

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN ÖZ LİDERLİK ALGISININ İZLENİM YÖNETİMİ
TAKTİKLERİNİ KULLANIMLARINA OLAN ETKİLERİ:
SAVUNMA SANAYİNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
P.Bnb. Tolga TÜRKÖZ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç.Dr. P. Alb. Akif TABAK

ANKARA - 2010

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 04.05.2010

TEZİN TİPİ: Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ : -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Bu çalışma, Savunma Sanayi çalışanlarının izlenim yönetimi taktiklerini kullanmalarına etki eden öz liderlik algılamalarının neler olduğunun ortaya çıkarılması amacıyla yapılmıştır. Araştırma üç farklı örneklem üzerinde yapılmıştır. Her üç grup da Ankara İlinde kamu ve özel sektör Savunma Sanayi’de çalışanlardan (N=60, N=202, N=386) oluşmaktadır. Bu araştırmada, çalışanların öz liderlik algılamalarına göre kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiler, farklılıklar ve etkiler araştırılmıştır. Elde edilen en önemli bulgulardan birisi, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılması sürecinde, kişilerin öz liderlik algılamalarının da önemli derecede rol oynadığıdır. Bu kapsamda, öz liderlik algılamalarından; kendine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve kendini ödüllendirme algılamalarının tümünün, izlenim yönetimi taktiklerinin tamamı ile olumlu ve aynı yönde ilişki içerisinde oldukları, bunlardan kendine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal etme ve kendini ödüllendirme algılamalarının ise, beş izlenim yönetimi taktiğinden

dördünü anlamlı şekilde yordadıkları bulunmuştur. Ayrıca demografik değişkenlerden çalışanların görev yaptıkları sektör ve eğitim seviyesinin izlenim yönetimi sürecinde hangi taktiklerin kullanımının sıklıkla uygulandığını açıklamada, önemli özellikler olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve iş yerindeki görev değişkenlerinin, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımında farklılaşmalara yol açtığı görülmüştür. Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanma süreçlerinde, öz liderlik algılamalarının oldukça önemli bir rol oynadığı ortaya konmuştur. Ayrıca bu çalışmanın bir diğer sonucu ise, Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formu'nun güvenilirlik ve geçerlik çalışmasının yapılmış olmasıdır.

ANAHTAR KELİMELEER: İzlenim Yönetimi, Öz Liderlik, Kendinin Liderliği, Kendi Kendine Liderlik, Ölçek Uyarlama

SAYFA SAYISI: 203

GİZLİLİK DERECEİ: Tasnif Dışı

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN ÖZ LİDERLİK ALGISININ İZLENİM YÖNETİMİ
TAKTİKLERİNİ KULLANIMLARINA OLAN ETKİLERİ:
SAVUNMA SANAYİNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
P.Bnb. Tolga TÜRKÖZ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç.Dr. P. Alb. Akif TABAK

ANKARA – 2010

KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

P.Bnb. Tolga TÜRKÖZ'ün, Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof.Dr. Halil İbrahim ÜLKER

Üye

Yrd.Doç.Dr. Cenk SÖZEN

Üye

Yrd. Doç.Dr. P.Alb. Akif TABAK
(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

02 / 06 / 2010

Cengiz TAVUKÇUOĞLU
Yrd.Doç.Dr.Mly.Alb.
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Meslek hayatımın en güzel yıllarını geçirdiğim günlerde kendisiyle tanışma şerefine eriştiğim ve kendisinden birçok şey öğrendiğim, çalışmanın hazırlanmasında büyük emekleri geçen, değerli vaktini harcayarak çok önemli önerilerde bulunan, tez danışmanım, değerli hocam ve Komutanım Harekat Araştırması Ana Bilim Dalı Başkanı Yrd.Doç.Dr. Piyade Alb. Akif TABAK'a, bize harcamış olduğu emeklerinden ve akademik nosyon kazanmamızda yardımlarından dolayı Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Bölüm Başkanımız Doç.Dr. Topçu Yb. Ünsal SİĞRİ'ya sonsuz şükranlarımı sunarım.

Çalışmanın veri toplama aşamasında yardımını esirgemeyen ve bu çalışmayı hazırlayacak bilgi birikiminin oluşmasında katkı sağlayan ve ufkumuzu genişleten tüm hocalarıma ve Savunma Bilimleri Enstitüsü personeline, değerli zamanlarını ayırarak çalışmaya katılan tüm Savunma Sanayi personeline, Yüksek Lisans eğitimi süresince manevi desteğini eksik etmeyen sevgili anneme, babama ve kardeşime çok teşekkür ederim.

Zorlu süreçte bana anlayış gösteren, manevi desteğinin yanı sıra veri analizi safhasında sürekli katkılarda bulunan, biricik eşime de teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2010

ÇALIŞANLARIN ÖZ LİDERLİK ALGISININ İZLENİM YÖNETİMİ
TAKTİKLERİNİ KULLANIMLARINA OLAN ETKİLERİ:
SAVUNMA SANAYİNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

P. Bnb. Tolga TÜRKÖZ

ÖZET

Bu çalışma, Savunma Sanayi çalışanlarının izlenim yönetimi taktiklerini kullanmalarına etki eden öz liderlik algılamalarının neler olduğunun ortaya çıkarılması amacıyla yapılmıştır. Araştırma üç farklı örneklem üzerinde yapılmıştır. Her üç grup da Ankara İlinde kamu ve özel sektör Savunma Sanayi’de çalışanlardan (N=60, N=202, N=386) oluşmaktadır. Bu araştırmada, çalışanların öz liderlik algılamalarına göre kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiler, farklılıklar ve etkiler araştırılmıştır. Elde edilen en önemli bulgulardan birisi, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılması sürecinde, kişilerin öz liderlik algılamalarının da önemli derecede rol oynadığıdır. Bu kapsamda, öz liderlik algılamalarından; kendine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve kendini ödüllendirme algılamalarının tümünün, izlenim yönetimi taktiklerinin tamamı ile olumlu ve aynı yönde ilişki içerisinde oldukları, bunlardan kendine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal etme ve kendini ödüllendirme algılamalarının ise, beş izlenim yönetimi taktiğinden

dördünü anlamlı şekilde yordadıkları bulunmuştur. Ayrıca demografik değişkenlerden çalışanların görev yaptıkları sektör ve eğitim seviyesinin izlenim yönetimi sürecinde hangi taktiklerin kullanımının sıklıkla uygulandığını açıklamada, önemli özellikler olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve iş yerindeki görev değişkenlerinin, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımında farklılaşmalara yol açtığı görülmüştür. Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanma süreçlerinde, öz liderlik algılamalarının oldukça önemli bir rol oynadığı ortaya konmuştur. Ayrıca bu çalışmanın bir diğer sonucu ise, Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formu'nun güvenilirlik ve geçerlik çalışmasının yapılmış olmasıdır.

Anahtar Kelimeler : İzlenim Yönetimi, Öz Liderlik, Kendinin Liderliği, Kendi Kendine Liderlik, Ölçek Uyarlama

Tez Yöneticisi : Yrd. Doç.Dr. P.Alb. Akif TABAK

Sayfa Sayısı : 203

T.C.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCES INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENSE MANAGEMENT
ANKARA 2010

**THE EFFECTS OF EMPLOYEES' SELF-LEADERSHIP PERCEPTIONS ON
IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS:
AN APPLIED RESEARCH IN TURKISH DEFENSE INDUSTRY**

MASTER THESIS

Tolga TÜRKÖZ

ABSTRACT

This thesis reports a study investigating the direct effects of employees' self-leadership perceptions on impression management tactics they used. The study sample consist of three different workers group from private and public Defense Industry sectors in Ankara (N=60, N=202, N=386). In this study, due to the employees' self-leadership perceptions, employees' usage frequency of impression management tactics, correlations, differences, and effects between the variables of the study were analyzed. Perhaps one of the most important finding in this paper is that individuals' self-leadership perceptions have a positive effective role on their use of impression management tactics. In this context, it was found that, four of the nine self-leadership perceptions, visualizing successful performance, self-goal setting, self-talk and self-reward were significantly and positively correlated with the use of all impression management tactics. Also, it was found that visualizing successful performance, self-goal setting and self-reward perceptions predict four of the five impression management tactics. In

terms of demographic variables, employees' sectors and education levels emerged as significant characteristics on explaining which impression management tactics used by the employees. In addition, it was found that gender, age, working period experience and status, are also effective in the use of impression management tactics by the private and public sector employees. Together with all of these findings, it was presented that employees' self-leadership perceptions and demographic variables have an important role in use of impression management tactics. Another conclusion of this research is reasonable reliability and validity studies of Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) among Turkish Defense Industry Sector employees.

Keywords : Impression Management, Self-Leadership, Scale Adaptation

Advisor : Assistant Prof.Dr. Akif TABAK

Number of Pages : 203

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
ÖNSÖZ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İZLENİM YÖNETİMİ KAVRAMI

1. İZLENİM YÖNETİMİ KAVRAMI	4
a. Tanımı	5
b. İzlenim Yönetimi Kavramı ve Benzer Kavramlarla Olan İlişkisi.....	7
c. Bireylerarası İletişimde İzlenim Oluşturma Yöntemleri	13
(1) Kendini Tanımlama	13
(2) Sözsüz İletişim (İfade)	14
(3) Fiziksel Mekân.....	16
2. İZLENİM YÖNETİMİ SÜRECİ	17
3. İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ	30
a. Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmesi	32
b. Örnek Davranışlar Sergileme	34
c. Tehdit Etme	35
d. Kendine Acındırmaya Çalışma	36
e. İşine Sahip Çıkmaya Çalışma	37
4. ORGANİZASYONLARDA İZLENİM YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAPILAN ARAŞTIRMALAR	38
a. Yurtdışında Yapılan Araştırmaların Bulguları	38
b. Yurtiçinde Yapılan Araştırmaların Bulguları	43
5. İZLENİM YÖNETİMİ – ÖZ LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	47

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZ LİDERLİK (KENDİNİN LİDERLİĞİ)

