0,991	2,145	0,075
		30-39 yaş arası	92	3,625	0,693		
		40-49 yaş arası	136	3,772	0,811		
		50-59 yaş arası	35	3,371	1,038		
		60 yaş ve üzeri	15	3,466	1,043		

I.Tip Yönetici	Olasılıklı Ödül- Maddi	21-29 yaş arası	46	1,963	0,417	6,828	0,000
		30-39 yaş arası	92	2,050	0,407		
		40-49 yaş arası	136	2,112	0,544		
		50-59 yaş arası	35	2,390	0,580		
		60 yaş ve üzeri	15	2,533	0,516		
	Olasılıklı Ödül- Manevi	21-29 yaş arası	46	2,521	0,514	5,217	0,000
		30-39 yaş arası	92	2,800	0,453		
		40-49 yaş arası	136	2,801	0,515		
		50-59 yaş arası	35	2,952	0,397		
		60 yaş ve üzeri	15	3,022	0,635		
	Dışarıda Bırakarak Yönetim- Aktif	21-29 yaş arası	46	2,449	0,366	6,554	0,000
		30-39 yaş arası	92	2,630	0,492		
		40-49 yaş arası	136	2,796	0,510		
		50-59 yaş arası	35	2,514	0,316		
		60 yaş ve üzeri	15	2,866	0,664		
	Dışarıda Bırakarak Yönetim- Pasif	21-29 yaş arası	46	1,847	0,331	11,279	0,000
		30-39 yaş arası	92	2,217	0,498		
		40-49 yaş arası	136	2,257	0,526		
		50-59 yaş arası	35	1,814	0,245		
		60 yaş ve üzeri	15	2,200	0,560		
II.Tip Yönetici	Olasılıklı Ödül- Maddi	21-29 yaş arası	46	3,666	0,535	9,641	0,000
		30-39 yaş arası	92	3,525	0,456		
		40-49 yaş arası	136	3,666	0,427		
		50-59 yaş arası	35	4,057	0,127		
		60 yaş ve üzeri	15	3,688	0,407		
	Olasılıklı Ödül- Manevi	21-29 yaş arası	46	3,623	0,362	25,261	0,000
		30-39 yaş arası	92	3,402	0,457		
		40-49 yaş arası	136	3,857	0,411		
		50-59 yaş arası	35	4,028	0,169		
		60 yaş ve üzeri	15	3,955	0,485		
		21-29 yaş arası	46	3,688	0,675	0,816	0,516

	Dışarıda Bırakarak Yönetim- Aktif	30-39 yaş arası	92	3,713	0,855		
		40-49 yaş arası	136	3,823	0,733		
		50-59 yaş arası	35	3,800	0,754		
		60 yaş ve üzeri	15	4,022	0,868		
	Dışarıda Bırakarak Yönetim- Pasif	21-29 yaş arası	46	3,423	0,781	0,841	0,500
		30-39 yaş arası	92	3,548	0,963		
		40-49 yaş arası	136	3,636	0,803		
		50-59 yaş arası	35	3,671	0,706		
		60 yaş ve üzeri	15	3,766	0,942		

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 3,819 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,005<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 40-49 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi 21-29, 30-39 ve 60 yaş üzeri olanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Ayrıca 50-59 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisinin 60 yaş ve üzeri olanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. H14_1_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 9,307 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 21-29 yaş grubundan ve 60 yaş üzeri olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisinin 30-39, 40-

49 ve 50-59 yaş grubundakilere göre daha yüksek gözlenmiştir. H14_1_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 14,140 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 21-29 ve 30-39 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi 40-49 ve 50-59 yaş grubundakilere göre daha yüksek gözlenmiştir. 21-29 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi ise 30-39 yaş grubundakilere göre daha yüksek gözlenmiştir. Ayrıca, 40-49 ve 50-59 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında bireysel destek algılarının özenimlerine etkisinin 60 yaş ve üzeri olanlara göre daha düşük gözlenmiştir. H14_1_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 12,481 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 21-29 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi 30-39, 40-49 ve 50-59 yaş grubundakilere göre daha yüksek gözlenmiştir. Ayrıca, 60 yaş ve üzeri olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisinin 30-39, 40-49, 50-59 yaş grubundakilere göre daha yüksek gözlenmiştir. H14_1_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II. tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 10,728 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 30-39 yaş grubundan olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi diğer yaş grubundakilere göre daha yüksek, 50-59 yaş grubundakilerin II. tip yönetici tutumu altında öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi diğer yaş grubundakilere göre daha düşük gözlenmiştir. H14_2_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II. tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 8,438 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 50-59 yaş grubundan olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi diğer yaş grubundakilere göre daha düşük gözlenmiştir. H14_2_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II .tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 4,983 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 50-59 yaş grubundan olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi diğer yaş grubundakilere göre daha düşük gözlenmiştir. H14_2_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II .tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 2,145 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,075>0,05$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H14_2_4 alternatif hipotezi red edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 6,828 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 21-29, 30-39, 40-49 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisinin 50-59 ve 60 yaş üzeri olanlara göre daha düşük düşük gözlenmiştir. H14_3_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 5,217 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 21-29 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi diğer yaş grubundakilere göre daha düşük gözlenmiştir. H14_3_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 6,554 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların

yaşları aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 40-49 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisinin 21-29, 30-39 ve 50-59 yaş grubundakilere göre daha yüksek, 60 yaş ve üzeri olanları ise 21-29 ve 50-59 yaş grubundakilere göre daha yüksek gözlenmiştir. H14_3_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 11,279 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 21-29 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisinin 30-39, 40-49 yaş grubundakilere ve 60 yaş üzeri olanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. 30-39 ve 40-49 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisinin 50-59 yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca 50-59 yaş grubundan olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisinin 60 yaş ve üzeri olanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. H14_3_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 9,641 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 50-59 yaş grubundan olan çalışanların II. tip yönetici

tutumu altında maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi diğer yaş grubundakilere göre daha yüksek gözlenmiştir. H14_4_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 25,261 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, 21-30 ve 30-39 yaş grubundan olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisinin 40-49, 50-59 yaş grubundakilere ve 60 yaş ve üzeri olanlara göre daha düşük gözlenmiştir. Ayrıca 21-30 yaş grubundan olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisinin 30-39 yaş grubundakilere göre daha yüksek gözlenmiştir. H14_4_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 0,816 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,516>0,05$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H14_4_3 alternatif hipotezi red edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 0,841 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,500>0,05$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların yaşları pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H14_4_4 alternatif hipotezi red edilmiştir.

Tablo 3.24 genel olarak yorumlandığında, I. ve II. tip yönetici tutumu altında çalışanların öykülenen etki, telkinle güdüleme, bireysel destek algılarının özenimlerine olan

etkisinde çalışan yaşları önemlidir. I. Tip yönetici ile çalışıldığında entelektüel uyarım algılarının özendirme üzerine etkisinde yaş faktörünün etkisi varken, II. tip yönetici ile çalışıldığında entelektüel uyarım algısının özenim üzerine etkisinde yaş faktörünün etkisi ortadan kalmaktadır. Yaş arttıkça I. tip yönetici tutumu altında maddi olasılıklı ödülün özendirme etkisi de artmaktadır. 21-29 yaş grubundakilerin I. tip yönetici tutumu altında manevi açıdan olasılıklı ödül algıları oldukça düşüktür. I. tip yönetici tutumu altında çalışanların aktif ve pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerindeki etkisinde çalışan yaşlarının önemi varken, II tip yönetici tutumu altında bir önem ortadan kalmaktadır. Dönüştürücü liderlik ile çalıştığını varsayan takipçilerde yaş arttıkça maddi olasılıklı ödül ihtiyacının artması, dönüştürücü liderlik algısının etkileşimci liderlik algısını da kullanabileceğini ve etki alanını dışsal özenme metodları ile de artırabileceğini düşündürmektedir. 21-29 yaş grubundaki çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının düşük olması ise bu yaş grubundaki çalışanların kariyer planlarına daha teknik yaklaşarak, kendilerini gelecek için elle tutulur başarılar elde etme ihtiyacı üzerinden özendiklerini düşündürmektedir.

Tablo 3.25. I. ve II. Tip Yöneticide Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	f	p
I. Tip Yönetici Dönüştürücü Liderlik Algısı	Ortaokul	56	3,949	0,081	55,464	0,000
	Lise	78	3,228	0,827		
	Yüksekokul	32	4,113	0,550		
	Üniversite	85	4,425	0,356		
	Yüksek Lisans	64	4,369	0,200		
	Doktora	9	4,090	0,855		
II. Tip Yönetici Dönüştürücü Liderlik Algısı	Ortaokul	56	4,160	0,081	59,582	0,000
	Lise	78	2,892	0,462		
	Yüksekokul	32	3,877	0,491		
	Üniversite	85	3,217	0,566		

	Yüksek Lisans	64	3,745	0,521		
	Doktora	9	3,363	0,757		
I.Tip Yönetici Etkileşimci Liderlik Algısı	Ortaokul	56	2,561	0,237	8,219	0,000
	Lise	78	2,287	0,321		
	Yüksekokul	32	2,392	0,384		
	Üniversite	85	2,489	0,354		
	Yüksek Lisans	64	2,522	0,233		
	Doktora	9	2,727	0,411		
II.Tip Yönetici Etkileşimci Liderlik Algısı	Ortaokul	56	3,422	0,427	11,896	0,000
	Lise	78	3,897	0,335		
	Yüksekokul	32	3,576	0,317		
	Üniversite	85	3,749	0,347		
	Yüksek Lisans	64	3,684	0,404		
	Doktora	9	3,747	0,348		

Çalışanların eğitim düzeylerine göre I. ve II. tip yönetici tutumlarından algıladıkları dönüştürücü ve etkileşimci liderlik kavramlarının özenimlerine etkisinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 4.25’de verilmiştir. Buna göre,

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları dönüştürücü liderliğin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 55,464 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan eğitim düzeyleri I. tip yönetici tutumu altında çalışanların dönüştürücü liderlik algılarında farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda lise mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algılarının diğer eğitim düzeylerindeki göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, ortaokul ve yüksekokul mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında

dönüştürücü liderlik algılarının üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. H15_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları dönüştürücü liderliğin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 59,582 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan eğitim düzeyleri II. tip yönetici tutumu altında çalışanların dönüştürücü liderlik algılarında farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda ortaokul mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algılarının diğer eğitim düzeylerindeki göre daha yüksek, lise mezunlarının II. tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algılarının diğer eğitim düzeylerindeki göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Yüksek okul mezunlarının II. tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algılarının üniversite ve doktora mezunlarına göre daha yüksek, yüksek lisans mezunu olanların ise doktora mezunlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. H15_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları etkileşimci liderliğin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 8,219 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan eğitim düzeyleri I. tip yönetici tutumu altında çalışanların etkileşimci liderlik algılarında farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda ortaokul mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algılarının lise ve yüksek okul mezunlarına göre daha yüksek, lise mezunlarının I. tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algılarının diğer eğitim düzeylerinden mezun olanlara göre daha düşük, yüksek okul ve üniversite mezunlarının I. tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algılarının ise doktora mezunlarına göre düşük olduğu gözlenmiştir. H15_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları etkileşimci liderliğin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan

11,896 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). Çalışan eğitim düzeyleri II. tip yönetici tutumu altında çalışanların etkileşimci liderlik algılarında farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda ortaokul mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algılarının lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre daha düşük, lise mezunlarının II. tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algılarının yüksekokul, üniversite ve yüksek lisans mezun olanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. H15_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.25 genel olarak değerlendirildiğinde; eğitim faktörü, çalışanların algıladıkları yönetici görüntüsü üzerinden özenimlerine etki etmektedir. I.tip yönetici tutumu altında eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların dönüştürücü liderlik algıları özenimlerine daha fazla etki ederken, aynı tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algıları özenimlerine daha az etki etmektedir. II.tip yönetici tutumu altında eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların etkileşimci liderlik algıları özenimlerine daha fazla etki ederken, aynı tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algıları özenimlerine daha az etki etmektedir. Bu durum yüksek eğitilmiş takipçilerin, liderlik tipi farketmeksizin çalıştıklarını farzettikleri lider tipine özenim sağlamada yüksek derecede uyumlama kabiliyeti gösterebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.26. I. ve II. Tip Yönetici Tutumu Altında Çalışanların, Öykülenen Etki, Telkinle Güdüleme, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım, Olasılıklı Ödül (Maddi-Manevi), Dışarıda Bırakarak Yönetim (Aktif-Pasif) Algılarının Özenimleri Üzerindeki Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre Farklaşmasına ANOVA Sonuçları