1. ÖZ LİDERLİK KAVRAMI	50
a. Tanımı	57
b. Öz Liderliğin Tarihsel Arka Planı	58
2. ÖZ LİDERLİĞE BENZER KAVRAMLAR.....	65
a. Yönetim ve Yönetici.....	66
b. Lider ve Liderlik	67
c. Kendi Kendine Yönetim.....	68
d. Kendi Kendini Etkileme	71
e. Kendi Kendini Kontrol.....	71
f. Kendini Düzene Sokma (Öz-Düzenleme).....	72
2. ÖZ LİDERLİĞİN BİLEŞENLERİ.....	75
a. Davranış Odaklı Stratejiler.....	76
(1) Hedef Belirleme	77
(2) Kendini Ödüllendirme	78
(3) Kendini Cezalandırma	79
(4) Kendini Gözlemleme	80
(5) Kendine Hatırlatıcılar Belirleme	81
b. Doğal Ödül Stratejileri	82
(1) Doğal Ödüller Üzerine Düşüncüyü Odaklama	83
c. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri.....	85
(1) Başarılı Performans Hayal Etme	86
(2) Kendi Kendine Konuşma	88
(3) Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme.....	89
4. ORGANİZASYONLARDA ÖZ LİDERLİĞE İLİŞKİN YAPILAN	
ARAŞTIRMALAR.....	90
a. Yurtdışında Yapılan Araştırmaların Bulguları	91
b. Yurtiçinde Yapılan Araştırmaların Bulguları.....	96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
UYGULAMALI ARAŞTIRMA: SAVUNMA SANAYİ ÇALIŞANLARININ
ÖZ LİDERLİK ALGILARININ İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİSİ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	98
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	99
3. ARAŞTIRMA SORULARI	100
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	100
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	101
a. Evren ve Örneklem.....	101
b. Veri Toplama Aracı.....	104
(1) İzlenim Yönetimi Ölçeği	104
(2) Öz Liderlik Ölçeği	106
(3) Öz Liderlik Ölçeği Türkçe Formu'nun Geliştirilmesi	110
a. Doğrulayıcı Faktör Analizi	115
b. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi	116
c. Doğrulayıcı Faktör Analizinin Tekrar Edilmesi	120
c. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği.....	130

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER.....	133
2. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	137
3. İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİ YORDAYAN DEĞİŞKENLER	142
a. Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma Taktiğini Yordayan Değişkenler	144
b. Kendine Acındırmaya Çalışma Taktiğini Yordayan Değişkenler.....	146
c. Kendini Örnek Bir Personel Gibi Göstermeye Çalışma Taktiğini Yordayan Değişkenler	148
d. Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma (Tehdit Etme) Taktiğini Yordayan Değişkenler	150
e. İşine Sahip Çıkmaya Çalışma Taktiğini Yordayan Değişkenler	151
4. ÇALIŞANLARIN SEKTÖRLERİNDEKİ FARKLILIĞININ İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN KULLANIMI ÜZERİNE ETKİLERİ.....	153
5. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ÇALIŞANLARIN ÖZ LİDERLİK ALGILAMALARINA ETKİLERİ	156
6. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ ÖNERİSİ	160

BEŞİNCİ BÖLÜM
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

1. İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİ EDEN ÖZ LİDERLİK ALGILAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	163
a. Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma Taktiğine Etki Eden Öz Liderlik Algılamalarının Değerlendirilmesi	163
b. Kendine Acındırmaya Çalışma Taktiğine Etki Eden Öz Liderlik Algılamalarının Değerlendirilmesi	167
c. Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma Taktiğine Etki Eden Öz Liderlik Algılamalarının Değerlendirilmesi	170
d. Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma Taktiğine Etki Eden Öz Liderlik Algılamalarının Değerlendirilmesi	173
e. İşine Sahip Çıkmaya Çalışma Taktiğine Etki Eden Öz Liderlik Algılamalarının Değerlendirilmesi	177
2. SONUÇ VE ÖNERİLER	183
KAYNAKÇA	189
EKLER	204

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo-1: İzlenim Yönetimi Tanımları	6
Tablo-2: İzlenim Yönetimi Taktikleri ve İmajla Neticelenen Çıktıları	31
Tablo-3: Örneklemenin Dağılımı	103
Tablo-4: Houghton ve Neck (2002) Tarafından Geliştirilen Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeğinin Yapısı	112
Tablo-5: Öz Liderlik Ölçeğinin Maddelerin Revize Edilmeden Önceki ve Sonraki Halleri	114
Tablo-6: KMO Katsayısı ve Barlett Küresellik Testleri Sonuçları	117
Tablo-7: Çıkarılan Maddeler, Faktör Yükleri ve Madde Çıkartma Ölçütleri.....	118
Tablo-8: Madde Çıkarılmasından Sonra Yapılan Keşfedici Faktör Analizi Değerleri.....	119
Tablo-9: Test Edilen Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyum Göstergeleri.....	122
Tablo-10: Öz Liderlik Ölçeği'nin Mesleki Açından Kendini Yeterli Görme ve Mesleğinde Yenilikçi ve Yaratıcı Olma Algılamalarına Göre Oluşturulan Uç Grupları Ayırıştırma Gücü..	125
Tablo-11: Öz Liderlik Ölçeği Alt Ölçekler Arası Korelasyonları ve İlişkili "Kriter" Ölçümleriyle Korelasyonlar (İkinci Örneklem).....	127
Tablo-12: Öz Liderlik Ölçeğinin Psikometrik Özellikleri	129
Tablo-13: Öz Liderlik Ölçeği Gizil Değişkenleri Madde Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyonları (Üçüncü Örneklem).....	130
Tablo-14: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri (N=386).....	135
Tablo-15: Öz Liderlik Algılamaları Düşük Olan Çalışanlar ile Öz Liderlik Algılamaları Yüksek Olan Çalışanların İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımları Açısından Karşılaştırılması	136
Tablo-16: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	139
Tablo-17: "Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma" Taktiğini Yordayan Demografik Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	144

Tablo-18: “Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma” Taktiğini Yordayan Öz Liderlik Algılamalarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	145
Tablo-19: “Kendine Acındırmaya Çalışma” Taktiğini Yordayan Demografik Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	146
Tablo-20: “Kendine Acındırmaya Çalışma” Taktiğini Yordayan Öz Liderlik Algılamalarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	147
Tablo-21: “Kendini Örnek Bir Personel Gibi Göstermeye Çalışma” Taktiğini Yordayan Demografik Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	148
Tablo-22: “Kendini Örnek Bir Personel Gibi Göstermeye Çalışma” Taktiğini Yordayan Öz Liderlik Algılamalarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	149
Tablo-23: “Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma” Taktiğini Yordayan Demografik Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	150
Tablo-24: “Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma” Taktiğini Yordayan Öz Liderlik Algılamalarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	151
Tablo-25: “İşine Sahip Çıkmaya Çalışma” Taktiğini Yordayan Demografik Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	152
Tablo-26: “İşine Sahip Çıkmaya Çalışma” Taktiğini Yordayan Öz Liderlik Algılamalarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	153
Tablo-27: Görev Yerine (Çalıştığı Sektör) Göre Çalışanların İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanmaları ve Diğer Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları.....	155

Tablo-28: Görevlerine (Statü) Göre Çalışanların Öz Liderlik Stratejilerini Kullanmaları ve Diğer Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları.....	157
Tablo-29: Eğitim Seviyelerine (Öğrenim Düzeyi) Göre Çalışanların Öz Liderlik Stratejilerini Kullanmaları ve Diğer Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları.....	159
Tablo-30: Yapısal Eşitlik Modeli Uygulama Aşamaları.....	161
Tablo-31: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler.	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil-1: İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Temel İlişkiler.....	20
Şekil-2: Öz Liderliğe Dayalı Süper Liderliğin Yedi Aşamalı Süreci	54
Şekil-3: Kişisel ve Örgütsel Bağlamda Öz Liderlik Yapısı	60
Şekil-4: Koşullara Bağlı Psikolojik Güçlendirme ve Liderlik Tarzları Modeli	64
Şekil-5: Kendi Kendine Yönetim ve Öz Liderliğe Odaklanma Açısından Bakış	70
Şekil-6: Cinsiyete Göre Dağılım.....	102
Şekil-7: Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	102
Şekil-8: Mesleki Statüye Göre Dağılım.....	103
Şekil-9: Görev Yerine Göre Dağılım.....	103
Şekil-10: İkinci Düzey Faktör Modeli.....	115
Şekil-11: Birinci Düzey Faktör Modeli (Tek Faktörlü Model).....	121
Şekil-12: Revize Edilmiş İkinci Düzey Faktör Modeli.....	121
Şekil-13: Üç İlişkisiz Faktörlü Model.....	122
Şekil-14: Revize Edilmiş İkinci Düzey Faktör Modeli ve Standartlaştırılmış Tahmini Değerler.....	128
Şekil-15: Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları.....	160

KISALTMALAR LİSTESİ

- CFA (Confirmatory Factor Analysis):** Doğrulayıcı Faktör Analizi
- CFI (Comparative Fit Index):** Karşılaştırmalı Uyum İyiliği Endeksi
- EFA (Exploratory Factor Analysis):** Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi
- GFI (Goodness of Fit Index):** Uyum İyiliği Endeksi
- IFI (Incremental Fit Index):** Artırımlı (Fazlalık) Uyum İyiliği Endeksi
- IMS (Impression Management Scale):** İzlenim Yönetimi Ölçeği
- İYÖ:** İzlenim Yönetimi Ölçeği
- KMO:** Kaiser- Meyer-Olkin Katsayısı
- NFI (Normed Fit Index):** Normlanmış (Normalleştirilmiş) Uyum Endeksi
- NNFI (Non-Normed Fit Index):** Normlanmamış Uyum Endeksi
- Ort.:** Ortalama
- ÖLÖ:** Öz Liderlik Ölçeği
- RMR (Root Mean Square Residual):** Ortalama Hataların Karekökü
- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation):** Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası)
- RSLQ (Revised Self Leadership Questionnaire):** Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği
- sd:** Serbestlik Derecesi
- SLQ (Self Leadership Questionnaire):** Öz Liderlik Ölçeği
- SS:** Standart Sapma
- TDK:** Türk Dil Kurumu
- vd.:** ve diğerleri

ÖN SÖZ

İnsanlar sosyal rollerine uygun olarak kendilerine veya çevresindeki diğer insanlara, tıpkı bir terzinin müşterisinin bedenine uygun ölçülerde diktiği elbise gibi, kişinin davranışlarına uygun birer bireysel imaj belirler. Bireyler zihinlerinde yarattıkları bu bireysel imaj ile gerçek durum arasında bir bağ oluşturabilmek için, kimi zaman bilinçli olarak, çoğu zaman da farkına dahi varmadan, insanlar üzerinde birçok izlenimler bırakır ya da belirli izlenimler edinirler. İnsanlar bu izlenimleri yönetebilmek için bireysel algılamalarıyla ilişkili olan izlenim yönetimi taktiklerini kullanırlar. Bu taktikler bazen sade ve içten bir gülümseme, bazen de planlı ve karmaşık bir sözlü sunum şeklinde olabilmektedir.

İzlenim yönetimi davranışları bireyin içinde bulunduğu sosyo kültürel çevre ve durumu algılaması ile iç içe bir yapıdadır. Bireyin kişilik yapısı, bireysel motivasyonu ve algılamaları, izlenimleri yönetmedeki becerisini de etkileyebilmektedir. Öyleyse bireyin kullandığı izlenim yönetimi taktikleri ile bireyin iç dünyasında önemli bir yeri olan öz liderlik algılamaları arasında da bir ilişki bulunduğu söylenebilecektir.

Bu anlayış doğrultusunda araştırmada çalışanların izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına etki ettiği düşünülen öz liderlik algılamaları ele alınmıştır. Böylelikle izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına etki eden kültürel, fiziksel ve durumsal faktörler yanında öz liderlik algılamalarının etkilerinin de ortaya çıkarılabileceği düşünülmüştür. Sunulacak bulguların, örgütsel davranış alanındaki yazına katkı sağlamasını ve gelecekte yapılacak yeni çalışmalar için yararlı olmasını diliyoruz.

GİRİŞ

Günümüzde organizasyonların rekabetçi üstünlük tesis edebilmeleri için yönetici ve çalışanlarından beklentileri eskiye oranla farklılaşmaktadır. Organizasyonlar hem yöneticilerinden hem de çalışanlarından yenilikçi, yaratıcı fikir ve ürünler beklemektedir. Küreselleşme, hızlı teknolojik gelişimler, azalan kaynaklar, ekonomik krizler, artan maliyetler ile tanımlanan karmaşık iş çevresi ve stres (Lovelace vd., 2007: 374) liderlerin ve çalışanların mücadele etmesi gereken hususlardır. Liderler ve çalışanlar tüm bunlarla başa çıkmak ve aktif iş çevresi yaratmak için öncelikle takipçilerine ve çevrelerine karşı kendilerini ispatlayarak, onların beklentilerini karşılayabilecek farklı yetenek ve özelliklere sahip olduklarını kabul ettirmek istemektedirler. Bu amaçla hem liderler hem de çalışanlar kendi özellik ve niteliklerini çevrelerine tanıtarak, kendileri hakkında belirli bir imaj oluşturmaya çalışmaktadırlar. Liderlerin ve çalışanların çevrelerine karşı kendilerini sunuşu olarak tanımlanan bu süreç, bireylerin bırakmak istedikleri imaja uygun olarak oluşturduğu izlenimleri kontrol edebildiği ve yönetebildiği, izlenim yönetimi kavramı ile karşımıza çıkmaktadır (Leary ve Kowalski, 1990: 34; Leary, 1996: 2). İzlenim yönetimi sürecindeki taktikleri uygun olarak kullanan bireyler, çevrelerindeki diğer insanların kendileri hakkındaki algılamalarını kontrol etmek suretiyle, kendi imajları hakkındaki düşünceleri de yönetebilmeyi hedeflemektedirler (Rosenfeld vd., 1995: 4).

Bireyler, diğerlerinin kendileri hakkındaki algılamalarına esas teşkil etmekte olduğuna inandıkları düşüncelerini, varsayımlarını ve değer kalıplarını gözden geçirerek tartmakta, kendilerini gözlemlemekte, davranışlarını takip etmekte, olumlu izlenimler bırakmaya yönelik hayaller kurmakta ve hedefler belirleyerek senaryolar geliştirmektedir. Çoğu zaman da bu senaryoları zihinlerinde canlandırmakta, provalar yaparak kendisini bırakacağı izlenimlere hazırlamakta, bıraktıkları izlenimler neticesinde oluşan imajlarını da geribildirimlerle düzenlemektedir. Hedeflerine ulaştıklarını düşündüklerinde kendilerini yeterli görerek ödüllendirmekte veya aksine arzu etmedikleri izlenimleri oluşturduklarını düşündükleri zamanlarda da kendilerini cezalandırma yoluna gitmektedirler (Garnder ve Martinko, 1988:

324; Manz, 1992: 35). Bu sebeplerle, bireyler genellikle çevrelerine karşı çok duyarlı olmakta, öncelikle de kendisine ait kişisel algılarını izlemekte ve bunları yönetmeye çalışmaktadırlar (Demir, 2002: 2).

Bireyler üzerinde etkili bir izlenim bırakmak ve bu süreci yönetebilmek için ise, öncelikle insanın kendisini yönetebilmesi, kendi kendine liderlik edebilmesi yani bireyin öz liderlik algılamalarının yüksek seviyelerde olması gerekmektedir (Manz, 1992: 2). Eğer bireyin öz liderlik algılamaları ve becerileri yeterli düzeyde değil ise, diğer insanların kendisi ile ilgili izlenimlerini de etkilemeye çalışması da mümkün olamayacaktır.

Türk yönetim tarihine bakıldığında da, öz liderlik algılamalarının önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Her bireyde belli bir düzeyde liderlik özellik ve yeteneği olduğu, 1060'lı yıllarda Yusuf Has Hacıp'in "Kutadgu Bilig" (Mutluluk Veren Bilgi) eserinde olduğu gibi "içi maden dolu bir dağ" ve "içi inci dolu bir deniz" benzetmeleriyle (Sığırı ve Ercil, 2007) birlikte, o tarihten bu yana hayat bulan ancak pek de araştırılmayan bir olgu olduğu belirtilmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın ilk bölümünde, öncelikle izlenim yönetimi kavramı hakkındaki kavramsal incelemelere yer verilmiştir. İzlenim yönetimi ile sıklıkla karıştırılan, birbirine benzer kavramlara değinilmiş, izlenim yönetimi süreci ve taktikleri incelenmiştir. Organizasyonlarda izlenim yönetimine ilişkin yapılan çalışmalar başlığı altında, yurtdışı ve yurtiçinde izlenim yönetimi yazınında yer alan önemli çalışmalardan örneklerle yer verilmiştir. İzlenim yönetimi öz liderlik ilişkisi başlığında, iki kavram arasındaki ilişkiler sunulurken kavramsal çerçeveye farklı bir bakış açısıyla yaklaşılmaya çalışılmıştır.

Öz liderlik başlığı altında, son dönemde liderlik yazınında tartışılan self-leadership (öz liderlik - kendinin liderliği) kavramı açıklanmış, öz liderliğin tanımı, benzer kavramlarla ilişkisi ve öz liderlik stratejileri anlatılmıştır. Öz liderlik konusunda, yurtdışı ve yurtiçi organizasyonlarda yapılmış olan öne çıkan bazı araştırmalardan örnekler verilerek, konuya farklı yaklaşımlar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, organizasyonlarda bireylerin öz liderlik algılarının izlenim yönetimi taktiklerine etkisi konusunda uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, soruları, sınırlılıkları ve yöntemi ortaya çıkarılmıştır. Öz liderlik anketinin geçerlik ve güvenirlik çalışmasına ilişkin yapılan çalışmalar ve bulgular da bu bölümde aktarılmıştır. Dördüncü bölümde araştırmada kullanılan verilere ait bilgiler açıklanarak, analizler neticesinde ulaşılan bulgular sıralanmıştır.

Çalışmanın sonucunda, Savunma Sanayi'nde kamu ve özel sektörde yer alan çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerine öz liderlik algılamalarının ve demografik değişkenlerin etkileri ortaya konmuş, benzerlik ve farklılıkların neler olduğu ifade edilmiş, bulgular değerlendirilmiş, tartışmalar yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İZLENİM YÖNETİMİ KAVRAMI

1. İZLENİM YÖNETİMİ KAVRAMI

Sosyal bir ortamda bulunan her birey, ilişki içinde olduğu hatta tesadüfen karşılaştığı kişiler hakkında bile çabucak bir izlenim edinmekte ve onlar hakkında bilinçli ya da bilinçsizce bazı özellikler atfetmektedir. Bireyin, diğer insanlar hakkında elde ettiği bilgiler ve atfedilen bu özellikler onları algılamasına ve dolayısıyla da onlara karşı olan davranışlara da yansımaktadır. Günümüzde organizasyonlarda, yönetici makamında bulunan çalışanların astları hakkında ya da çalışanların amirlerinde bıraktıkları izlenimleri esas alarak verdikleri kararlar her türlü değerlendirmelerde oldukça etkilidir. Çalışanların yöneticileri ve liderlerini örnek model olarak hayata baktıkları ve çalıştıkları düşünülecek olursa, hem lider hem de yönetici konumundaki çalışanların yöneticileri üzerinde bıraktıkları izlenimlerin ne derecede önemli olduğu ortaya çıkacaktır. Uygun izlenim yönetimi taktiklerinin, liderlik özellikleri taşıyan çalışanlara kazandırılması halinde, çalışanların birbirleriyle kuracakları olumlu etkili iletişim sonucunda ilişkileri kuvvetlenebilecek, davranışları olumlu yönde değiştirebilecek, yetki devrinde, personel güçlendirmede seçicilik sağlayacak ve örgütün performansını yükseltmede etkin rol oynayabilecektir.

Liderlerin kısıtlı zamanları olması nedeniyle izleyicileri yani takipçileri ile yaptıkları her bir etkileşimde bıraktıkları ve edindikleri izlenimlerin çok önemli yeri olduğu, özellikle de bireyin çalışma performansına, motivasyonuna, örgüte bağlılığına yönelik olumlu ve olumsuz etkilerinin liderle olan etkileşimi neticesinde şekillendiği düşünülmektedir. Bu nedenle de çalışanların liderleri ile veya liderlerin izleyicileri ile olan sosyal her türlü etkileşimlerinde izlenim yönetimi taktikleri kullanımları açısından oldukça önemli bir hususu ortaya koymaktadır.