			N	Ort.	SS	f	p
I.Tip Yönetici	Öykülenen Etki	Ortaokul	56	4,459	0,189	57,340	0,000
		Lise	78	3,467	0,668		
		Yüksekokul	32	4,054	0,478		
		Üniversite	85	4,476	0,346		
		Yüksek Lisans	64	4,476	0,314		
		Doktora	9	4,222	0,712		

	Telkinle Güdüleme	Ortaokul	56	3,937	0,357	59,270	0,000
		Lise	78	3,166	1,080		
		Yüksekokul	32	4,593	0,689		
		Üniversite	85	4,805	0,529		
		Yüksek Lisans	64	4,828	0,447		
		Doktora	9	4,333	1,198		
	Bireysel Destek	Ortaokul	56	3,881	0,161	35,915	0,000
		Lise	78	3,145	0,715		
		Yüksekokul	32	3,750	0,448		
		Üniversite	85	4,078	0,400		
		Yüksek Lisans	64	3,822	0,278		
		Doktora	9	3,666	0,645		
	Entelektüel Uyarım	Ortaokul	56	3,044	0,347	46,547	0,000
		Lise	78	2,935	1,220		
		Yüksekokul	32	4,296	1,069		
		Üniversite	85	4,464	0,653		
		Yüksek Lisans	64	4,515	0,642		
		Doktora	9	4,222	1,277		
II.Tip Yönetici	Öykülenen Etki	Ortaokul	56	4,459	0,163	73,841	0,000
		Lise	78	3,000	0,404		
		Yüksekokul	32	3,812	0,475		
		Üniversite	85	3,335	0,524		
		Yüksek Lisans	64	3,804	0,558		
		Doktora	9	3,444	0,778		
	Telkinle Güdüleme	Ortaokul	56	3,964	0,210	30,829	0,000
		Lise	78	2,711	0,567		
		Yüksekokul	32	3,796	0,633		
		Üniversite	85	2,994	0,818		
		Yüksek Lisans	64	3,671	0,926		
		Doktora	9	3,277	0,971		
Bireysel Destek	Ortaokul	56	4,006	0,100	55,494	0,000	

		Lise	78	2,670	0,567		
		Yüksekokul	32	3,770	0,630		
		Üniversite	85	3,054	0,574		
		Yüksek Lisans	64	3,494	0,500		
		Doktora	9	3,407	0,618		
	Entelektüel Uyarım	Ortaokul	56	3,991	0,277	17,627	0,000
		Lise	78	3,192	0,703		
		Yüksekokul	32	4,250	0,823		
		Üniversite	85	3,447	0,912		
		Yüksek Lisans	64	4,078	0,827		
		Doktora	9	3,222	0,971		
I.Tip Yönetici	Olasılıklı Ödül- Maddi	Ortaokul	56	2,261	0,334	8,034	0,000
		Lise	78	1,897	0,437		
		Yüksekokul	32	1,895	0,418		
		Üniversite	85	2,278	0,495		
		Yüksek Lisans	64	2,145	0,578		
		Doktora	9	2,407	0,954		
	Olasılıklı Ödül- Manevi	Ortaokul	56	2,982	0,307	3,673	0,003
		Lise	78	2,722	0,450		
		Yüksekokul	32	2,760	0,714		
		Üniversite	85	2,780	0,538		
		Yüksek Lisans	64	2,671	0,461		
		Doktora	9	3,148	0,668		
Dışarıda Bırakarak Yönetim- Aktif	Ortaokul	56	2,506	0,467	6,919	0,000	
	Lise	78	2,521	0,448			
	Yüksekokul	32	2,656	0,589			
	Üniversite	85	2,725	0,544			
	Yüksek Lisans	64	2,895	0,324			
	Doktora	9	3,000	0,408			
	Ortaokul	56	2,464	0,267	13,833	0,000	
	Lise	78	1,871	0,646			

	Dışarıda Bırakarak Yönetim- Pasif	Yüksekokul	32	2,187	0,396		
		Üniversite	85	2,017	0,478		
		Yüksek Lisans	64	2,304	0,261		
		Doktora	9	2,166	0,559		
II.Tip Yönetici	Olasılıklı Ödül- Maddi	Ortaokul	56	3,142	0,276	50,584	0,000
		Lise	78	3,987	0,315		
		Yüksekokul	32	3,395	0,524		
		Üniversite	85	3,866	0,309		
		Yüksek Lisans	64	3,604	0,345		
		Doktora	9	3,777	0,372		
	Olasılıklı Ödül- Manevi	Ortaokul	56	3,071	0,274	48,502	0,000
		Lise	78	3,961	0,364		
		Yüksekokul	32	3,791	0,235		
		Üniversite	85	3,811	0,458		
		Yüksek Lisans	64	3,817	0,271		
		Doktora	9	3,777	0,235		
Dışarıda Bırakarak Yönetim- Aktif	Ortaokul	56	3,839	0,892	0,780	0,565	
	Lise	78	3,893	0,665			
	Yüksekokul	32	3,635	0,705			
	Üniversite	85	3,709	0,821			
	Yüksek Lisans	64	3,760	0,770			
	Doktora	9	3,740	0,493			
Dışarıda Bırakarak Yönetim- Pasif	Ortaokul	56	3,741	1,087	0,958	0,444	
	Lise	78	3,673	0,687			
	Yüksekokul	32	3,437	0,715			
	Üniversite	85	3,541	0,866			
	Yüksek Lisans	64	3,492	0,828			
	Doktora	9	3,666	0,707			

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek

amacı ile hesaplanan 57,340 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri öykülenen etki algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, lise ve yüksekokul mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi diğer eğitim düzeyindekilere göre daha düşük gözlenirken, yüksekokul mezunlarının ki lise mezunlarına göre daha yüksek gözlenmiştir. H15_1_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 59,270 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, lise mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi diğer eğitim düzeyindekilere göre daha düşük gözlenmiştir. Ayrıca, ortaokul mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi yüksekokul, üniversite, yüksek lisans mezunlarına göre daha düşük gözlenmiştir. H15_1_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 35,915 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri bireysel destek algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, lise mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi diğer eğitim düzeyindekilere göre daha düşük gözlenirken üniversite mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu

altında telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi diğer eğitim düzeyindekilere göre daha yüksek gözlenmiştir. H15_1_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 46,547 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, ortaokul ve lise mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi diğer eğitim düzeyindekilere göre daha düşük gözlenmiştir. H15_1_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 73,841 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri öykülenen etki algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, ortaokul mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi diğer eğitim düzeyindekilere göre daha yüksek gözlenirken, lise mezunlarının ki daha düşük gözlenmiştir. Ayrıca, yüksekokul mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında öykülenen etki algılarının özenimlerine etkisi üniversite ve doktora mezunlarına göre daha yüksek gözlenmiştir. H15_2_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 30,829 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc

testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, ortaokul mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi yüksek okul mezunu olanlar hariç diğer eğitim düzeyindekilere göre daha yüksek gözlenirken, lise mezunlarının ki diğer tüm eğitim düzeyindekilere göre daha düşük gözlenmiştir. Ayrıca, üniversite mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında telkinle güdüleme algılarının özenimlerine etkisi yüksek okul ve yüksek lisans mezunlarına göre daha düşük gözlenmiştir. H15_2_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 55,494 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri bireysel destek algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, ortaokul mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi diğer eğitim düzeyindekilere göre daha yüksek gözlenirken, lise mezunlarının ki diğer tüm eğitim düzeyindekilere göre daha düşük gözlenmiştir. Ayrıca, yüksek okul mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek gözlenmiştir. H15_2_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 17,627 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, ortaokul mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında bireysel destek algılarının özenimlerine etkisi lise, üniversite ve doktora mezunu olanlara göre daha yüksek gözlenirken, lise mezunlarının ki yüksek okul, üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha düşük gözlenmiştir. Ayrıca, yüksek okul

mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında entelektüel uyarım algılarının özenimlerine etkisi üniversite ve doktora mezunlarına göre daha yüksek gözlenmiştir. H15_2_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 8,034 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerinde etkisinde oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, ortaokul mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi lise ve yüksekokul mezunlarına göre daha yüksek, lise ve yüksek okul mezunlarının ki üniversite, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre düşük gözlenmiştir. H15_3_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 3,673 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,003<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, ortaokul mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi doktora hariç diğer tüm eğitim düzeyindekilerden daha yüksek gözlenmiştir. Ayrıca lise, yüksek okul, üniversite, yüksek lisans mezunlarının I. tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi doktora mezunlarına göre daha düşük gözlenmiştir. H15_3_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 6,919 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel

olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, ortaokul, lise ve yüksek okul mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi üniversite, yüksek lisans ve doktora mezunlarına daha düşük gözlenmiştir. Ayrıca üniversite ve yüksek lisans mezunlarının I. tip yönetici tutumu altında aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi doktora mezunlarına göre daha düşük gözlenmiştir. H15_3_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 13,833 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, ortaokul mezunu olan çalışanların I. tip yönetici tutumu altında pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi lise, yüksek okul ve üniversite mezunlarına daha yüksek gözlenirken, lise mezunlarının ki diğer eğitim düzeyindekilere göre daha düşük gözlenmiştir. Ayrıca yüksek lisans mezunlarının I. tip yönetici tutumu altında pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimlerine etkisi üniversite mezunlarına göre daha yüksek gözlenmiştir. H15_3_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 50,584 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, ortaokul mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine

etkisi diğer eğitim düzeyindekilere göre daha düşük, lise mezunlarının ki ise doktora hariç diğer eğitim düzeyindekilere göre yüksek gözlenmiştir. Ayrıca yüksekokul mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında maddi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi üniversite, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre daha düşük gözlenmiştir. H15_4_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 48,502 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerinde etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan eğitim düzeylerini belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda, ortaokul mezunu olan çalışanların II. tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimlerine etkisi diğer eğitim düzeyindekilere göre daha düşük, lise mezunlarının ki ise doktora hariç diğer eğitim düzeyindekilere göre yüksek gözlenmiştir. H15_4_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 0,780 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,565>0,05$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H15_4_3 alternatif hipotezi red edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 0,958 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,444>0,05$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların eğitim düzeyleri pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H15_4_4 alternatif hipotezi red edilmiştir.

Tablo 3.26 genel olarak değerlendirildiğinde, I. tip lider etkileşimci yönetici tutumu altında çalışanların aktif ve pasif dışarıda bırakarak yönetim algıları, öğretim düzeylerine göre özenim farklılığı oluştururken, II. Tip yönetici tutumu altında bu önem ortadan kalkmıştır. Buna ek olarak I. Tip yönetici tutumu altında eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların öykülenen etki, telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarım algılarının özenimi yüksek iken, II. Tip yönetici tutumu altında eğitim düzeyi düşük olanların özenimleri yüksektir. Bu durum etkileşimci lider ile çalıştığını varsayan düşük eğitilmiş çalışanların dönüştürücü liderlik niteliklerine ilgi duymalarının çalışma hayatlarında ihtiyaç duydukları gelişme potansiyelini sağlayacak nitelik bütünlerini etkileşimci liderde bulamadıklarını düşündürmektedir.