İlk olarak sosyolog Erwing Goffman (1959) ile anılmaya başlayan izlenim yönetimi (impression management) kavramı, insanların başkalarının kendileri hakkındaki izlenimlerini, başka insanlarla bir araya geldiklerinde neyi ortaya döküp neyi gizleyeceklerini seçerek yönettikleri ya da denetledikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2002; Cantekin, 2003; Tatar, 2006). Günümüzde izlenim yönetimi kavramının, işe alım zamanlarında ilk görüşmelerde, mülakatlarda, başarı değerlendirmesi aşamalarında, pazarlama, satış, reklâm, halkla ilişkiler ve müzakere süreçlerinde sıklıkla karşılaşılan disiplinler arası bir kavram haline geldiği görülmektedir.

İzlenim yönetimi (Demir, 2002; Ünaldı, 2005; Tatar, 2006; Basım ve Tatar, 2006; Basım vd., 2006a) kavramı, bazı araştırmacılara göre etkileme yönetimi (Cantekin, 2003; Özdemir Yaylacı, 2006), bazı araştırmacılara göre ise, imaj yönetimi (Gürüz, 2004) veya benzer kavramlar olan itibar yönetimi (Karatepe, 2008), algılama yönetimi (Saydam, 2005), intiba yönetimi, sosyal maske takma (Cüceloğlu, 2003) olarak adlandırılmaktadır. Bireyler arasındaki etkileşimler açısından izlenim yönetimi kavramının farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Her ne kadar izlenim yönetimi, etkileme yönetimi, itibar yönetimi, imaj yönetimi, intiba yönetimi gibi farklı şekilde adlandırılrsa da bu kavramlar arasında benzerlikler olduğu söylenebilir.

a. Tanımı

Kişilerarası ilişkilerde bireylerin etkileşimlerinde karşılıklı olarak ilettikleri izlenimlerinin bilinçli bir biçimde yönetildiği fikri ilk olarak Goffman (1959) tarafından davranış bilimleri literatürüne dâhil edilmiştir (Cantekin, 2003: 3; Leary, 1996: 6).

İzlenim yönetimi süreci, genel olarak, insanların başkaları üzerinde bıraktıkları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç (Bolino ve Turnley, 1999: 187) veya başkalarına aktarılan bilgilerin kontrolünü sağlama yoluyla, onların algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak ifade edilmektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 321; Leary ve Kowalski, 1990: 34; Rind ve Benjamin, 1993: 19; Rosenfeld vd., 1995: 7; Leary, 1996: 15; Demir, 2002: 15; Tatar, 2006: 5; Basım vd., 2006b: 2).

İzlenim yönetimi, diğerlerinin birey hakkındaki edindikleri izlenimleri kontrol etmek ve etkilemeye yönelik olarak birey tarafından kullanılan taktikleri kapsamaktadır (Rosenfeld vd., 1995: 7). Birçok araştırmaya göre ise, insanlar işlerini elde tutabilmek (Ellis vd., 2002: 1201) ve üstün bir kariyer başarısı elde etmek için izlenim yönetimini sıkça kullanmaktadırlar (Judge ve Bretz, 1994: 43; Vilela vd., 2007: 625). Bireylerin iletmek istedikleri kimliklerini tanımlamak için belirli roller sergilemeleri de izlenim yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Higgins vd., 2003: 89).

Tablo-1: İzlenim Yönetimi Tanımları

Leary ve Kowalsky	Bir bireyin, diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme sürecidir.	Leary ve Kowalsky, 1990: 34
Rosenfeld, Giacalone ve Riordan	Bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemlerdir.	Özdemir, 2006: 24
Goffman	Gündelik durumlar içinde bireyin kendini başkalarına sunuş tarzı, başkalarının onun hakkında biçimlendirdikleri izlenimleri ve bireyin onlarla birlikte iken yapabileceği ve yapamayacağı şeyleri düzenleyiş ve kontrol ediş biçimidir.	Ünaldı, 2005: 14-15
Montagliani ve Giacalone	Sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif olarak yönlendirmektir. Bireylerarası etkileşimi kolaylaştırıcı otomatik yöntemlerdir.	Montagliani ve Giacalone, 1998: 598-608
Kaplan, Pourciau ve Reckers	Bir bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı diğer bireylerde oluşturmak için kullandığı taktikleri içermektedir.	Kaplan vd., 1990: 63-93
Crittenden ve Bae	Bireylerin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını bilinçli/bilinçsiz olarak yönlendirme ve kontrol etme girişimleridir.	Özdemir, 2006: 26
Kacmar ve Carlson	Bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli/bilinçsiz olarak oluşturması ve sergilemesi girişimleridir.	Kacmar ve Carlson, 1994: 682
Bozeman ve Kacmar	Bireylerin kendi imajlarıyla ilgili istedikleri sonuca ulaşmak için, sözlü veya sözsüz davranışlar kullandıkları bir süreçtir.	Bozeman ve Kacmar, 1997: 9

(Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2009: 56)

Tüm bu tanımlara bakıldığında, bireylerin diğerlerinin kendileri hakkında nasıl algıladıkları ve değerlendirdiklerine büyük önem verdikleri görülmektedir (Tablo-1). Bu bağlamda sosyal etkileşimin var olduğu her ortamda izlenim yönetiminin örgüt içerisinde maddi ve manevi sosyal çıkarları kontrol altında tutmak, mümkünse artırmak, bireysel ve örgütsel kabul elde etmek, kişisel saygınlık oluşturmak ve herkesçe kabul edilmiş bir kimlik kazanmak için kullanıldığı anlaşılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 53).

b. İzlenim Yönetimi Kavramı ve Benzer Kavramlarla Olan İlişkisi

İzlenim yönetimi kavramına benzer kavramlardan ilki etkileme yönetimi kavramıdır. Bireyin, diğer bireyler tarafından algılanmasını denetleme çabası veya insanların diğerlerinin kendileri hakkında sahip oldukları izlenimleri etkilemeye çalışma süreçleri “etkileme yönetimi (impression management)” olarak tanımlanmaktadır (Cantekin, 2003: 2-3). Buradan da anlaşılabileceği üzere, İngilizce “impression” kavramının Türkçeye çevrilmesindeki araştırmacıların kullandığı farklı yorumlamalardan kaynaklanan iki farklı anlam yüklemesi bulunmaktadır. Aslında “Impression management” kavramı Cantekin (2003), Özdemir Yaylacı (2006) gibi bazı araştırmacılar tarafından “etkileme yönetimi” ile ifade edilmekteyken bazı araştırmacılar (Demir, 2002; Ünal, 2005; Tatar, 2006; Basım vd. 2006a; Erdem, 2008; Doğan ve Kılıç, 2009) tarafından “izlenim yönetimi” olarak adlandırılmıştır.

İzlenim kavramına anlam bakımından çok benzeyen ve sıklıkla karıştırılan ikinci kavram ise imaj kavramıdır. Dichter’e (1985) göre imaj, bir nesne ya da varlık hakkında oluşması zamana bağlı ve bireylerin zihnindeki öğelerin etkileşimi neticesinde oluşan pozitif veya negatif yöndeki fikirlerdir (Aktaran Polat, 2009: 2). Okay (2000) imajı, kişilerin bir obje, kişi ya da bir örgüt hakkındaki düşünceleri olarak tanımlamıştır. Gemlik ve Sığırı’ya (2007) göre ise imaj, bir varlığın insan zihninde oluşturduğu izlenim ve yaptığı etkilerdir. İmajı, kişilerin kafasında oluşan anlık bir resim (Gray ve Balmer, 1998: 697), birey veya örgüt hakkında insanların zihinlerde oluşan izlenimlerin tümü ya da bireylerin zihninde oluşan kişi veya örgüt portresi

(Nguyen ve Le Blanc, 2001: 304), bireyin veya örgütün özet bir resmi (Gotsi ve Wilson, 2001: 26) olarak da tanımlamak mümkündür.

İmaj, insan ilişkileri ile biçimlenen bir anlam içinde öz imaj, algılanan imaj ve istenen (ideal) imaj olmak üzere üç bölümden oluşur. Aslında bu üç imajın dışında herkesin bir de kişisel gerçeği bulunmaktadır. Birey kendini her üç imaj pozisyonuna da yakın olarak görebilir. Aslında gerçekleşen imaj ile kişinin tutarlılığı göz önüne alındığında bireysel imaj ne kadar gerçeğe yani olması gerekene yakınsa o kadar daha uygun ölçüde bir imaj olduğu da söylenebilecektir (Çakır, 2003).

Kişisel imaj yönetimi, izlenim yönetimi kavramı ile karıştırılan bir diğer kavramdır. Bir bilgilendirme süreci sonunda ulaşılan imge olarak da tanımlanabilen imaj aslında farklı konularda, değişik vasıtalar yardımı ile kazanılan bilgi birikiminin bir araya getirilerek bir izlenim kararı oluşturulmasıdır (Ersoy, 2009). Birey devamlı gözlem yapar, sürekli mesajları alır, toparlar ve değerlendirir, bu nedenle edinilen imaj tek seferlik değil sürekli sahip olunan bir kavramdır, imaj bireyde oluşan tecrübelerin birikiminin yansımasıdır (Gürüz, 2004).

Çakır'a (2003) göre ise; bireysel imaj oluşturulmasında etken olan öğeler; görüntü, sözlü iletişim (konuşma ve ses kullanımı), sözsüz iletişim (beden dili, mekan ve zaman kullanımı, giysiler, genel çehre, renkler, çevre ve aksesuarlar), karakter (karizma, özgüven, özsaygı), diğer iletişim özellikleri (yazma, sunum, dinleme), yeterlilikler (birikim, potansiyel, deneyim), davranış ve tavırlardır. Bir diğer bakış açısıyla kişisel imaj, bireyin bir örgüt içerisinde ne kadar iyi bir biçimde ilerleyebileceğini görünür kılan yönetim tarzı ve görünüşüdür (Sampson, 1995). Aynı şekilde kurumlar da bireyler gibi imajlarını bireylere yansıtmakta, onların akıllarında olumlu yer etmeye gayret etmekte, kurum kültürü adı ile şekillenen kurum imajını yayarak reklâmlarını yapabilmektedirler. Bu nedenle de dışarıya yaydıkları imaj açısından elle tutulan gözle görülen bir dışsal ambalaj kadar önem arz eden bir algılama temeli oluşturabilmektedirler (Linkemer 1993'den aktaran Gürüz, 2004a: 794).