Tablo 3.27. I. ve II. Tip Yöneticide Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Algılarının İşletmedeki Çalışma Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	f	p
I. Tip Yönetici Dönüştürücü Liderlik Algısı	1 yıldan az	10	4,181	0,530	20,973	0,000
	1-3 yıl arası	89	4,194	0,335		
	4-6 yıl arası	84	3,968	0,707		
	7-10 yıl arası	91	3,571	0,828		
	11 yıl ve üzeri	50	4,476	0,328		
II. Tip Yönetici Dönüştürücü Liderlik Algısı	1 yıldan az	10	3,318	0,669	2,986	0,019
	1-3 yıl arası	89	3,551	0,708		
	4-6 yıl arası	84	3,566	0,650		
	7-10 yıl arası	91	3,484	0,734		
	11 yıl ve üzeri	50	3,205	0,303		
I. Tip Yönetici Etkileşimci Liderlik Algısı	1 yıldan az	10	2,763	0,3096	13,972	0,000
	1-3 yıl arası	89	2,433	0,321		
	4-6 yıl arası	84	2,425	0,336		
	7-10 yıl arası	91	2,342	0,299		

	11 yıl ve üzeri	50	2,700	0,218		
II.Tip Yönetici	1 yıldan az	10	3,845	0,264	6,521	0,000
Etkileşimci	1-3 yıl arası	89	3,551	0,392		
Liderlik Algısı	4-6 yıl arası	84	3,710	0,399		
	7-10 yıl arası	91	3,714	0,397		
	11 yıl ve üzeri	50	3,883	0,344		

Çalışanların işletmedeki çalışma yıllarına göre I. ve II. tip yönetici tutumlarından algıladıkları dönüştürücü ve etkileşimci liderlik kavramlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 3.27’de verilmiştir. Buna göre,

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları dönüştürücü liderliğin özenimi üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 20,973 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). İşletmedeki çalışma yılları I. tip yönetici tutumu altında çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının özenimi üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yıllarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 1-3 ve 4-6 yıl arası aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algılarının özenimleri üzerine etkisi 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanlara göre daha yüksek, 11 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışanlara göre daha düşük gözlenmiştir. 1 yıldan az ve 11 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algılarının özenimlerine etkisi 7-10 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek gözlenmiştir. Ayrıca, 4-6 yıl arası aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algılarının özenimleri üzerine etkisi 1-3 yıl arası çalışanlara göre daha düşük gözlenmiştir. H16_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları dönüştürücü liderliğin özenim üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 2,986 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel

olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,019<0,05$). İşletmedeki çalışma yılları II. tip yönetici tutumu altında çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının özenim üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yıllarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 11 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışanların II. tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algılarının özenimlerine etkisi 1 yıl ve daha az süredir çalışanları hariç diğerlerine göre daha düşük gözlenmiştir. H16_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları etkileşimci liderliğin özenim üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 13,972 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). İşletmedeki çalışma yılları I. tip yönetici tutumu altında çalışanların etkileşimci liderlik algılarının özenim üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yıllarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 1 yıldan az ve 11 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algılarının özenimlerine etkisi diğer kıdemdeki çalışanlara göre daha yüksek gözlenmiştir. H16_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların algıladıkları etkileşimci liderliğin özenim üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile hesaplanan 6,521 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). İşletmedeki çalışma yılları II. tip yönetici tutumu altında çalışanların etkileşimci liderlik algılarının özenimi üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yıllarını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 1-3 yıl arası aynı işletmede çalışanların II. tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algılarının özenimlerine etkisi diğer kıdemdeki çalışanlara göre daha düşük gözlenmiştir. Ayrıca 11 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalışanların II. tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algılarının özenimlerine etkisi 4-6 ve 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanlara göre daha yüksek gözlenmiştir. H16_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.27 genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanların işletmedeki çalışma yılları, algıladıkları yönetici tipi üzerinden özenimlerine etki etmektedir. Örneğin 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanlar, I. tip yönetici ile çalıştıklarında dönüştürücü liderden algıladıkları özenim II. Tip yöneticiye göre daha düşüktür. 1 yıldan az ve 11 yıldan fazla süre çalışanlar I tip yönetici ile çalıştıklarında daha çok özenirken, II. tip yöneticiden algıladıkları dönüştürücü liderlik özenimleri düşmektedir. Bu durum 1 yıldan az ve 11 yıldan fazla süre çalışan takipçilerin örgütleri içerisindeki değişim devinimini öncelikli tutarak yeni fırsatları yakalamak istediği şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan 7-10 yıl arasında çalışan takipçilerin ise etkileşimci liderlik uygulamaları ile sahadaki pozisyonlarının gerektirdiği sorumluluklar sebebiyle etkileşimci liderlik uygulamalarına özenimlerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.28. I. ve II. Tip Yönetici Tutumu Altında Çalışanların, Öykülenen Etki, Telkinle Güdüleme, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım, Olasılıklı Ödül (Maddi-Manevi), Dışarıda Bırakarak Yönetim (Aktif-Pasif) Algılarının Özenimleri Üzerindeki Etkisinin İşletmedeki Çalışma Yılına Göre Farklaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

			N	Ort.	SS	f	p
I. Tip Yönetici	Öykülenen Etki	1 yıldan az	10	4,250	0,456	32,286	0,000
		1-3 yıl arası	89	4,443	0,187		
		4-6 yıl arası	84	4,044	0,623		
		7-10 yıl arası	91	3,774	0,706		
		11 yıl ve üzeri	50	4,675	0,295		
	Telkinle Güdüleme	1 yıldan az	10	4,450	0,797	9,482	0,000
		1-3 yıl arası	89	4,314	0,590		
		4-6 yıl arası	84	4,321	0,989		
		7-10 yıl arası	91	3,774	1,227		
		11 yıl ve üzeri	50	4,720	0,663		
Bireysel Destek	1 yıldan az	10	3,966	0,554			

		1-3 yıl arası	89	4,056	0,294	53,563	0,000
		4-6 yıl arası	84	3,662	0,563		
		7-10 yıl arası	91	3,208	0,496		
		11 yıl ve üzeri	50	4,133	0,336		
	Entelektüel Uyarım	1 yıldan az	10	4,100	0,966	12,481	0,000
		1-3 yıl arası	89	3,780	0,941		
		4-6 yıl arası	84	3,922	1,142		
		7-10 yıl arası	91	3,505	1,375		
		11 yıl ve üzeri	50	4,350	0,487		
	II.Tip Yönetici	Öykülenen Etki	1 yıldan az	10	3,450	0,654	6,664
1-3 yıl arası			89	3,811	0,748		
4-6 yıl arası			84	3,556	0,636		
7-10 yıl arası			91	3,626	0,700		
11 yıl ve üzeri			50	3,225	0,350		
Telkinle Güdüleme		1 yıldan az	10	3,100	0,774	8,747	0,000
		1-3 yıl arası	89	3,359	0,776		
		4-6 yıl arası	84	3,428	0,814		
		7-10 yıl arası	91	3,516	0,955		
		11 yıl ve üzeri	50	2,720	0,554		
Bireysel Destek		1 yıldan az	10	3,133	0,612	4,863	0,001
		1-3 yıl arası	89	3,367	0,738		
		4-6 yıl arası	84	3,519	0,665		
		7-10 yıl arası	91	3,113	0,763		
		11 yıl ve üzeri	50	3,146	0,404		
Entelektüel Uyarım		1 yıldan az	10	3,550	0,864	1,544	0,189
		1-3 yıl arası	89	3,500	0,612		
		4-6 yıl arası	84	3,791	0,957		
		7-10 yıl arası	91	3,725	0,850		
		11 yıl ve üzeri	50	3,740	1,006		
I.Tip Yönetici	Olasılıklı Ödül-Maddi	1 yıldan az	10	2,266	0,681	40,036	0,000
		1-3 yıl arası	89	2,239	0,465		

		4-6 yıl arası	84	2,035	0,457		
		7-10 yıl arası	91	1,772	0,347		
		11 yıl ve üzeri	50	2,673	0,319		
	Olasılıklı Ödül- Manevi	1 yıldan az	10	3,233	0,609	6,815	0,000
		1-3 yıl arası	89	2,794	0,456		
		4-6 yıl arası	84	2,761	0,561		
		7-10 yıl arası	91	2,637	0,498		
		11 yıl ve üzeri	50	3,006	0,346		
	Dışarıda Bırakarak Yönetim- Aktif	1 yıldan az	10	3,033	0,554	6,949	0,000
		1-3 yıl arası	89	2,475	0,431		
		4-6 yıl arası	84	2,666	0,532		
		7-10 yıl arası	91	2,758	0,484		
		11 yıl ve üzeri	50	2,806	0,421		
	Dışarıda Bırakarak Yönetim- Pasif	1 yıldan az	10	2,400	0,737	0,733	0,570
		1-3 yıl arası	89	2,118	0,522		
		4-6 yıl arası	84	2,142	0,475		
		7-10 yıl arası	91	2,131	0,551		
		11 yıl ve üzeri	50	2,120	0,343		
II.Tip Yönetici	Olasılıklı Ödül- Maddi	1 yıldan az	10	3,833	0,477	10,860	0,000
		1-3 yıl arası	89	3,524	0,494		
		4-6 yıl arası	84	3,603	0,492		
		7-10 yıl arası	91	3,674	0,375		
		11 yıl ve üzeri	50	4,000	0,212		
	Olasılıklı Ödül- Manevi	1 yıldan az	10	3,400	0,306	69,612	0,000
		1-3 yıl arası	89	3,269	0,368		
		4-6 yıl arası	84	3,757	0,367		
		7-10 yıl arası	91	3,919	0,311		
		11 yıl ve üzeri	50	4,146	0,278		
	Dışarıda Bırakarak Yönetim- Aktif	1 yıldan az	10	4,266	0,766	1,371	0,244
		1-3 yıl arası	89	3,786	0,805		
		4-6 yıl arası	84	3,829	0,736		

		7-10 yıl arası	91	3,714	0,772		
		11 yıl ve üzeri	50	3,706	0,745		
	Dışarıda Bırakarak Yönetim- Pasif	1 yıldan az	10	3,900	0,614	1,009	0,403
		1-3 yıl arası	89	3,662	0,906		
		4-6 yıl arası	84	3,619	0,883		
		7-10 yıl arası	91	3,467	0,825		
		11 yıl ve üzeri	50	3,580	0,730		

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların öykülenen etki algılarının özenimi üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 32,286 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları öykülenen etki algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkisinin diğer kıdemdekilere göre daha düşük, 11 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışanların özenimleri ise diğer kıdemdekilere göre daha yüksek gözlenmiştir. Ayrıca 1-3 yıl arası aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkisi 4-6 yıl arası aynı işletmede çalışanlara göre daha yüksek gözlenmiştir. H16_1_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 9,482 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkisinin diğer kıdemdekilere göre daha düşük, 11 yıl ve üzeri aynı

işletmede çalışanların özenimleri ise 1 yıldan az süredir çalışanlar hariç diğer kıdemdekilere göre daha yüksek gözlenmiştir. H16_1_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 53,563 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları bireysel destek algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkisinin diğer kıdemdekilere göre daha düşük gözlenirken, 4-6 yıl arası aynı işletmede çalışanların özenimleri 7-10 yıl arası hariç diğer kıdemdeki çalışanlara göre daha düşük gözlenmiştir. H16_1_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 12,481 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 11 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisinin 1-3, 4-6 ve 7-10 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek gözlenmiştir. Ayrıca, 4-6 yıl arası aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisi 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanlara göre daha yüksek gözlenmiştir. H16_1_4 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 6,664 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında

çalışanların işletmedeki çalışma yılları öykülenen etki algılarının özenimleri üzerinde etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 11 yıl ve daha fazla aynı işletmede çalışanların II. tip yönetici tutumu altında öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkisinin 1-3, 4-6 ve 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Ayrıca 1-3 yıl arası aynı işletmede çalışanların II. tip yönetici tutumu altında öykülenen etki algılarının özenimleri üzerine etkisi 4-6 yıl arası aynı işletmede çalışanlara göre daha yüksek gözlenmiştir. H16_2_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 8,747 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 11 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışanların II. tip yönetici tutumu altında telkinle güdüleme algılarının özenimleri üzerine etkisi 1 yıldan az süredir çalışanlar hariç diğer kıdemdekilere göre daha düşük gözlenmiştir. H16_2_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 4,863 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları bireysel destek algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanların II. tip yönetici tutumu altında bireysel destek algılarının özenimleri üzerine etkisinin 1-3 ve 4-6 yıl arası kıdeme sahip olanlara göre daha düşük gözlenirken, 4-6 yıl arası aynı işletmede çalışanların özenimleri 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek gözlenmiştir. H16_2_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 1,544 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,189>0,05$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları entelektüel uyarım algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H16_2_4 alternatif hipotezi red edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 40,036 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisi diğer kıdemdekilere göre daha düşük gözlenirken, 11 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışanların özenimleri diğer kıdemdekilere göre daha yüksek gözlenmiştir. Ayrıca, 4-6 yıl arası aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisi 1-3 yıl arası aynı kıdemde çalışanlara göre daha düşük gözlenmiştir. H16_3_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 6,815 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 1 yıldan az ve 11 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisi 1-3, 4-6 ve 7-10 yıl arası kidede sahip olanlara göre daha yüksek gözlenmiştir. H16_3_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 6,949 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 1-3 yıl arası aynı işletmede çalışanların I. tip yönetici tutumu altında aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisi diğer kıdemdekilere göre daha düşük gözlenmiştir. H16_3_3 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

I.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 0,733 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,570>0,05$). I. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H16_3_4 alternatif hipotezi red edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 10,860 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 1-3 yıl arası aynı işletmede çalışanların II. tip yönetici tutumu altında maddi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisi 4-6 yıl arası kıdeme sahip olanlar hariç diğer kıdemdekilere göre daha düşük gözlenirken, 11 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışanların özenimleri 4-6 ve 7-10 yıl arası kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek gözlenmiştir. H16_4_1 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 69,612 f istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,01$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmüştür. Farklılığı oluşturan çalışma yılını belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 1 yıl ve daha az, 1-3 yıl arası aynı işletmede çalışanların II. tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisi 4-6, 7-10 ve 10 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalışanlara göre daha düşük gözlenmiştir. 4-6 yıl arası aynı işletmede çalışanların II. tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisi, 7-10 ve 10 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalışanlara göre daha düşüktür. 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanların II. tip yönetici tutumu altında manevi olasılıklı ödül algılarının özenimleri üzerine etkisi ise 11 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalışanlara göre daha düşük gözlenmiştir. H16_4_2 alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 1,371 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,244>0,05$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H16_4_3 alternatif hipotezi red edilmiştir.

II.tip yönetici ile çalıştığını varsayan çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisinin işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacı ile hesaplanan 1,009 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,403>0,05$). II. tip yönetici tutumu altında çalışanların işletmedeki çalışma yılları pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerinde farklılık oluşturacak bir etken olarak görülmemiştir. H16_4_4 alternatif hipotezi red edilmiştir.

Tablo 3.28 genel olarak değerlendirildiğinde, I. tip etkileşimci yönetici tutumu altında çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisi, çalışanların işletmede çalışma yıllarına göre bir önem oluştururken, II. Tip yönetici tutumu altında bu önem ortadan kalkmıştır. Benzer şekilde I. tip yönetici tutumu altında entelektüel uyarım algılarının özenim üzerindeki etkisi işletmede çalışma yılına göre farklılık oluştururken, II. tip yöneticide bu fark ortadan kalkmaktadır. Hem I. hem de II. tip yönetici tipinin çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algıları özenim üzerinde etkili değildir.

BÖLÜM IV

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışmanın son bölümünde, uygulaması yapılan saha çalışmasından elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Ardından araştırmanın güçlü ve zayıf yanları tartışılacak ve son olarak araştırmanın sonucu ortaya konacaktır.

4.1 Bulguların Genel Özeti ve Tartışma

Elde edilen tüm bulgular değerlendirildiğinde; çalışmanın temel amacının karşılandığı görülmektedir. Çalışmanın ana hipotezleri konuyla ilgili akademik yazını destekler şekilde her iki liderlik tipi arasında farklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber özendirmeye teşvik noktasında liderler, kendi tarzlarının doğal avantajlarını ve dezavantajlarını çalışanları ile paylaşmaktadırlar. Takipçiler de şartların gerektirdiği noktalarda benzer bir uyumluluk içerisinde tanımların betimlediği liderlik tiplerinin doğal nitelikleri hakkında yoğun bir farkındalığa sahip görünmektedirler. Bu çalışma Ankara iş dünyasının doğal şartlarında takipçilere liderlerin doğal karakterlerini yorumlayarak akademik yazının tepeden tabana yorumladığı kuramları kendi bakış açıları ile değerlendirme fırsatı vermiştir. Sonuçta bazı alt hipotezlerde farklı bulgular elde edilmiş olsa da evrensel akademik yazını destekleyici sonuçların elde edildiği düşünülmektedir.

Genel olarak ana hipotezlere bakıldığında, çalışanların liderlerinin tarzını beraber çalışsalar da çalışmasalar da ayırt edebildikleri görülmektedir. Ayırt edebilmek haricinde ise kendi şartları ile farklı bir lider tipinin nitelikleri arasındaki şartların farklılığını çözümlayebilmeleri her iki lideri oluşturan faktörler hakkında da belirli bir farkındalık düzeyini içselleştirmiş olduklarını düşündürmektedir. Kısaca üzerinden geçmek gerekir ise farklı lider tipleri ile çalışan takipçiler hem dönüştürücü liderin yapıtaşları olan öykünülen etki, telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarım hakkında hem de olasılıklı ödül (maddi – manevi) ve dışarıda bırakarak yönetim (aktif-pasif) hakkında gerekli

gördükleri seçimleri birbirine benzeyen bir değerlendirme algısıyla yorumlamış görünmektedirler.

Araştırmanın alt hipotezlerine bakıldığında ise özendirme algısının birçok iş süreci ve sosyal faktörden etkilendiği gözlemlenmiştir. Demografik veriler incelendiğinde dönüştürücü lider ile çalıştığını varsayan kadın ve erkek çalışanların dönüştürücü liderliğin niteliklerini tanımlandığı haliyle benimsedikleri bulgulanmıştır. Bu bulgu Kovach (1987) ve Brislin ve diğerlerinin (2005) yaptıkları benzer çalışmaların bulguları ile de benzerlik göstermektedir. Diğer yandan lider tipi fark etmeksizin erkek çalışanların maddi olasılıklı ödül algıları onları kadın çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde özendirir. Bu açıdan bakıldığında akademik yazında farklı bulgulara ulaşan çalışmaların varlığından da söz edilebilir. Örnek vermek gerekir ise Devoe ve Lyengar (2004) hizmet sektörü temelli çalışmalarında 1760 çalışanı bulunan küresel ölçekli bir firma üzerinde çalışma yapmış ve erkek çalışanların içsel özenim araçlarını dışsal özenim araçlarına göre daha önde tuttuğunu bulgulamışlardır.

Bununla beraber çalışmada aktif dışarıda bırakarak yönetim algısının, liderlik tipi fark etmeksizin çalışanları özendirirde eşit düzeyde etkili olduğu bulgulanmıştır. Dönüştürücü lider tutumu altında hareket eden kadın çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının erkek çalışanlardan daha fazla olduğu fakat etkileşimci liderlik tutumu altında çalışıldığı varsayıldığında ise böyle bir ayırımın algılanmadığı bulgulanmıştır. Bahsi geçen pasif dışarıda bırakarak yönetimin faktörünü örneklendirilen yabancı çalışmaların bulgulayamadığı görülmektedir. Bahsi geçen farklılığın çalışmayı hazırlayan araştırmacıların belirli sektörlerle ve özellikle Devoe ve Lyengar (2004) gibi hizmet sektörüne olan yoğunlaşmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yaş faktörü ele alındığında ise; 50-59 yaş grubundan olan çalışanların, etkileşimci lider tipi ile çalıştıklarında etkileşimci liderliği dönüştürücü liderlik algısına tercih ettikleri bulgulanmıştır. Bu durumun sebebi olarak belirtilen yaş grubunun örgütün değişim ihtiyaçlarından ziyade kariyerlerinde buldukları noktayı muhafaza etmek ve maddi sorumluluklarını riske etmemek adına tercih ettikleri düşünülmektedir. 21-29, 30-39 yaş grubunda olan çalışanların ise dönüştürücü bir lider ile çalıştıklarını varsaydıklarında

dönüştürücü liderlik seçimlerinin etkileşimci liderlik seçimlerine göre daha yüksek oranda tercih edilir olduğu bulgulanmıştır.

Genel olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tutumu altında çalışanların öykülenen etki, telkinle güdüleme, bireysel destek algılarının özendirmeye olan etkisinde çalışan yaşları önemli görünmektedir. Akademik yazına bakıldığında ise Wiley (1997) çeşitli sektörlerden 460 kişiyi kapsayan çalışmasında yaş faktörü söz konusu olduğunda içsel ve dışsal özendirme araçlarının farklılık yaratmadığını bulgulanmıştır. Bu çalışmada ise dönüştürücü lider ile çalışıldığında, entelektüel uyarımın özenim üzerindeki etkisinde yaş faktörü rol oynarken, etkileşimci lider ile çalışıldığında entelektüel uyarımın özenndirme üzerinde istatistiksel bir fark yaratmadığı bulgulanmıştır. Diğer yandan yaş arttıkça dönüştürücü lider tutumu altında maddi olasılıklı ödülün özenim etkisi de artmaktadır. Buna ek olarak 21-29 yaş grubundaki çalışanların dönüştürücü liderlik tutumu altında manevi olasılıklı ödül algıları oldukça düşüktür. Dönüştürücü liderlik tutumu altında çalışanların aktif ve pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenim üzerine etkisinde çalışan yaşlarının önemi varken, etkileşimci liderlik tutumu altında atfedilen önem ortadan kalkmaktadır.

Eğitim faktörü ise çalışanların algıladıkları yönetici tipinin özenime katkısına doğrudan etki etmektedir. Dönüştürücü liderlik tutumu altında eğitim düzeyi yüksek olanların dönüştürücü liderlik algıları özenimlerine daha fazla etki ederken, aynı tip yönetici tutumu altında etkileşimci liderlik algıları özenimlerine daha az etki etmektedir. Etkileşimci liderlik tutumu altında eğitim düzeyi yüksek olanların etkileşimci liderlik algıları özenimlerine daha fazla etki ederken, aynı tip yönetici tutumu altında dönüştürücü liderlik algıları özenimlerine daha az etki etmektedir. Genel olarak bakıldığında dönüştürücü liderlik tutumu altında eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların öykülenen etki, telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarım algılarının özenimlerine olan etkisi yüksek iken, etkileşimci liderlik tutumu altında eğitim düzeyi düşük olan çalışanların özenimleri yüksek düzeyde bulgulanmıştır. Ayrıca dönüştürücü liderlik tutumu altında aktif ve pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarının çalışanların özenimleri üzerine etkisi öğretim düzeylerine göre bir önem oluştururken, etkileşimci liderlik tutumu altında bu önem ortadan kalkmıştır.

Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerinin, algıladıkları lider görünüşünün onları özendirilme kapasitesine etki ettiği de bulgulanmıştır. Örneğin 7-10 yıl arası aynı işletmede çalışanlar, dönüştürücü lider ile çalıştıklarında dönüştürücü liderden algıladıkları özenim diğer çalışma sürelerinde görevlerini yerine getiren çalışanlara göre daha düşüktür. 1 yıldan az ve 11 yıldan fazla süre çalışanlar dönüştürücü lider ile çalıştıklarında daha çok özenirken, etkileşimci liderden algıladıkları dönüştürücü liderlik faktörlerinin varlığı özenimlerini düşürmektedir.

Diğer yandan dönüştürücü liderlik tutumu altında çalışanların aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının özenimleri üzerine etkisi çalışanların işletmede çalışma yıllarına göre farklılık gösterirken, etkileşimci liderlik tutumu altında bu önem ortadan kalkmıştır. Benzer şekilde dönüştürücü liderlik tutumu altında entelektüel uyarım algılarının özenim üzerine etkisi işletmede çalışma yılına göre farklılık oluştururken, etkileşimci liderlik söz konusu olduğunda bu fark ortadan kalkmaktadır. Hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik tipinin çalışanların pasif dışarıda bırakarak yönetim algılarını harekete geçirmedeği gözlemlendiğinden özendirme üzerindeki etkisi bulgulanmamıştır.

Elde edilen bulguların ışığında çalışanların eğitim seviyeleri ve işletmelerdeki çalışma sürelerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tipolojilerinin birbirleriyle iç içe geçtiğini öne süren varsayımları desteklediği düşünülmektedir. Özellikle Baas'ın (1990) dönüştürücü ve etkileşimci niteliklerin bir liderde beraberce bulunabileceği varsayımı bu çalışmada farklı demografik değerler üzerinden tartışıldığında kendisine destek bulmuş görünmektedir.

4.2 Araştırmanın Güçlü ve Zayıf Yanları

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın güçlü ve zayıf yanları ele alınacaktır. Öncelikle araştırmanın güçlü yönlerinden bahsetmek gerekir ise bu araştırma farklı örgütlerde ve sektörlerde çalışan takipçileri çalışmaya konu dahil edecek şekilde tasarlanmıştır. Dolayısıyla da sonuçların genelleştirilebilmesi ile bulguların rahat şekilde çıkarımlara dönüştürülebilmesi sağlanmıştır. Zira tek bir sektör, kurum ya da pozisyon

üzerinden tasarlanan çalışmaların sonuçlarını genelleştirilebilmek için ise o konuyu takip eden farklılaştırılmış örneklemi çalışan yeni saha uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır

Araştırmanın diğer bir güçlü yanı ise saha çalışmasında kullanılan ölçeğin Amerika'da Mottaz (1985) tarafından hizmet sektörü yoğunluklu 1385 kişiye, Brislin (2005) tarafından Japonya'da çeşitli sektörlerden 623 kişiye ve yine Amerika'da Mahaney ve Lederer (2006) tarafından 12 farklı sektörde hizmet veren 202 bilişim yöneticisine uygulanmış ölçekleri model alarak uyarlanmış olması ve uyarlanan çalışmanın da Türkiye'de çoğu hizmet sektöründen 217 kişiye halihazırda uygulanarak geçerliliği ve güvenilirliğinin test edilmiş olmasıdır (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 7).