Bireysel imaj kavramının izlenim kavramına göre daha çok bireyin dışına yansıttığı kişisel bakım derecesi, fiziksel görünümü, giyimi, kullandığı renkleri, aksesuarları, kıyafetleri, saç, makyaj, takısı, duruşu ve beden dilini etkili kullanması gibi özelliklerini içerdiği düşünülebilir. İş yaşamında, tanışma ve ilk izlenim, özgüven, hazır cevap olmak, esneklik, inatçılık, ısrarcılık, hitabet, göz teması, ikna edicilik gibi tutum ve davranışların da kişisel imaj oluşturulmasında etkileri olmaktadır. Bu şekilde bireyler diğerleri arasında fark yaratacaklarını, bu farkı verimli kullanarak kazanç elde edeceklerini veya diğer tarafı memnun edeceklerini düşünceleri nedeniyle bireysel imaj yaratmada önemli bir etken olarak görülmüştür (Gürüz, 2004a: 794-795).

Caillouet ve Allen (1996) bireylerin ve kurumların çevrelerine karşı bırakmak istedikleri imajlarını olumlu yönde sürdürebilmek için izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılması gerektiğini vurgulamışlardır. İmaj yaratmak ve devamını sağlamak için özellikle işletmenin kriz dönemlerindeki veya karıştığı bir skandal olaya yönelik bulunduğu ortama da vurgu yapılarak şirketi temsil eden konuşmacıların iletişim sürecinde kurum adına doğru imajı bırakmak için izlenim yönetimi taktikleri vasıtasıyla karşı tarafın algılamalarını kontrol altına alabileceği vurgulanmıştır.

Örgütsel (kurumsal) imaj ise, bireylerin bir örgütle etkileşim sürecinde kişisel, çevresel etkilere bağlı olarak edindikleri verilere, tecrübeler ve bilgilere dayandırılmış, zihinlerinde oluşturdukları izlenim, düşünce, görünüm, resim olarak tanımlanabilmektedir (Polat, 2009: 2). Demir'e (2003) göre ise, kurumun imajı veya bıraktığı izlenimler; o kurumun kişiliğini oluşturmaktadır. İmaj yönetimi ise; literatürde sıklıkla pazarlama (Howard, 1999), turizm (Gökdeniz ve Aşık, 2008), politika (Balci, 2003), reklam (Tosun, 2003), çalışma yaşamı (Demir, 2003), halkla ilişkiler (Gürüz, 2004a) ve kurumsal imaj (Gemlik ve Sığı, 2007) kavramları ile iç içe görülmektedir. Örneğin Gürüz'e (2004) göre imaj yönetiminin kişiden kuruma, kurumdan da kişiye doğru olarak yönlendirilmesi ile halkla ilişkiler faaliyetleri etkili olarak yürütülebilmektedir. Hedef kitleye aşılacak istenilen imaj, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasıyla oluşan sosyal etkileşim yardımıyla iletelebilmektedir.

İtibar yönetimi (reputation management) de anlam bakımından izlenim yönetimi kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer kavramdır. İtibar sözlük anlamı ile saygı görme, güvenilir ve değerli olma durumu, saygınlık ve prestij anlamına (TDK, 1992) gelmektedir. Karaköse'ye (2007: 4) göre iç paydaşlar (çalışanlar) ile dış paydaşların (müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, fon kaynakları, hükümet, medya, rakipler, toplum, kanaat önderleri, vb.) kurum hakkındaki görüşleri itibarı tanımlamaktadır. Bir diğer tanımda ise itibar, kurumun tüm bileşenleriyle elde ettiği toplam değerdir (Fombrun, 1996'dan aktaran Karatepe, 2008: 84). Bireyin söz verdiği vaatlere uygun davranışlar sergilemesi, istikrarlı bir yapısının olması, farklı yer ve durumlar karşısında farklı kişi ve kurumlara karşı benzer tavır ve davranışlarda bulunması, o bireyin güvenilir olma ve itibar kazanmasına yardımcı olmaktadır. Hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili oluşan imajların tamamının toplamı ise, kurum itibarını oluşturmaktadır (Karatepe, 2008: 92).

Literatürde en sık kullanılan tanımlamasına göre ise; itibar yönetimi; "sosyal çevrenin genel bir bakış açısı" olarak ifade edilmektedir (Connolly, 2002'den aktaran Karaköse, 2007: 6). Diğer tanımlardan kurum hakkında dış ve iç çevrenin algılamalarını karşılıklı etkileşimlerle düzenlemeye dayalı halkla ilişkiler temelli bir yönetim tarzı olduğu sonucuna varılabilir. İtibar yönetimi, birey, kurum ve kuruluşların sosyo-kültürel öz değerlerini nasıl yorumlayacaklarından başlayıp, nasıl devam ettireceklerine kadar uzanan kapsamlı bir konuyu ele almaktadır. Bu süreç karşısında, örgütlerin yönetim yaklaşımlarında yenilikçi düzenlemeler yapılması ve itibarın rastlantılara bırakılmadan yönetilmesinin sağlanması gerekmektedir (Karatepe, 2008: 78).

Her ikisi de bir birinden oldukça farklı anlamlar taşımasına rağmen, günlük yaşamda, imaj ve itibar yönetimi birbirine çok karıştırılan kavramlardır. Peltekoğlu (2007); tüm mesajların imaja etkisinden dolayı, imajın olumlu ya da olumsuz içerik taşıyabileceğini, fakat bir kurumun itibarından bahsedilmesi durumunda, sözcüğün yapısındaki yararlı ve yapıcı yöndeki olumlu anlam yüklemeleri nedeniyle herhangi bir olumsuz algılamaya neden olmadığını belirtmektedir (Aktaran Karatepe, 2008: 84).

İzlenim yönetimi kavramı ile karıştırıldığı düşünölen bir başka kavram olan algılama yönetiminden (perception management) de bahsetmek gerekmektedir. Algılama yönetimi de itibar yönetiminde olduğu gibi daha çok kurumların ve kuruluşların gözle görölen elle tutulabilen değlerlerinden daha çok manevi değlerle ilişkili örneğın marka değeri, güvenilirlik gibi soyut unsurlarla yakından ilişkili kavramlardır. Ancak algılama yönetiminin daha çok örgütlerin kendilerine karşı duyarlılık gösteren bireyde ya da işletmelerde nasıl bir algılaması olması gerektiğı üzerinde durmakta olduğu söylenebilir (Yazar, 2007).

Saydam'a (2005) göre ise algılama yönetimi, bir ürün, hizmet, kurum, kişi ya da ülkenin kendisine attettiğı değ önermesi ile algılanan değeri arasında hiçbir zaman tam anlamıyla örtüşme olmaması nedeniyle bu süreci yönetmek, örtüşmeyen bu iki unsur arasındaki mesafeyi kapatmaya yardımı olacak bir iletişim köprüsü kurmak demektir.

Bir elmanın iki yarısına benzetilen itibar yönetimi ve algılama yönetimi, her ne kadar Kadıbeşegil tarafından her iki kelimenin İngilizcelerinden yola çıkılarak yeni bir kavram olarak "repuception" kavramı ileri sürölmüşse de, diğler araştırmacılar tarafından bu kavramın henüz tam olarak benimsenmediğı görölmektedir (Yazar, 2007).

İntiba ise sözlük anlamında "iz bırakan" anlamına gelmektedir (TDK, 1992). Diğler insanlar üzerinde bırakılan izlenim ve öngörö anlamına gelen intiba eski Arapçada "ruh bilimi" olarak da kullanılmaktadır. "Impression" kavramına atfedilen bir diğler karşılık olan intiba belirli uyarıcıların birey üzerindeki belirlenemeyen etkileri anlamına da gelmektedir. Profesyonel iş yaşamında sıkça kullanılan "ilk intiba çok önemli" sözünde ifade edilmek istenen "bırakılan ilk izlenimler kişinin imajı açısından çok önemli yer tutmaktadır" olarak algılanmaktadır. Bırakılan intibaları kontrol etmek için de onları yönetmek gerektiğı açıktır. İzlenim yönetimi ve intiba yönetimi kavramları da bir biriyle aynı anlamları açıklamak için kullanılan benzer kavramlar olduğu söylenebilir.

Son olarak, izlenim yönetimi taktikleri kullanılması ve sosyal maske takmak arasındaki benzerlik ilişkisine bakıldığında, Cüceloğlu'na (2003) göre insanların başkaları ile iletişim kurarken dikkatli olmaya ve kendini korumaya gerek duydukları anlaşılmaktadır. Bireyler kimi zaman sürekli sosyal maskeler takarak çevrelerine karşı arzu ettikleri davranışları sergilediklerini düşünürler, böylelikle öznel iç dünyalarındaki durumlarını göstermek yerine sosyal dış dünyasını yansıtan mesajlar vererek söylemek istediklerini iletme yoluna giderler (Cüceloğlu, 2006). Ancak kendine güveni olan kişiler genellikle daha az maske takmaktadırlar. İnsanların sosyal maske takmaktaki bir diğer neden ise; kendilerine bir görünüm oluşturmak hevesidir. Nasıl bir maske takacağı sorusunun karşılığı, kişinin yetiştiriliş biçiminde ve büyüdüğü toplumsal çevrede yatmaktadır. Aslında sosyal maske takarak iletişim kurulmasının ana nedeni toplum tarafından kabul edilmek ve başkalarınca uzağa itilmemek isteğidir (Cüceloğlu, 2003). Literatürde görünen benlikle, ideal benlik arasındaki çelişkilerden doğan boşluklara duyarlılık noktaları adı verilmektedir, bu noktalarda kişiler psikolojik savunmaya geçerek, psikolojik savunmaya yönelmekte ve kendilik algılayışını olduğu gibi sürdürebilmek için dış dünyayı biraz değiştirerek davranışlarını akla yakın gösterebilmeye çabalamaktadırlar. Bu nedenle de insanların sosyal maske taktıkları söylenebilir (Cüceloğlu, 2003). Evlenmeden önce insanların birbirlerine karşı olduklarından farklı davranışları ve genellikle “ütülenmiş yüzlerini” göstermeleri sosyal maske kullanımına örnek verilebilir (Cüceloğlu, 2006).