Bu çalışma ile temel alınarak uygulanan ölçeğin farkı ise iki çalışmanın aldığı örneklemin birbirinden oldukça farklı olmasıdır. Örnek olarak alınan ve uygulanan çalışma sadece turizm sektöründe hizmet yoğunluklu çalışma alanlarını kapsamışken bu çalışma birbirinden farklı sektörleri ele alarak çalışmanın boyutunu alan bazında genişletmiş ayrıca hem örneklem sayısını artırarak hem de daha farklı demografik niteliklere sahip deneklere ulaşmıştır. Bu farklılığa örnek vermek gerekir ise bu çalışmada ulaşılan deneklerin eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu ve deneklerin farklı bir demografik yelpazedeki boş alanları tanımlamasına fırsat sağladığı düşünülmektedir.

Ayrıca bu durum, özendirme çalışmalarında yerel – evrensel bağlam arasındaki kopuklukları gidermek noktasında da önemli bir işlev görmektedir. Zaten ülkemizdeki birçok çalışmanın özellikle A.B.D temelli kuramları Türkiye şartlarında test ediyor olması bahsi geçen birlikteliğin varlığını daha da önemli kılmaktadır. Zira A.B.D'de var olan bir bilimsel gerçekliğin Türkiye şartlarında var olup olmadığını bulgulayabilmenin Türkiye'deki bilimsel gelişimin sağlıklı olarak geliştirilebilmesi adına faydalı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın güçlü yanlarından bahsettikten sonra biraz da zayıf ya da geliştirilebilir yönlerine değinmek doğru olacaktır. Araştırma birçok farklı sektörü içeren bir yapıya sahip olsa da saha çalışmasının sadece Ankara il sınırları içerisinde gerçekleştirilmiş olması Türkiye'nin asıl ticaret merkezi olarak kabul edilen İstanbul iş dünyasını bulgulayamaması

sonucunu ortaya çıkartmıştır. Bu tip bir çalışmanın İstanbul ölçeğinde ve İstanbul'un nüfus büyüklüğünü kapsayacak nitelikte bir örneklem çapı içerisinde çalışılması, Türk çalışanların özenim önceliklerini daha da genellenebilir bir şekilde tanımlamaya yardımcı olacaktır. Ayrıca bu genellemenin genişletilmesi ve lider - özendirilme ilişkisine daha detaylı bakabilmek adına bu çalışmada kullanılan demografik verilere ek olarak yeni demografik kıstaslar da yeni çalışmalarda kullanılarak yabancı kaynakların demografik verileri ile karşılaştırmada kullanılabilir görülmektedir.

Bu açıdan bakıldığında tercih edilebilecek diğer bir yöntem ise başkaca çalışmalarda sıklıkla görülen tek bir sektörün seçilerek çalışmanın saha çalışmasında ana özne yapılmasıdır. Bu noktada yapılacak şey ise bugüne kadar yapılmış benzer akademik yazını temel alan çalışmaların üzerinde durmadığı sektörlerin bulunarak, o sektörlerde bulunan farklı ya da büyük ölçekli örgütlere uygulanmasıdır. Türkiye şartlarında hakkında bugüne kadar saha çalışması yapılmamış sektörlerin çokluğu göz önünde alındığında alışlagelmiş örgüt tiplerinin çalışılması haricinde yapılacak denemeler akademik yazına katkı sağlayabilir görünmektedir.

4. 3 Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Gelecek çalışmalarda ele alınabilecek noktalara bakıldığında ise bu çalışmanın özellikle bireyleri ele alarak inceleme yapmış olmasından yola çıkarak örgütlerin içerisinde özel konularla ilgilenen bireylerin (örneğin bilişim uzmanları ya da bilgisayar programcıları), takımların (örneğin aşçılık ya da pazarlama ekiplerinin) ya da bölümlerin (pazarlama ya da insan kaynakları) incelenmesinin akademik yazına rahatlıkla katkı sağlayacağı düşünülebilir. Diğer yandan halihazırda incelenmiş olan lider – özenim ilişkisine takipçi bilişselliği ile kapasitenin eklenmesi; yaratıcılığın ve devamında yenilikçiliğin Türkiye'deki devinimini anlamada büyük fayda sağlayabilir görünmektedir.

4.4 SONUÇ

Bu araştırmada; çalışanların özenimlerine ışık tutan liderlik nitelikleri, liderin kendisine ya da izleyenlerine kendi liderleri kıstas alınarak sorulmamıştır. Çalışanlara sunulan özendirme leği, alışanların kendi çalışma koşullarında özenimlerini farklılaştırabilen liderlik niteliklerine tarafsız bir gözle bakmalarını sağlayacak şekilde sunulmuştur. Çalışanlar da kendi şartlarına uygun olarak değerlendirdikleri cevapları vermişler ve bunun sonucunda da elde edilen cevaplar çalışmanın içerisinde ele alınarak yorumlanmıştır. Zira en başından beri düşünülen; liderin, liderlikle ilgili tutum ve davranışlarını en iyi değerlendirebilecek olanların onun izleyenleri olabileceğidir. Diğer yandan çalışanların niceliği liderlere göre çok daha yüksektir. Dolayısıyla daha geniş bir kitlenin gözünden hangi liderin hangi şartlar altında ne kadar etkin bir özendirme tarzına sahip olup olmadığını bulgularken bu metot tercih edilmiştir.

Akademik yazın incelendiğinde ise zendirmenin genellikle verimlilik ve performans üzerinden değerlendirildiği görülmektedir. Aracı faktörler ise genellikle bir liderin rgt evre şartlarına ya da değer'iime uyumlaması sırasında sunduğu uygulama temelli yeteneklerin lmlenmesini kapsamaktadır. Bu çalışmada ise liderlik kuramsal düzeyde bırakılarak kavramların örgütsel- yönetsel etkileşimi özendirme tabanında incelenmiştir. Bunun sebebi ise liderlerin özenim artırıcı taktiklerinin derecelerini birbirinden farklı bireyler ve bu bireylerin farklı ihtiyaçları temelinde bulgulamak olmuştur. Bu noktanın saydam bir şekilde bulgulanabilmesi örgütün olanaklarının ne kadar etkili olduğu ve bu ihtiyaçlara ne derece cevap verebileceğini de ortaya koyabilecektir. Dolayısıyla yapılan çalışma lider – takipçi ilişkisine özendirme terimi üzerinden bakıldığında, konunun temellerinin aydınlatılmasına devam etme amacı taşımış görünmektedir.

Zira günümüzün hızla değer'işen ve gelişen koşullarında çalışanların örgütlerine katacağı en büyük zenginlik yüksek bir özendirme eşliğinde bilgi ve tecrübelerini ortaya koyabilmeleridir. Liderler ise insan sermayesinin gücünü ve çeşitliliğini tam anlamıyla idare edebilmek adına özendirme uygulamalarına ayrı bir önem göstermek durumundadırlar.

Liderler özendirilebilmenin artırılması ve gözlemlenebilir bir düzeyde ölçülebilmesi adına çok sayıda teşvik edici araç kullanmaktadır. Bu noktada asıl zorluk genellikle çalışanların benzer demografik niteliklere sahip olduğu düşünülse de aslında iş yaşamlarında birçok farklı istek ve ihtiyacı gözettikleri gerçeğidir. Dolayısıyla özendirme araçları da çalışanların farklılıklarını gözetebilecek şekilde uyumlanabilmeli ve örgütün birçok hesaplamasında kendisine kısa ya da uzun vadeli döngülerde yer bulabilmelidir. Dolayısıyla özendirmenin çok boyutlu olarak düşünülmesi gereken bir kavram olduğu ve yönetim - organizasyon boyutu haricinde psikolojik, sosyolojik ve ekonomik boyutlar açısından da yol gösterici olabileceği söylenebilir.

Çalışmanın kuramsal kısmında da belirtildiği üzere, liderin sahip olduğu özellikler, uyguladığı davranış biçimi ve liderlik vasıflarını takipçilerine yönlendiriş biçimi çalışan özeniminin düzeyini belirleyen önemli faktörler olabilir. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre de, liderin özellikleri ve davranış biçimi çalışan özenimi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla bu çalışmada bulguların da akademik yazının hafızasına işleneceği düşünülmektedir. Sonuç olarak, örgütlerin temel amacı karlılık ve işletme değeri yaratmaktır. Eğer liderler de takipçilerine özel dikilmişçesine tasarlanmış özenim yöntemleri kullanabilirler ise takipçilerin performans ve verimliliklerinin artması kolaylıkla ulaşılabilen bir hedef olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Agazarian, Y. ve Peters, R. 1981. The visible and invisible group: two perspectives on group psychotherapy and group process. New York: Routledge.
- Allison, S. 1996. A perspective on collaboration leadership: Synthesis of twelve case studies: observer of leadership theories, issues, and developments in early empirical studies of leadership. (Doctora Tezi). Pro Quest Dissertations and Theses database. (AAT9800492)
- Amabile, T. M. ve Khaire, M. 2008. Creativity and the role of the leader. Harvard Business Review, 10: 101-109.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, Jennifer S. ve Staw, B. M. 2005. Affect and Creativity at Work. Administrative Science Quarterly, 50: 367-403.
- Amabile, T. M., Elizabeth A. S., Giovanni B. M. ve Kramer, S. J. 2004. Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. Leadership Quarterly, 15(1): 5-32.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve and Herron, M. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. Academy of Management Journal, 39(5): 1154-1184.
- Amabile T. M. 1996. Creativity in Context. Boulder, CO, USA: Westview.
- Amabile, T. M. 1988. The Social Psychology of Creativity. New York: Springer “A model of creativity and innovation in organizations.” In B. M. Staw ve L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, 10: 123–167. Greenwich: JAI Press.
- Amabile, T. M. 1983. The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. Journal of Personality and Social Psychology, 45: 357-377.
- Ames, C. 1992. Classrooms: Goals, structures, and student motivation. Journal of Educational Psychology, 84: 261-271.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. ve Sivasubramaniam, N. 2003. Context and leadership: An examination of the nine- factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. The Leadership Quarterly, 14(3): 261-295.

- Atchison, T. ve Bujak, J. S. 2001. *Leading Transformational Change: The Physician - Executive Partnership*. Chicago: Health Administration Press.
- Avolio, B. 2007. Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62 (1): 25–33.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. 1999. *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. 1999. Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4): 441 – 462.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Bally, J. M. G. 2007. The Role of Nursing Leadership In Creating a Mentoring Culture In Acute Care Environments, *Nursing Economics*, 25(3): 143-149.
- Bandura, A. 1963. The role of imitation in personality, *The Journal of Nursery Education*, 18(3): 207–215.
- Barbuto, J. ve Bugenhagen, M. 2006. Preliminary relationship between follower’s locus of control and organizational citizenship behaviors. *Psychological Reports*, 98: 882-884.
- Barbuto, J. E. 2005. Motivations and transactional, charismatic, and transformational leadership: At test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 26-40.
- Barker, J. R. 1993. Tightening the iron cage: Conceptive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38: 408-437.
- Barron, F. 1955. The disposition toward originality. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 51: 478–485.
- Bass, B. M. ve Bass, R. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.

- Baas, B. M., De Dreu, C. K. W. ve Nijstad, B. A. 2008. A meta-analysis of 25 years of research on mood and creativity: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, 134: 739–756.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. Avolio, B. J. Jung, D. I. ve Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Bass, B. ve Avolio, B. 1999. Re-Examining The Components of The Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 72: 441- 462.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2): 181- 217.
- Bass, B. M. 1997. The Ethics of Transformational Leadership. In Kellogg Leadership Studies Project, *Transformational Leadership Working Papers*. The James MacGregor Burns Academy of Leadership.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. 1997. *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto: CA Mindgarden.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*. San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. 1992. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*. 14: 21-37.
- Bass, B. M. 1990. *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications 3rd Edition*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 4: 19 – 31.
- Bass, B. M. ve Avolio B. J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231–272.

- Bass, B.M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1981. Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Press.
- Basu, R. ve Green, R. 1997. Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27: 477-499.
- Bellman, G. ve Ryan, K. 2009. Extraordinary Groups: How Ordinary Teams Achieve Amazing Results. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bennis, W. ve Nanus, B. 1985. Leaders. New York: Harper and Row.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. 1964. The Managerial Grid. Houston: Gulf.
- Boggiano, A. K. ve Barrett, M. 1985. Performance and motivational deficits of helplessness: The role of motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 1753-1761.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. 2003. Reframing Organizations – Artistry, Choice and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bono, J. E. ve Judge, T. A. 2004. Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*. 89 (5): 901- 910.
- Bono, J. E. ve Judge, T. A. 2003. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46: 554-571.
- Brislin, R. W. Brent, M. Reginald W. Florencio K. ve Bob Z. 2005. Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison. *International Journal of Cross-Cultural Management*. 5 (1): 87-104.
- Brophy, D. R. 1998. Understanding, measuring, and enhancing collective creative problem-solving efforts. *Creativity Research Journal*, 11(3): 199-229.
- Brophy, J. 1998. Motivating students to learn. New York: McGraw-Hill.
- Bryman, A. 1996. Leadership in Organizations. In S.R.Clegg, C.Hardy, and W.R Nord(Eds), *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burnett, P.C. 2002. Teacher praise and feedback and students perceptions of the classroom environment. *Educational Psychology*, 22: 5-16.

- Burns, J. M. 2003. *Transforming Leadership*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Button, S. B. Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. 1999. Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67: 26–48.
- Cardinal, L. B. 2001. Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organizational Science*, 12: 19-36.
- Carlton, M.P. ve Winsler, A. 1998. On the translation of theory into practice: Children's learning activities in a child-centered pre-school and their relation to teacher's perceptions. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA.
- Chemers, M. M. 2000. Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice*, 4(1): 27-43.
- Chisholm, L. 2001. Gender and leadership in South African educational administration. *Gender and Education*, 13: 387-399.
- Chong, L. M. A. ve Thomas, D. C. 1997. Leadership perceptions in cross-cultural context: Pakeha and Pacific Islanders of New Zealand. *Leadership Quarterly*, 8: 275-293.
- Coad, A. F. ve Anthony J. B. 1998. Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19/3: 164-172.
- Cohen, H. J. ve Amidon, J. E. 2004. Reward and Punishment Histories: A Way of Predicting Teaching Style? *The Journal Of Educational Research*, 97(5): 269-277.
- Conger, J. 1998. Qualitative Research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly*, 9 (1): 107-121.
- Conger, J. A. K., R. N. Menon, S. T. Ve Mathur, P. 1997. Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (3): 290-302.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. 1988. *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.
- Copland, M.A. 2001. The myth of the superprincipal. *Phi Delta Kappan*, 3: 528-533.
- Covey, S. 1992. *Principle Centered Leadership*. New York: Simon and Schuster.
- Covington, S. 1998. The relational theory of women's psychological development: implications for the criminal justice system. Paper presented at the 50th annual meeting of the American Society of Criminology, Washington, DC.
- Crutchfield, R. S. 1962. Conformity and creative thinking. In H. Grober, G. Terrell, & M. Wertheimer (Eds.), *Contemporary approaches to creative thinking*. New York: Atherton.
- Dasborough, M. T. ve Ashkanasy, N. M. 2002. Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13: 615-634.
- Deci, E. L., Koestner, R. ve Ryan, R. M. 1998. Extrinsic rewards and intrinsic motivation: Clear and reliable effects. Unpublished manuscript, University of Rochester.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Dede, C. 2007. Reinventing the role of information and communication technologies in education. In L. Smolin, K. Lawless, & N. C. Burbules (Eds.), *Information and communication technologies: Considerations of current practices for teachers and teacher educators: 106th Yearbook of the National Society for the Study of Education*. Malden, MA: Blackwell.
- De Jong, J. P. J. ve Den Hartog, D. N. 2007. How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10: 41-64.
- Dess, G. D. ve Picken, J. C. 1999. *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*. New York: American Management Association.
- Dev, P. C. 1997. Intrinsic motivation and academic achievement: What does their relationship imply for the classroom teacher? *Remedial and Special Education*, 18(1): 12-19.
- De Voe, Sanford E. ve Lyengar, S. S. 2004. Managers Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93: 47-41.

- Dewey, J. 1913. Interest and effort in education. Boston: Houghlan.
- Dollinger, S. J., Burke, P. A. ve Gump, N. 2007. Creativity and values. *Creativity Research Journal*, 19: 91-103.
- Downtown, J. 1973. Rebel Leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process. New York: Free Press.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. ve Avolio, B. J. 2002. A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B.J.Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead*. Amsterdam: JAI.
- Dündar, S, Özutku, H. Ve Taşpınar, F. 2007. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Journal of Commerce & Tourism Education Faculty*. 2007(2): 105-119.
- Dye, C. F. 2000. Leadership in healthcare. Chicago, IL: Health Administration.
- Eden, D. 1992. Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3: 271 – 305.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D. Boerner, S. 2008. Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1438 - 1446.
- Eisenberger, R. ve Rhoades, L. 2001. Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81: 728 - 741.
- Eisenberger, R., Rhoades, L. ve Cameron, J. 1999. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77: 1026 - 1040.
- Eisenberger, R. ve Armeli, S. 1997. Can silent reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest? *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 652-663.
- Eisler, R. ve Montuori, A. 2007. Creativity, society, and the hidden subtext of gender: Toward a new contextualized approach, *World Futures*, 63.479-499.

- Elliott, R. 1997. Existential Consumption and Irrational Desire. *European Journal of Marketing*, 34 (4): 285-296.
- Emshoff, J. R. ve Mitroff, I. I. 1978. Improving the effectiveness of corporate planning. *Business Horizons*, 21: 49-60.
- Enson, J., Cottman, A. ve Band, C. 2001. Fostering knowledge management through the creative work environment: A portable model from the advertising industry. *Journal of Information Science*, 27: 147-155.
- Ericsson, K. A. ve Charness, N. 1994. Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49(8):725-747.
- Failla, K. R. ve Stichler, J. F. 2008. Manager and staff perceptions of the manager's leadership style. *The Journal of Nursing Administration*, 38 (11): 480-487.
- Farr, J. L. Ve Ford, C. M. 1990. Individual innovation. In M. A. West, and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work* (63-80). New York: John Wiley & Sons.
- Feldman, D. H., Csikszentmihalyi, M. ve Gardner, H. 1994. *Changing the world, A Framework for the Study of Creativity*, Westport: Praeger.
- Ferguson, E. D. 2000. *Motivation*. New York: Oxford University Press.
- Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Firestien, R. L. 1990. Effects of creative problem solving training on communication behaviors in small groups. *Small Group Research*, 21(4): 507-521.
- Firestien, R. L. ve McCowan, R. 1988. Creative problem solving and communication behavior in small groups. *Creativity Research Journal*, 1 (1): 106-114.
- Gillin, M., F. LaPira, R., Mccorty, R. T., Bradley, M., Atkinson, D. ve Simpson P. S. 2007, "Before Cognition: The active contribution of the heart/ ANS to intuitive decision making as measured in repeat entrepreneurs in the Cambridge Technopol". In M. Gillen (ed.), *Regional Frontiers of Entrepreneurship Research 2008*, Hawthorne: AGSE, Swinbourne University of Technology.
- Guilford, J. P. 1967. *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Guilford, J. P. 1950. Creativity. *American Psychologist*, 5: 444-454.

- Gottfried, A. E. ve Fleming, J. S. 2001. Continuity of academic intrinsic motivation from childhood through late adolescence: A longitudinal study. *Journal of Educational Psychology*, 93(1): 3-13.
- Gray, B. 1989. *Colloborating: finding common ground for multiparty problems*. San Fransisco: Jossey- Bass.
- Griffin, M. A. 2007. Specifying organizational contexts: Systematic links between contexts and processes in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 859-863.
- Gruber, H. E. ve Davis, H. E. 1988. Inching our Way up Mount Olympus: The Evolving Systems Approach to Creative Thinking.” In R.J. Sternberg, Ed. *The Nature of Creativity*. New York: Cambridge.
- Grundstein-Amado, R. 1999. Bilateral Transformational Leadership An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations. *Administration and Society*. 31(2): 247-260.
- Grolnick, W. S. ve Ryan, R. M. 1990. Self-perceptions, motivation and adjustment in children with learning disabilities: A multiple group comparison study. *Journal of learning Disabilities*, 23(3): 177-184.
- Gruber, H. E. ve Davis, H. E. 1988. Inching our Way up Mount Olympus: The Evolving Systems Approach to Creative Thinking. In R. J. Sternberg, Ed. *The Nature of Creativity*. New York: Cambridge.
- Hacker, S. ve Roberts, T. 2004. *Transformational leadership: creating organizations of meaning*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Hater, J. J. ve Bass, B. M. 1988. Superiors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73: 695–702.
- Harter, S. 1978. Effectance motivation reconsidered. Toward a developmental model. *Human Development*, 21: 34-64.
- Hay, I. 2007. Leadership of stability and leadership of volatility: Transactional and transformational leaderships compared, *Academic Leadership*, 4(4): 51 -66.
- Henderlong, J. ve Lepper, M. 2002. The effects of praise on children’s intrinsic motivation: A review and synthesis. *Psychological Bulletin*, 128: 774-795.

- Hennessey, B. A. 2003. The social psychology of creativity. *Scandinavian Journal of Educational Psychology*, 47: 253-271.
- Henle, M. 1962. On the relation between logic and thinking, *Psychological Review*, 69: 366-378.
- Hennessey, B. A. ve Amabile. T. M. 1998. Reward, Intrinsic Motivation, and Creativity. *American Psychologist*, 53(6): 674-675.
- Hennessey, B. A., Amabile, T. M. ve Martinage, M. 1989. Immunizing Children Against the Negative Effects of Reward. *Contemporary Educational Psychology* 14(3): 212-227.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. 1972. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (2nd Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hogarth, R. 1980. *Judgment and Choice*. Chichester: Wiley.
- House, R. J. 1976. *Theory of Charismatic Leadership*. Working Paper Series 76-06. Paper presented at the Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium. Carbondale, Illinois.
- Howell, J. ve Shamir, B. 2005. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationship and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1): 96-112.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891–902.
- Hoyenga, K. B. ve Hoyenga, K. T. 1984. *Motivational explanations of behavior*. Monterey, CA: Brookes and Coles.
- Huitt, W. 2006. *Social cognition*. Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University.
- Huitt, W. 2005. *Increasing engagement on classroom tasks: Extrinsic versus intrinsic motivation*. Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University.
- Humphreys, J. H. ve Einstein, O. W. 2003, Nothing New Under the Sun: Transformational Leadership from A Historical Perspective, *Management Decision*, 41(1): 85–95.

- Hunter, S. T, Bedell, K. E. ve Mumford, M. D. 2007. Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19: 69-90.
- Hsu, C. H., Bell, R. C. ve Cheng, K. M. 2002. Transformational leadership and organizational effectiveness in recreational sports/fitness programs. *The Sport Journal*, 5(2): 1-5
- Huttegger, K. 2004. Bridging the trust gap: The foundation for leading healthcare through turbulent change (Workbook Writings). Kaynak: <http://www.mgma.com>.
- Hülshager, U. R., Anderson, N. ve Salgado, J. F. 2009. Team-level predictors of innovation at work: A meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1128 -1145.
- Isaksen, A. ve Onsager, K. 2010. Regions, Networks and Innovative Performance: The Case of Knowledge-intensive Industries in Norway. *European Urban and Regional Studies*, 17(3): 227-243.
- Isaksen, S. G. 1998. A Review of Brainstorming Research: Six Critical Issues for Inquiry Monograph. Buffalo, NY: Creative Problem Solving Group.
- Jaworski, J., Gozdz, K. ve Senge, P. 1997. Setting the field: creating the conditions for profound institutional change, Unpublished provided by Andrew Greatrex, Emerging Leaders Pty Ltd, Australia.
- Jung, D. I., Chow, C. ve Wu, A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14: 535-544.
- Jung, D. I. 2001. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13: 185-195.
- Kagan, S. 2007. In Praise of Praise. Kagan Online Magazine. San Clemente, CA: Kagan Publishing. www.kaganonline.com.
- Kalaycı, Ş. 2008. SPSS uygulaması Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın
- Karasar, N. 2006. Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keller, R. T. 1992. Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18: 489–501

- Kenny, D. T. ve Cooper, C. L. 2003. Occupational Stress and Its Management. *International Journal of Stress Management*, 10(4): 275-279.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. 1996. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1): 36-51.
- Klimoski R. J. ve Karol B. L. 1976. The impact of trust on creative problem solving groups. *Journal of Applied Psychology* 61(5): 72 - 74.
- Kneller, G. 1965. *The Art and Science of Creativity*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Koh, W. L., Steers, R. M. ve Terborg, J. R. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Kohn, A. 2001. Fighting the tests: A practical guide to rescuing our schools. *Phi Delta Kappan*. 348-357.
- Kohn, A. 1994. Grading: The issue is not how but why. *Educational Leadership*, 52(2), 38-41.
- Konorti, E. 2008. The 3D transformational leadership model. *Journal of American Academy of Business*, 14(1): 10-22.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. 2007. *The leadership challenge* (4th Edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. 2003. *The leadership practices inventory-self*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. 1999. *The leadership challenge planner: An action guide to achieving your personal best*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. 1995. *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krause, D. E. 2004. Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15: 79-102.