Görüldüğü üzere izlenim yönetimi, etkileme yönetimi, imaj yönetimi, kişisel imaj, itibar yönetimi, sosyal maske, intiba yönetimi ve algılama yönetimi gibi kavramlar birbirlerine çok yakın kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel davranış bağlamında çalışanların öz liderlik algılamaları bağımsız değişken olarak ele alınacağından, çalışanların organizasyonlarda sergiledikleri izlenim yönetimi taktiklerini ele almanın daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu nedenle, sonraki bölümde çalışanların öz liderlik algılamaları ele alınacaktır.

c. Bireylerarası İletişimde İzlenim Oluşturma Yöntemleri

İzlenim oluşturma sosyal etkiye odaklı bir süreçtir ve birey kendisi için koyduğu hedeflere ulaşmak amacıyla yakınındaki diğer bireylerin fikirlerini ve davranışlarını değiştirmek için kullandığı taktikleri kapsamaktadır (Rao vd., 1995: 149). Kimi zaman bilinçli olarak kimi zaman da bilinçsizce bireyler izlenimler oluşturur veya çeşitli izlenimler edinebilirler. Satış yapan bir işletmenin sattığı ürüne yönelik olarak hizmet veren servisinin, bakım elemanlarının ortaya koydukları izlenim yönetimi becerileri (Grove vd., 2004: 4) veya bir ilaç firmasının mümessillerinin giyim kuşamı, konuşma tarzları, kibarlığı, vakitlice gülümsemeleri ve tanıtım yetenekleri gibi davranışları bir seri izlenimler bırakmakta ve bir süre sonra da o işletmenin kurumsal imajı, kurumsal itibarı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle gerçekleşen her hareket çevrede ve diğerlerinde bir izlenim oluşturmaktadır, eğer etkili izlenim yönetimi taktikleri kullanılmıyorsa orada etkili bir imajın da ortaya konulması beklemek hatalı olabilecektir.

(1) Kendini Tanımlama

Birey etkin bir izlenim oluşturabilmek için sesli (sözlü) olarak konuşarak kendini tanımlama yöntemiyle çevresine kendini ifade etmeyi tercih edebilir. Karizmatik ses tonu, vurgular, aksan, bekleyerek tane tane konuşmak, vb. dil bileşenleri kendini tanımlama bütünü'nün parçalarıdır (Gürüz, 2004a: 798). Yumuşak ses tonu olanlar derin ve içten, yani samimi ve ılımlı insanlar olarak algılanırken; ses tonu sert olanlar ise öfkeli, soğuk, insan ilişkilerinde iyi izlenimler bırakmayan kişiler olarak algılanabilmektedir. Silik bir ses tonunun, algılanan imajı negatif yönde etkileyebildiği düşünülmektedir. Olumlu bireysel imaj yaratmak için ses tonunu kontrol etmeyi öğrenmek, istediğimiz izlenimlerin oluşturulmasının önündeki engelleri kaldırmaya yardımcı olabilecektir (Gürüz, 2004a: 798).

Bireyin kendisini ifade etme anında kullandığı yöntemler ve yaklaşımlar, o kişinin öğrenim düzeyi, bulunduğu hiyerarşik konumu, çalıştığı sektör, konuyla ilgili tutumu, uzmanlık alanı gibi konular hakkında belirli

izlenimler oluşturmaktadır. Konuşma hızı da dinleyiciler arasında çok farklı algılamalara neden olabilmektedir (Gürüz, 2004a). Örneğin, hızlı konuşan kişiler tez canlı, telaşlı, asabi vb. değerlendirilirken; daha yavaş konuşan kişiler kendinden emin, konunun uzmanı, rahat ve bilgi sahibi olarak değerlendirilebilir (Gürüz, 2004a). Önemli olan bireyin kendini ifade etmede en önemli unsurun dil olduğu ve konuşulan her şeyin bırakılmak istenen izlenimler açısından etkili olacağının bilinmesi gerektiğidir. Çünkü birey aslında çevresine yaydığı izlenimleri ile başkalarına değil, bilinçaltında kendisine yönelik kazanımlar elde etmeyi hedeflemektedir.

(2) Sözsüz İletişim (İfade)

Bireyler özellikle duygusal anlamda neler hissettiklerini ifade edebilmek için bazı durumlarda sözsüz mesajlar içeren izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilirler (Leary, 1996: 23). Çünkü hedeflenen izlenimlerin oluşturulması için çok çaba göstermenin gerekli olduğu zamanlarda, bireylerin bilinç dışı olarak sözsüz iletişimi kullanmaları tahmin edilenden çok daha etkili olabilmektedir (Rosenfeld vd., 1995: 24-25). Cüceloğlu (2003: 34-35), bireylerin düşünce ve fikirlerini sözlü iletişimle, duygularını ise daha çok sözsüz iletişimle en rahat şekilde ifade edilebildiklerini belirtmektedir.

Gürüz'e (2004a) göre, izlenim yönetiminde ilk intiba olarak da bilinen karşılıklı ifadelerin paylaşıldığı süreç, genellikle sözsüz başlamaktadır. Bireyler bu süreçte yaşı, çalışma süresi, cinsiyeti, yaşam tarzı, sosyo-ekonomik durumu, mevki ve sosyal statüsü gibi konularda mesajlar göndererek bir etkileşim başlatmaktadır (Gürüz, 2004a). Bireyler arası ilişkilerde karşı tarafın yaptığı olumlu ya da olumsuz davranışlar ilk izlenimleri biçimlendirmekte, böylelikle de o kişinin nasıl algılanacağını vurgulayan ilk girişim sözsüz ifadeler ile gerçekleşmektedir (Gürüz, 2004a: 797).

Bireyler kendileri ve bağlı oldukları kurumlar hakkındaki birçok bilgiyi “nesnel iletişim” olarak da adlandırılan bu süreç içerisinde kimi zaman bilinçli kimi zaman da bilinçsizce, belirli mesajlara dönüştürerek sunmaktadırlar. (Gürüz, 2004a). Örneğin bireyler uygun duruma göre seçtikleri bir kıyafet ile

sosyal çevrede veya iş yaşamında daha çarpıcı ve aktif bir imaj oluşturabilmekte ya da tersine daha sönük ve silik görünebilmektedirler (Gürüz, 2004a: 797). Leary'e (1996: 26) göre bireyler izlenim oluşturmak için bazı davranışları sözlü olarak belirtmek yerine istem dışı olarak beden dilini kullanarak aktarmayı da tercih etmektedirler. Göz teması kurmanın sözsüz iletişimdeki rolleri oldukça dikkat çekicidir, çünkü göz teması kimi zaman tehdit unsuru olurken, kimi zaman da arkadaşlık ve sevginin göstergesi olarak kullanılabilir (Freedman vd., 2003: 126).

Willis ve Todorov (2006) ilk izlenimlerin ne kadar süre içerisinde oluştuğunu belirleyebilmek için beş farklı aşamayı içeren bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırmada, katılımcılara daha önce hiç görmedikleri kişilere ait yüz fotoğrafları, üç farklı zaman sınırı (6 salise, 30 salise ve 60 salise) içerisinde gösterilerek, fotoğrafta yer alan kişilerin yüz görünümüne göre önceden belirtilen beş özellik (çekici, sevimli, ehil sahibi, dürüst, saldırgan) arasından birisini atfetmeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda katılımcıların saniyenin onda biri (6 salise) kadar kısa bir süre içerisinde verdikleri kararların, zaman sınırlaması olmadığı durumlarda verdikleri kararlar ile yüksek korelasyon içerisinde olduğu görülmüştür. Katılımcılara verilen zaman artırıldığında da korelasyon değerlerinde bir artış görülmemiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, bireyler arasındaki ilk izlenimlerin minimum bilgi ile saniyenin onda biri gibi çok kısa bir sürede oluştuğu (Willis ve Todorov, 2006: 597), bu nedenle de genellikle sözsüz iletişimle gelişen etkileşimlere dayandırılabilceği söylenebilecektir.

Kaliforniya Üniversitesinde, Mehrabian (1981) tarafından yapılan başka bir araştırmada, gözden gelen mesajlarla ilk izlenimin %55'inin, kulaktan gelen mesajlarla %38'inin oluştuğu, kişinin ne söylediklerinin ise, ilk izlenimin sadece %7'sine katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aktaran Cüceloğlu, 2003: 64). Buradan anlaşılacağı üzere, sözsüz mesajlar içeren ifadeler; bireyin yüz ifadesi, nasıl görüldüğü, jestleri, nasıl konuştuğu gibi çevresine verdiği mesajlar, ilk izlenimin %93'ünü oluşturmaktadır (Cüceloğlu, 2003: 65). Bu nedenle en önemsiz gibi görünen basit bir sözsüz ifadenin bile karşı tarafın edindiği tek izlenim olması nedeniyle o bireyi temsil ettiği ifade

edilebilecektir. Bireylerin “zaten onu ilk gördüğüm anda anlamıştım..” demek suretiyle hep ilk edindikleri izlenimle tutarlı olan bilgileri doğrulayacak davranışlara vurgu yapmak istemeleri bu duruma örnek gösterilebilir. Eğer ilk izlenimlerine uymayan bir davranış ile karşılaşılırsa, bu durumu görmemezlikten dahi geldikleri olmaktadır (Demarais ve White, 2004: 22). Önemli olan husus insanların sözsüz ifadelerdeki çok sınırlı bilgiye dayanarak çok çabuk izlenimler edindikleri, çok çabuk yargılarda bulunma eğilimleri gösterdikleri, ancak bu bilgilerinin de doğruluğuna pek fazla güvenmediklerinin bilinmesi gerektiğidir (Freedman vd., 2003: 96).