- Kurtzberg, T. R. ve Amabile, T. M. 2001. From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team level creativity. *Creativity Research Journal*, 13: 285-294.
- Kovach, A. K. 1987. What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers, *Business Horizons* 30(5): 58-66.
- Laughlin, P. R. ve Adamopoulos, J. A. 1980. Social combination processes and individual learning for six-person cooperative groups on an intellectual task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38: 941–947.
- Laursen, K. ve Foss, N. J. 2003. New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27: 243-263.
- Lautzenheiser, T. 2006. *Leadership: Vision, commitment, action*. Chicago, IL: GIA Publications.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. ve Hopkins, D. 2006a, Seven strong claims about successful school leadership. Nottingham: NCSL & DFES.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. ve Hopkins, D. 2006b, Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning, NCSL: University of Nottingham
- Leithwood, K. ve Duke, D. 1999. A Century's Quest to Understand School Leadership. In J. Murphy & K.S. Louis (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration*, second edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. 1938. *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*. Contributions to Psychological Theory, Durham, N.C. :Duke University Press.
- Liu, E. ve Noppe-Brandon, S. 2009. *Imagination First: Unlocking the Power of Possibility*. Lincoln Center Institute, NY. Jossey-Bass.
- Liontos, L. B. 1991. *Social services and schools: Building collaborations that work*. Eugene, OR: Oregon School Study Council.
- Lord, R. G., ve Brown, D. 2004. *Leadership processes and follower self identity*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Luskin, R., Aberman, R. ve DeLorenzo, A. 2005. The training of emotional competence in financial advisors. *Issues in Emotional Intelligence*. www.eiconsortium.org.

- Maag, J. W. 2001. Rewarded by punishment: Reflections on the disuse of positive reinforcement in schools. *Exceptional Children*, 67(2): 173-186.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mahaney, C. R. ve Lederer, A. L. 2006. The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success. *Project Management Journal*. 37 (4): 42 - 54.
- Marchionni, C, ve Ritchie, J. 2008. Organizational factors that support the implementation of a nursing Best Practice Guideline. *Journal of Nursing Management*, 16(3): 266–274.
- Marzano, R. J., Waters, T. ve McNulty, B. A. 2005. *School Leadership That Works: From Research to Results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Masi, R. J. ve Cooke, R. A. 2000. Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8: 16-47.
- Maslow, M. A. H. 1954. *Motivaton and Personality*. New York: Harper and Row.
- Maxwell, J. C. ve Dornan, J. 1997. *Becoming a person of influence*. Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc.
- May, R. 1977. *The Meaning of Anxiety*. WW: Norton.
- McColl-Kennedy, J. R. ve Anderson, R. D. 2002. Impact of leadershipstyle and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13: 545-559.
- McLaurin, J. ve Amri Al, B. M. 2008. Developing an understanding of charismatic and transformational leadership. Allied Academies International Conference. Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. *Proceedings*, 13(2): 15-19.
- Melvyn R. W., Hamstra, N. W. , Wisse, B. Ve and Sassenberg, K. 2011. Transformational-Transactional Leadership Styles and Followers' Regulatory Focus Fit Reduces Followers' Turnover Intentions. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4): 182–186.
- Miller, N. E. ve Dollard, J. 1941. *Social Learning and Imitation*. New Haven: Yale University Press.

- Modassir, A. ve Singh, T. 2008. Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International journal of leadership studies*, 4(1): 3-21.
- Moller, J. 2005. Paradoxical effects of praise and criticism: Social, dimensional, and temporal comparisons. *British Journal of Educational Psychology*, 75: 275-295.
- Moore, L. L. ve Rudd, R. D. 2006. Leadership styles of current extension leaders, *Journal of Agricultural Education*. 47(1), 6-16.
- Morales, J.. F. ve Molero, F. 1995. Leadership in two types of healthcare organization. In J.M. Peiro, F. Prieto, J.L. Melia ve O. Luque (Eds.), *Work and Organizational Psychology: European Contributions of the Nineties*. East Sussex, Uk: Erlbaum
- Mottaz, J. C. 1985. The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction, *The Sociological Quarterly*. 26 (3): 365-385.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. ve Strange, J. M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13.705- 750.
- Murphy, L. 2005. Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal of Nursing Management*, 13(2): 128-136.
- Nemanich, L. A. ve Keller, R. T. 2007. Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees, *The Leadership Quarterly*, 18: 49 - 68.
- Nicholls, J. G., Cheung, P. C., Lauer, J. ve Pastashnick, M. 1989. Individual differences in academic motivation: Perceived ability, goals, beliefs, and values. *Learning and Individual Differences*, 1: 63-84.
- Nicholls, J. G. 1984. Achievement motivation: Concepts of ability, subjective experience, task choice and performance. *Psychological Review*, 91: 329-346.
- Northouse, P. G. 2010. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Offner, A. K., Thomas J. K. Ve Joel, P. W. 1996. The effects of facilitation, recording, and pauses on group brainstorming. *Small Group Research*, 27: 283-298.
- Osborn, A. F. 1953/1979. *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving*. New York: Scribners.

- Oxley, N. L., Dzindolet, M. T. ve Paulus, P. B. 1996. The effects of facilitators on the performance of brainstorming groups. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11: 633-646.
- Patterson, K. A. 2005. The history of leadership focus. *Servant Leadership Research Roundtable Proceedings, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University: Virginia Beach, VA.*
- Pintrich, P. R. ve Schunk, D. H. 2002. *Motivation in education: Theory, research, and Applications (Second Edition).* Columbus, OH: Merrill-Prentice Hall.
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L. ve Hirst, G. 2002, How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *The Leadership Quarterly*, 13(5): 561-581.
- Rasmussen, D. A. 1989 - 2006. *Howard Swan: teacher and conductor.* Arizona State University.
- Raup, G. 2008. Make transformational leadership work for you. *Nursing Management*, 39(1), 50 - 54.
- Rehmke-Ribary, E. (2003). Factors that encourage intrinsic motivation. Kaynak: http://seamonkey.ed.asu.edu/~jimbo/RIBARY_Folder/factors.htm
- Reinhartz, J. ve Beach, D. M. 2004. *Educational leadership: Changing schools, changing roles.* Boston, MA: Pearson.
- Reiter-Palmon, R., Illies, J. J. 2004. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15: 55-77.
- Rickards, T., Aldridge, S. Ve Gaston, K. 1988. Factors affecting brainstorming: towards the development of diagnostic tools assessment of creative performance. *R&D Management*, 18(4), 309-320.
- Rogers, C. R. 1954. Towards a Theory of Creativity. *ETC: A Review of General Semantics* 11: 249-260.
- Rowe, M. B. 1974. Relation of wait-time and rewards to the development of language, logic, and fate control. *Journal of Research in Science Teaching*, 11: 291–308.
- Rowold, J. ve Heinitz, K. 2007. Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*. 18(2):121-133.

- Sashkin, M. ve Sashkin, M. G. 2003. *Leadership that matters*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Seely B. ve Duguid, 2000. *The Social Life of Information*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Shalley, C. E. ve Gilson, L. L. 2004. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15: 33-53.
- Smith, S. C. ve Piele, P. K. 2006. *School leadership: A handbook for Excellence in Student Learning* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Shin, S. ve Zhou, J. 2007. When is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1709-1721.
- Shin, S. ve Zhou, J, 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*. 46(6): 703-714.
- Simic, I. 1998. Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitas*, 1(6): 49-55.
- Sims, V. M. 1928. The relative influence of two types of motivation on improvement. *Journal of Educational Psychology*, 19(7): 480-484.
- Sivanathan, N. ve Fekken, G. C. 2002. Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 23: 198-204.
- Sternberg, R. J., Ferrari, M., Clinkenbeard, P. R. ve Grigorenko, E. L. 1996. Identification, instruction, and assessment of gifted children: A construct validation of the triarchic model. *Gifted Child Quarterly*, 40: 129-137.
- Sternberg, R.J. ve Lubart, T. 1996. Investing in creativity. *American Psychologist*, 51(7): 677-688.
- Sternberg, R. J. ve Lubart, T. I. 1993. Creative giftedness: A multivariate investment approach. *Gifted Child Quarterly*, 37(1): 7-15.
- Sternberg, R. J. 1988b. *The triangle of love*. New York: Basic.

- Stewart, J. 2006. Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54: 1-29.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fenald, W. ve Sashkin, M. 2005. The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organisation's Performance in Dynamic Markets, *The Journal of Private Equity*, 8 (4): 20 - 29.
- Tardif, T. Z. ve Sternberg, R. J. 1988. What do we know about creativity? In R. J. Sternberg (Ed), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thottam, J. 2005. Thank God it's monday! *Time magazine*, 165:3.
- Tichy, N. M. ve Devanna, M.A. 1986 - 1990. *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tomey, A. M. ve Alligood M. R. 1998. *Nursing theorists and their work (4th Edition)*. America: Mosby Company.
- Torrance, E. P. 1988. The Nature Of Creativity As Manifest In Its Testing, in Sternberg, RJ (ed) *The Nature of Creativity*. Cambridge, England: Cambridge Univ. Press.
- Torrance, E. P. 1972. Predictive validity of the Torrance Tests of Creative Thinking. *Journal of Creative Behavior*, 6(4): 236-252.
- Tucker, B. ve Russell, R. F. 2004. The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (4): 103 - 112.
- Trevelyan, R. 2001. The paradox of autonomy: A case of academic research scientists. *Human Relations*, 54: 495-525.
- Walberg, H. J. 1971. Varieties of adolescent creativity and the high school environment. *Exceptional Children* 38: 111-116.
- Waldman, D. A. ve Atwater, L. E. 1998. The power of 360-degree feedback: How to leverage performance evaluations for top productivity. Houston, TX: Gulf.
- Watson, W. E., Michaelsen, L. K. ve Sharp, W. 1991. Member competence, group interaction and group decision-making: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 76: 801-809.

- Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Henderson & Talcott Parsons: The Free Press.
- Wiley, C. 1997. What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys, *International Journal of Manpower*. 18(3): 263-280.
- William J. Byron, W. J. 2010. *Next-Generation Leadership: A Toolkit for Those in Their Teens, Twenties, & Thirties Who Want to be Successful Leaders*. University of Scranton Press.
- Xirasagar, S., Samuels, M. E. ve Curtin, T. F. 2006. Management training of physician executives, their leadership style, and care management performance: An empirical study. *The American Journal of Managed Care*, 12(2): 101–108.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senécal, C. B. ve Vallières, E. F. 1992. The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52: 1003-1017.
- Venable, W. ve Gardiner, J. J. 1988. Synergistic governance, leadership teams, and the academic department head. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, St. Louis, Missouri.
- Vygotsky, L. 1933. Play and its role in the mental development of the child. In Bruner, J., Jolly, A. and Sylva, K. (Eds.), (1976). *Play: It's role in development and evolution*. New York: Penguin Books.

EKLER

EK 1. Anket Tasarımı Dönüştürücü Liderlik Versiyonu (1. Tip Yönetici)

ANKET TASARIMI:

Sayın Katılımcı,

Bu anket Barış Tunçbilek'in Başkent Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Doktora programı için hazırlamakta olduğu doktora tezinin saha çalışmasında kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Burada verdiğiniz cevaplar hiçbir şahıs ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Anket katılımcıları hakkında hiçbir tanımlayıcı bilgi tez içeriğinde yer almayacaktır. Araştırmacı haricinde hiçkimse tarafınızca doldurulan anket formuna ulaşamayacaktır. Kısaca özetlemek gerekir ise anket çalışmasının sonuçları tamamen gizli kalacaktır. Verdiğiniz cevaplar yalnızca söz konusu tez uygulamasına dahil edilecektir. Ardından da diğer katılımcıların cevaplarıyla birleştirilecek ve istatistiksel sonuçların içinde toplu olarak yayınlanacaktır. Eğer uygun görülür ise anket çalışmasının sonuçlarını, siz katılımcılar için özel olarak hazırlanacak bir özet bölüm ile elektronik olarak ya da elden sizlere ulaştırılacaktır.

Bu çalışmaya katılmayı tercih etmediğiniz takdirde anketi doldurma zorunluluğunuz olmadığını da bilmenizi isteriz. Araştırmada yer alan soruların önceden kararlaştırılmış doğru cevapları yoktur. Dolayısıyla anket çalışmasına katılımınız esnasında ise sorulara içten ve düşünerek cevap vermenizi rica etmekteyiz. Çünkü cevapların güvenilirliği araştırma sonuçları açısından büyük önem taşımaktadır. Eğer bazı soruların sizce daha detaylı yanları bulunan cevapları var ise sizden görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyerek vermenizi önemli buluruz. Ayrıca eğer cevap vermek istemediğiniz bir soru da olur ise o soruyu boş bırakabilirsiniz. Gerekli gördüğünüz noktada uygulayıcıya anket ile ilgili sorularınızı da sorabilirsiniz. Göstereceğiniz ilgi ve duyarlılıktan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Anket soruları içerisinde doğru ya da yanlış cevap yoktur; dolayısıyla fikrinizi tam olarak yansıtan şıkkı işaretlemek noktasında kendinizi özgür bırakınız.

KİŞİSEL BİLGİLER:

Cinsiyetiniz?

A. Erkek B. Kadın

Yaşınız?

21-29 30-39 40-49 50-59 60 ve üzeri

Öğrenim durumunuz?

İlkokul Ortaokul Lise Yüksekokul (2 Yıllık) Üniversite (4 Yıllık)

Lisansüstü Doktora

Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-10 yıl 11 yıl ve üzeri

Sayın katılımcı; Bir sonraki sayfada bulunan sorularını lütfen aşağıdabahsi geçen niteliklere sahip bir yönetici ile çalıştığınızı varsayarak cevaplandırınız. Bu yöneticinin iş özeniminizde yaratacağını düşündüğünüz etkilerindeğerlendirmek adına sizin için en uygun olan şıkkın boşluk kısmını(x) ile işaretleyiniz.

BİRLİKTE ÇALIŞMAKTA OLDUĞUM YÖNETİCİ, görevlerimi yerine getirirken kullanacağım yöntemi basit ama anlaşılır bir dille anlatır. Bana olan inancının her zaman eksiksiz olduğunu hissettirir. Günlük işlerimi anlamlı bulmama vesile olur. Kurduğumuz ikili ilişki vasıtasıyla iş alanımda kendimi güvende hissetmemi sağlar. İşimle ilgili konularda kendimi geliştirmemi içten destekler ve bunun için bana gerekli koşulları sağlar. Görevlerimi yerine getirirken karşılaşılabileceğim zorluklar için yeni çözüm yolları önerir ya da yeni çözüm yolları bulmam için beni güçlendirir. Görevlerimi yerine getirdiğimde ve alışılmış anlayışların dışında yeni düşünceler öne sürdüğümde beni içten ve ilgiyle dinler. Düşüncelerimin ve yorumlarımın değerlendirmesini açıksözlülükle yapar. Bireysel gelişimimin manevi yönden gelişmesi için de çaba harcar. Çalışma arkadaşlarım ile etkileşimimi güçlendirmeme de katkı sağlayarak elde edilecek başarıları ortak payda olarak görmemizi sağlar. Sonuçta hem kurumumun hem de bireysel değişimimin olumlu şekilde gelişmesine katkı sağlar.

Birlikte çalışmakta olduğunuz yöneticinin;					
1	Kişisel değerlerini yansıtarak başarılı olmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
2	Üzerinde çalıştığınız iş ya da işler ile ilgili sorumluluk vermesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
3	İş arkadaşlarınızın çalışmalarınızı onurlandıran tavır ve davranışlarını desteklemesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
4	Görevinizin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmaya teşvik etmesi sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
5	Gerekli gördüğünüz uygulamaları anında yapabilmeniz için size güvenmesi özeniminizi ne ölçüde etkiler?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
6	Alışıldandan farklı bulunan fikirlerinizi saygıyla değerlendirmesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
7	İşletmenin önemli bir çalışanı olarak görüldüğünüzü hissettirmesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
8	İşinizle ilgili tüm sorumlulukları içerecek şekilde yetkilendirmemesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4

		1	2	3	4	5
9	İş ortamınızda işgören her çalışana, siz de dahil olmak üzere eşit mesafede durması sizi ne şekilde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
10	İş arkadaşlarınız ile kurduğunuz ilişkilerin iyi olmasını sağlamaya çalışması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
11	Konularında uzman olan profesyonellerden toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetler aracılığı ile eğitim almanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
12	İş arkadaşlarınızla veya müşterilerinizle olan anlaşmazlıklarınızı çözenizde yardımcı olması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
13	İzin kullanmanız gerektiğinde izin vermesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
14	Çalışma ortamınızdaki fiziksel şartların uygunluğunu düzenlemesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
15	İşinizde göstereceğiniz verimliliğin derecesi ile doğru orantılı olarak terfi olanağı sağlayabilecek olması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5

16	Çalışmakta olduğunuz işletmenin şartlarının ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5			
17	İşyerindeki araç ve gereçlerin işlerinizi doğru şekilde yapabilmemiz için kullanıma hazır olmaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5			
18	Başarılarınızdan dolayı ekstra ücret ödenmesini sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5			
19	Görevlerinizi eksiksiz şekilde yerine getirememeniz durumunda ücret kesintisi uygulamasına başvurması sizi ne şekilde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5			
20	Kişisel ve ailevi problemlerinizin çözümünde yöneticinizin size yardımcı olmasını sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5			
21	Bu işyerinden emekli olabileceğinize inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5			
22	Yaptığımız işten aldığımız ücret miktarının işinizde gösterdiğiniz verimliliğe göre ayarlanmasını sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5			

EK 2. Anket Tasarımı Etkileşimli Liderlik Versiyonu (2. Tip Yönetici).

ANKET TASARIMI:

Sayın Katılımcı,

Bu anket Barış Tunçbilek'in Başkent Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Doktora programı için hazırlamakta olduğu doktora tezinin saha çalışmasında kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Burada verdiğiniz cevaplar hiçbir şahıs ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Anket katılımcıları hakkında hiçbir tanımlayıcı bilgi tez içeriğinde yer almayacaktır. Araştırmacı haricinde hiçkimse tarafınızca doldurulan anket formuna ulaşamayacaktır. Kısaca özetlemek gerekir ise anket çalışmasının sonuçları tamamen gizli kalacaktır. Verdiğiniz cevaplar yalnızca söz konusu tez uygulamasına dahil edilecektir. Ardından da diğer katılımcıların cevaplarıyla birleştirilecek ve istatistiksel sonuçların içinde toplu olarak yayınlanacaktır. Eğer uygun görülür ise anket çalışmasının sonuçlarını, siz katılımcılar için özel olarak hazırlanacak bir özet bölüm ile elektronik olarak ya da elden sizlere ulaştırılacaktır.

Bu çalışmaya katılmayı tercih etmediğiniz takdirde anketi doldurma zorunluluğunuz olmadığını da bilmenizi isteriz. Araştırmada yer alan soruların önceden kararlaştırılmış doğru cevapları yoktur. Dolayısıyla anket çalışmasına katılımınız esnasında ise sorulara içten ve düşünerek cevap vermenizi rica etmekteyiz. Çünkü cevapların güvenilirliği araştırma sonuçları açısından büyük önem taşımaktadır. Eğer bazı soruların sizce daha detaylı yanları bulunan cevapları var ise sizden görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyerek vermenizi önemli buluruz. Ayrıca eğer cevap vermek istemediğiniz bir soru da olur ise o soruyu boş bırakabilirsiniz. Gerekli gördüğünüz noktada uygulayıcıya anket ile ilgili sorularınızı da sorabilirsiniz. Göstereceğiniz ilgi ve duyarlılıktan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Anket soruları içerisinde doğru ya da yanlış cevap yoktur; dolayısıyla fikrinizi tam olarak yansıtan şıkkı işaretlemek noktasında kendinizi özgür bırakınız.

KİŞİSEL BİLGİLER:

Cinsiyetiniz?

A. Erkek B. Kadın

Yaşınız?

21-29 30-39 40-49 50-59 60 ve üzeri

Öğrenim durumunuz?

İlkokul Ortaokul Lise Yüksekokul (2 Yıllık) Üniversite (4 Yıllık)

Lisansüstü Doktora

Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-10 yıl 11 yıl ve üzeri

Sayın katılımcı; bir sonraki sayfada bulunan sorularını lütfen aşağıdabahsi geçen niteliklere sahip bir yönetici ile çalıştığınızı varsayarak cevaplandırınız. Bu yöneticinin iş özeniminde yaratacağını düşündüğünüz etkilerini değerlendirmek adına sizin için en uygun olan şıkkın boşluk kısmını (x) ile işaretleyiniz.

BİRLİKTE ÇALIŞMAKTA OLDUĞUM YÖNETİCİ, yönetici – çalışan mesafesini sürekli olarak korur. Yerine getirmem gereken günlük görevleri belirler ve beni görevlendirir. İşe başlamadan öncegöstereceğim çaba karşılığında elde edeceklerim hakkında beni bilgilendirir. Takip etmem gereken iş standartları hakkında beni uyarır. Yapmakla yükümlü olduğum görevleri yerine getirdiğim sürece çalışma yöntemime müdahale etmez. Fakat görevimi yerine getirirken yetki alanımı aşan ya da acil şekilde yeniden değerlendirilmesi gereken bir nokta görür ise iş sürecime müdahale ederek işleri rayına koymaya çalışır. Bitirmekle görevli olduğum işleri eksiksiz şekilde tamamladığımda önceden kararlaştırılmış maddi ya da manevi kazanımlarımı elde etmemi sağlar. Eğer görevimi yerine getirirken elde ettiğim sonuç daha önceden kararlaştırdığımız iş standartlarını karşılamıyorsa maddi ya da manevi kazanımlarımı elde etmemi engelleyebilir.

Birlikte çalışmakta olduğunuz yöneticinin;					
1	Kişisel değerlerini yansıtarak başarılı olmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
2	Üzerinde çalıştığınız iş ya da işler ile ilgili sorumluluk vermesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
3	İş arkadaşlarınızın çalışmalarınızı onurlandıran tavır ve davranışlarını desteklemesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
4	Görevinizin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmaya teşvik etmesi sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
5	Gerekli gördüğünüz uygulamaları anında yapabilmeniz için size güvenmesi özeniminizi ne ölçüde etkiler?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
6	Alışıldandan farklı bulunan fikirlerinizi saygıyla değerlendirmesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
7	İşletmenin önemli bir çalışanı olarak görüldüğünüzü hissettirmesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4
8	İşinizle ilgili tüm sorumlulukları içerecek şekilde yetkilendirmemesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir	
		1	2	3	4

		1	2	3	4	5
9	İş ortamınızda işgören her çalışana, siz de dahil olmak üzere eşit mesafede durması sizi ne şekilde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
10	İş arkadaşlarınız ile kurduğunuz ilişkilerin iyi olmasını sağlamaya çalışması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
11	Konularında uzman olan profesyonellerden toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetler aracılığı ile eğitim almanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
12	İş arkadaşlarınızla veya müşterilerinizle olan anlaşmazlıklarınızı çözenizde yardımcı olması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
13	İzin kullanmanız gerektiğinde izin vermesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
14	Çalışma ortamınızdaki fiziksel şartların uygunluğunu düzenlemesi sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5
15	İşinizde göstereceğiniz verimliliğin derecesi ile doğru orantılı olarak terfi olanağı sağlayabilecek olması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez		Kesinlikle Özendirir		
		1	2	3	4	5

16	Çalışmakta olduğunuz işletmenin şartlarının ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir
		1	2	3	4	5	
17	İşyerindeki araç ve gereçlerin işlerinizi doğru şekilde yapabilmeniz için kullanıma hazır olmaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir
		1	2	3	4	5	
18	Başarılarınızdan dolayı ekstra ücret ödenmesini sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir
		1	2	3	4	5	
19	Görevlerinizi eksiksiz şekilde yerine getirememeniz durumunda ücret kesintisi uygulamasına başvurması sizi ne şekilde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir
		1	2	3	4	5	
20	Kişisel ve ailevi problemlerinizin çözümünde yöneticinizin size yardımcı olmasını sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir
		1	2	3	4	5	
21	Bu işyerinden emekli olabileceğinize inanmanızı sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir
		1	2	3	4	5	
22	Yaptığımız işten aldığımız ücret miktarının işinizde gösterdiğiniz verimliliğe göre ayarlanmasını sağlaması sizi ne ölçüde özendirir?	Kesinlikle Özendirmez					Kesinlikle Özendirir
		1	2	3	4	5	