(3) Fiziksel Mekân

Bireylerin bıraktıkları izlenimler onların yaşadıkları yerler veya yakınlarında bulundurdıkları eşyalar, aksesuarlar ile de oluşturulabilir. İnsan yaşadığı, gezdiği, okuduğu birçok şeyi aklında uzun süre tutan bir varlıktır. Örneğin iş arkadaşının evini ziyarete giden bir birey, o ortamın mesaj kaynağı olabileceğine inanılan misafir odasında ağırlanır (Cüceloğlu, 2006: 53), kişiler o fiziksel mekânda gördüklerini istem dışı kendi belleğine kodlayarak işlemekte, zamanı geldiğinde olumlu ve olumsuz yönde bellekte kalan öğeleri geri çağırarak ortaya çıkartmakta ve yorumlamakta (Özak ve Gökmen, 2009: 147) ve böylelikle bir tür izlenim oluşturmaktadırlar. Kalıcı bellek ve fiziksel mekân ilişkisine bakıldığında bireyin çocukluğunda dahi yaşadığı birçok olay hatırlanmakta, çevresindeki nesneler ile sıklıkla duygusal bir bağ oluşturulmakta, bellekte işlenen verilerle fiziksel çevreye yönelik olarak bir izlenim oluşturulmaktadır (Özak ve Gökmen, 2009: 153). Aynı şekilde ziyaret edilen bir çalışma odasındaki ortamın dekorasyonu, masalar, sandalyeler, kitaplar, dergiler, gazeteler, döşemeler, akvaryum vb. birçok fiziksel öğe mekân ile ilişkilendirilerek o birey veya kurum hakkında izlenimler oluşturulmasına yardımcı olan öğelerdir.

Bireylerarası iletişimde tüm bu konular göz önüne alındığında, farklı koşullar altında, esnek izlenim oluşturma yöntemlerinin kullanımı ve iletişim kanallarının sürekli açık tutulması ile izlenimlerin daha uzun süreler boyunca kalıcı etkileri olabileceği söylenebilir.

2. İZLENİM YÖNETİMİ SÜRECİ

İzlenim yönetimi tanımında da belirtildiği üzere bir süreç olarak ele alınmaktadır. Literatürde bu süreç araştırmacılar tarafından değişik modellerle açıklanmaya çalışılmıştır.

Gardner ve Martinko (1988), organizasyonlarda izlenim yönetimine ilişkin çalışmalarında bireylerin başarısının organizasyonun başarısına doğrudan etki ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca iyi izlenimlerin iş görüşmeleri aşamasında tercih edilme nedeni, liderler için astlarını etkilemede ve faaliyetlerinin onaylanmasında etkili bir yöntem olması gibi nedenlerle iyi yönetilmesi gereken bir süreç olduğunu vurgulamışlardır (Gardner ve Martinko, 1988). Şekil-1’de belirtilen izlenim yönetimi süreci, Goffman (1959) tarafından geliştirilen sosyal etkileşimlerin tiyatro sahnesine benzetildiği bir yaklaşımı ifade etmektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 322-323).

Artık bir klasik haline gelmiş olan “The presentation of self in everyday life” adlı eserinde Goffman bireyleri kendilerini izleyen seyircilerin (hedef kitle) önünde farklı zaman, olay ve mekânlardaki başarılarıyla ilişkilendirilmekte olan aktörler (lider, yönetici) olarak görmektedir. Bununla birlikte aktör ve seyirci, içinde bulunulan durumun tanımını yapmak üzere etkileşim içerisinde olan unsurlar olarak ele alınmıştır. Burada çevre, aktörün hedef kitle için performansını sergileyeceği şartları oluşturmaktadır. Bu bağlamda aktörün ve izleyicilerin karakteristik özellikleri, davranışları içinde bulundukları çevrenin özellikleri ile birleşince ortaya bir uyarıcılık görevi çıkarmaktadır. Bu uyarıcılar değişik yollarla motivasyonel, bilişsel ve duygulanım süreçleri ile her bir durumun tanımını yapmayı sağlamaktadırlar. Gardner ve Martinko (1988) tarafından her iki tarafın da rollerinin belirtildiği bu süreçler Şekil-1’de ifade edilmiştir. Durumların ve içinde bulunulan koşulların tanımı aktörler ve izleyiciler tarafından genellikle farklı olarak yorumlansa veya algılansa da birbiriyle çakışan yönleri de vardır (Gardner ve Martinko, 1988). Şekilde görülen düz çizgili alan her iki tarafın da ortak bir açıdan durumları tanımladıkları alanı göstermektedir. Kişilik özellikleri süreç içerisindeki bu farklılaşmada önemli bir moderatör rolü oynamaktadır. Bu

durumlardan ortaya çıkan tanımlamalara göre aktörler izlenim yönetimi taktiklerini seçmekte ve en çok arzu ettikleri izlenimleri yaratmak için bunları davranışlarına yansıtmaktadırlar.

İzleyiciler tarafından durumun tanımının yapılmasıyla aktörün durumu yorumlamasındaki benzerlik oranı ilişkisinden aktörün sunumundaki başarı seviyesi etkilenmektedir. Benzerlik seviyesi arttıkça aktörün hitap ettiği grup üzerinde bırakmak istediği izlenimleri bırakma ve izleyicilerden olumlu tepkiler alma yüzdesi de artış göstermektedir, tersine eğer izleyiciler aktörün sunumunu uygun bulmazlarsa negatif izlenimler ve arzu edilmeyen izleyici etkilenmeleri daha muhtemel görülmektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 324). Böylelikle de aktör izleyicilerden aldığı tepkilere göre bırakmak istediği izlenimlerin başarılı olup olmadığını algılayabilmekte ve kendisini düzene sokmaya çabalamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 63).

Gardner ve Martinko'ya (1988) göre, aktörü durumun tanımına yönelik olarak uygun bir şekle girmesini sağlayan belli başlı uyarıcılar:

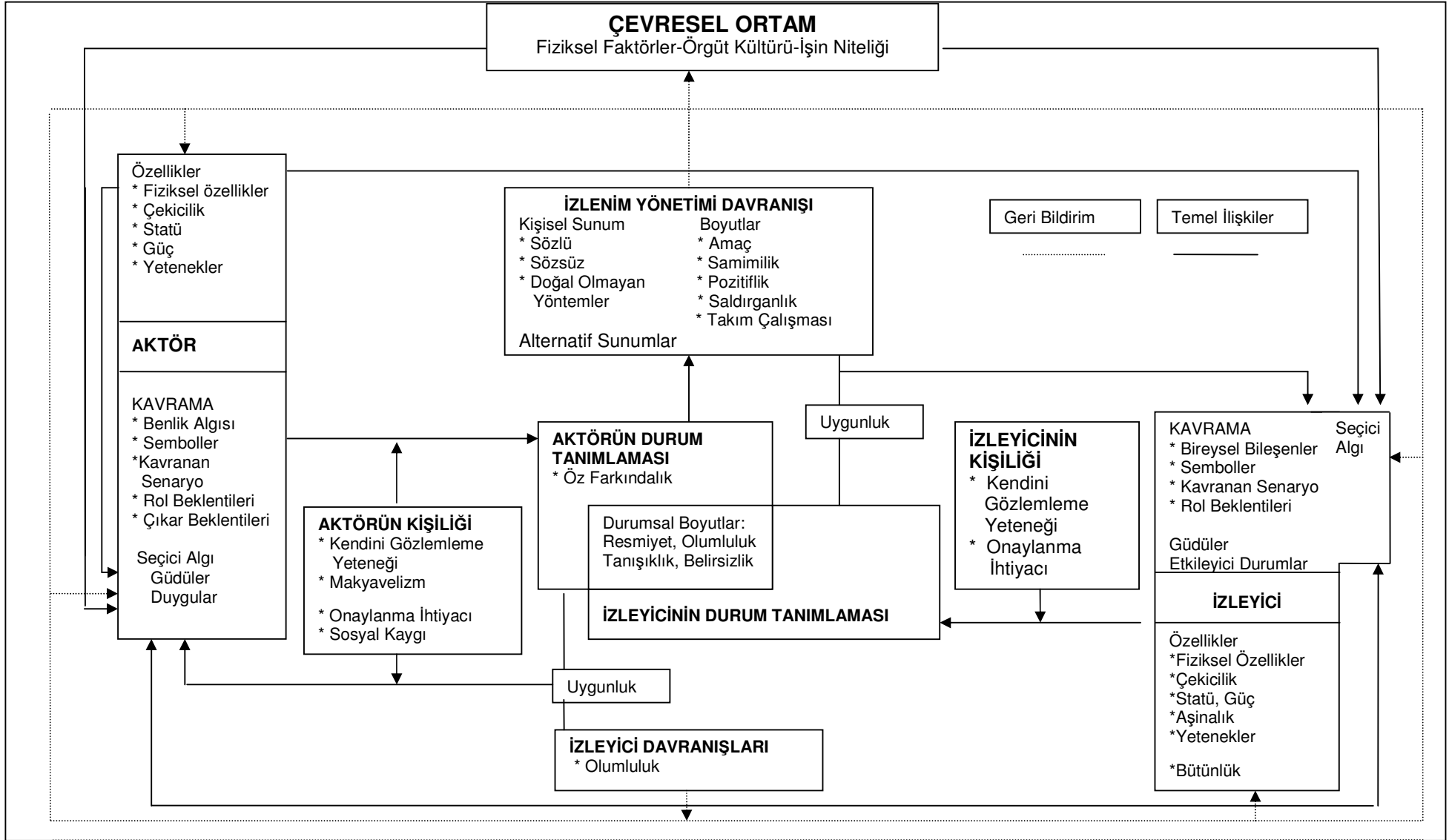
- **Çevresel Ortam:** Martinko ve Gardner (1988) oluşturdukları izlenim yönetimi süreci modelinde çevresel ortamı üç anahtar değişken ile açıklamıştır. Bunlar; fiziksel faktörler, örgüt kültürü ve işin nitelikleridir. Fiziksel faktörler olarak iş yerinin şehir içindeki konumu, iş yerindeki eşyalar, bu eşyaların yerleşim düzeni, ofisin duvarları, ofisteki ses ve gürültü yoğunluğu gibi özellikler belirtilmiştir. Örneğin yöneticisine daha yakın bir odada çalışan bir işçi diğer izole pozisyonundaki arkadaşlarına nazaran daha çabuk izlenimler yaratarak kendini gösterme, kendini tanıtmaya, pozisyonunda ilerleme kaydettikleri gözlemlenmiştir (Gardner ve Martinko, 1988: 325). Örgüt kültürü de izlenim yönetimi sürecinde hatırlatıcı özellikleri yardımıyla güçlü ipuçları sağlamaktadır. Örneğin, örgüt politikaları, stratejileri, vizyonu, örgütle özdeşleşmiş amblemleri, sembolleri, tüm örgüt olarak tecrübe edilmiş ve öğrenilmiş bazı olayların bıraktığı izler gibi örgüte ait değerleri ve normları da içeren özellikler örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Trice ve Beyer, 1984: 653). Böylelikle koşullara uygun olarak ortaya konulacak davranış şekillendirilirken, bireyler tarafından örgüt kültürüne uygun olduğu düşünülen

algılamalar yönünde belirlenmektedir. Örgüt kültürü, özellik arz eden önemli işleri yapan bireylerin uzmanlaşmasıyla oluşturulacak izlenimlerde önemli etkenlerdendir (Gardner ve Martinko, 1988: 325). Çevresel ortam değişkenlerinden üçüncüsü ise; çalışanın yaptığı işin nitelikleridir. Örgüt içerisinde bireylerin iş özelliklerinin karmaşıklık göstermesi yani işin kişiye özel yetenek gerektirmesi bireylerin oluşturacağı imaj ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla basit işler yapan çalışanlara göre daha uzmanlık gerektiren işleri yapan çalışanlar aktör veya izleyiciler olarak düşünüldüklerinde durumun tanımlanmasını yapmaları açısından da bir fark olacağı düşünülmektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 325). Bu bağlamda, çevresel ortam elemanlarının izlenim yönetimi sürecine yön veren birer araç olarak kullanılabilecekleri görülmektedir (Erdem, 2008: 35).

Davis (1984: 271) ise; organizasyonlarda kaliteyi artıran aktörler tarafından kullanılan bazı davranış örneklerine dönük çevresel ortam öğelerini üç bölümde ele almıştır. Bunlar fiziksel yapı (mobilyalar, duvarlar, vb.), fiziksel uyarıcılar (telefon sesi, saatteki belli bir zaman, vb.), sembolik eşyalar (resimler, çerçevelenmiş sertifikalar, vb.) olarak adlandırılmıştır.

- **Aktörün Özellikleri:** Fiziksel özellikler; yaş, cinsiyet, ırk gibi aktörün ortaya koyduğu durumlara yönelik imajının sınırlarının da çizilmesinde tanımlayıcı bir rolü bulunmaktadır. Ayrıca güç, statü, göreceli çekicilik, rol yapma becerisi, kendine güven, sosyal olma gibi etmenler de aktörün kendini sunumunda çok önemli yer tutmaktadır (Gurevitch, 1984: 263).

- **İzleyicilerin Özellikleri:** Goffman (1959) tiyatro sahnesi benzetmesiyle yaptığı çalışmada dinleyicilerin yani izleyicilerin aktörlerin durumu algılamalarında çok derinden etkileri olduğunu belirtmektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 326). Hedef kitle olan izleyicilerin fiziksel özellikleri, çekicilikleri, statüleri, güç sahibi olmaları, tanışıklık düzeyleri, özel yetenekleri, bütünlük içerisinde olmaları gibi özellikler de oluşturulmak istenilen izlenimle yakından ilgilidir (Gardner ve Martinko, 1988: 326). Aktörlerin yani liderlerin de kendilerini etkileyen ve kendilerine yakın olduklarını hissettikleri izleyicileri daha ilgi çekici buldukları görülmüştür.



Şekil-1: İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Temel İlişkiler (Kaynak: Gardner ve Martinko, 1988: 323)

- **Aktörün Durumu Tanımlaması:** Eğer lider durumu tam olarak görebiliyor ise, izlenim yönetimi davranışlarını da ona göre şekillendirebilecektir. Gardner ve Martinko'ya (1988: 327) göre, buradaki en önemli unsur;

“Değişim esnasında aktörün objektif bir öz farkındalık, yani kendini tanıma, duygularını tanıma veya kendini gözlemleme becerisinin olmasıdır, böylelikle kişisel farkındalık tanımlaması yardımıyla kendisi için uygun olan alternatif izlenim yönetimi taktiklerini öğrenebilmesi ve arzu edilen davranışlarını çevresine sunması daha da kolaylaşabilecektir.”

- **Seçici Algılama:** Aktör kendisi ile ilgili olan ve kendini odaklamayı seçtiği gruplara ya da bireylere karşı daha sıkı bir çalışma yapması ve algılamalarını bu yöne kaydırması şeklindeki bir süreçtir. Eğer aktör izleyicilerin statü, makam, güç, vb. özellikleri ile itibarlı ve seçilmiş kişiler olduklarını algıarsa tüm davranış özellikleri öz farkındalık seviyesinde etkilenmeye başlamaktadır (Gardner ve Martinko, 1988; 327).

- **Aktörün Kavrama Yeteneği:** İzlenim yönetimi teorileri ve araştırmaları, farklı türlerdeki bilişsel değişkenlerin aktörün durum tanımlamasını şekillendirmesinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Ancak araştırmaların kalitesinin tam olarak ortaya konulamaması ve henüz tam olarak kabul edilebilir olmamaları nedeniyle bu türdeki değişkenlerin neler olabileceğine dair önermeler sadece çok saygın ve sayılı araştırmalarda yer almaktadır. Bu özellik arz eden çalışma alanında özel önermelerin ortaya çıkarılması oldukça zordur, çünkü durumun tanımlanması değişkenler arası etkileşim çok karmaşık boyutlarında ve eş zamanlı olarak birbirinden etkilenmektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 327). Bu değişkenler hakkında henüz yeterli bilgiye sahip olmayan ve tam olarak da bilgi edinme sürecinde yer alan aktör ise, zaman içerisinde uyguladığı izlenim yönetimi taktiklerinin sonuçlarını gördükçe sosyal öğrenme teorisine dayandırılan bir dizi tecrübelerle bu değişkenlere ait bilgiler edinecektir. Böylelikle de aktör ve izleyiciler tarafından sosyal etkileşim sürecinde birçok defa tekrar edilerek öğrenilmiş olan bazı paylaşılmış semboller aracılığı ile her ikisi tarafından da kavranmış olan bir senaryo oluşturulacaktır. Aktör bunları ilerde karşılaşacağı durumlarda da aynı şekilde kavranmış birer rol haline getirecek ve

kendisinden beklentisi olan grupları da bu şekilde tatmin etmeyi öğrenecektir (Gardener ve Martinko, 1988: 327). Bu durumda izlenim yönetimi taktikleri kullanımının da öğrenilebilen bir davranış olduğu anlaşılmaktadır, özellikle de izleyicilerin sabit olduğu pek fazla değişikliğin bulunmadığı durumlar ve benzer davranışlara benzer tepkilerin verildiği koşullar buna örnek verilebilecektir (Doğan ve Kılıç, 2009: 66).

- **Benlik (Kendilik):** Benlik ya da kendilik (self-concept) bireylerin kendileri hakkında sahip oldukları düşünceler kümesi olarak tanımlanmaktadır (Leary, 1996: 159). Kişinin kendi kimliği, değeri, yetenekleri, sınırları, değer yargıları, amaçları, gayretleri gibi kendisi hakkındaki görüşlerinin, kendilik algısının, duygu ve tutumlarının tamamına yani kendi benliğine ilişkin bir tanım yapabiliyor olabilmesi neticesinde birey kendisini liyakatli ve ehil olarak algılamasını sağlar. Bireyler bunları yaparken kendilerini gözlemleyebilmeli ve davranışlarına tepki olarak diğer bireylerden gelecek tahmini yansımaları da ön görebilmelidirler. Örneğin kendi performansından emin olan ve başarılı olduğunu düşünen bireyler, eğer diğerleri tarafından da takdir edildiklerini bilirlerse, bu bireyler kendilerini genellikle yeterliliğe ulaşmış olarak sınıflandırmaktadırlar. Böylelikle aktör ve izleyiciler hem çevresinden hem de kendi içinden takdir edildiklerini gördükçe durumu tanımlamaları ve algılamaları farklılık göstermektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 328).

- **Semboller:** Aktörler yani örgüt içerisindeki çalışanlar, nedensel yüklemeler (atıflar), simgeler veya zihinsel şemalar olarak da açıklanabilen sembollerini kullanarak gelişen durumlara ve olaylara rutin olarak birer anlam yüklemesi yapmak isterler (Gardner ve Martinko, 1988). Örneğin patronuna hediye alan birisinin yakın zaman içinde maaşına zam yapıldığı bir davranış görülürse, çalışanlar derhal bu duruma bir atıfta bulunarak, zam almak için lidere hediye alma şemasındaki gerekli davranış kalıplarını rutin bir hareket haline getirebileceklerdir. Böylece nedensel atıflara uygun rutin modeller geliştirilecek ve şemalardaki durumlara uygun izlenim yönetimi taktikleri öğrenilecek ve izleyici tepkileri sıradanlaşmaya başlayacaktır (Gardner ve Martinko, 1988: 328).

- **Kavranan Senaryo:** Bireyler gelişen durumlar karşısında ne şekilde davranılması gerektiğine dair atıflar yapılan sembolleri kullanarak rutin davranış kalıpları geliştirmektedirler. Aktör ve izleyiciler sosyal etkileşim süreciyle karşılıklı olarak birçok durum karşısında kullandıkları sembolleri de zamanla öğrenmekte ve ilerde aynı şekilde gerçekleşen durumlarda da çözüm yolu olarak bu sembolleri paylaşmaktadırlar. Böylelikle de bireyler tarafından her iki tarafın da kullandığı çözüm yolları zamanla öğrenildiğinden, kavranılmış senaryo olarak kabul edilen durumlar oluşacaktır. Buna örnek olarak örgütlerde rutin olarak yapılan karşılama törenleri gösterilebilir (Gardner ve Martinko, 1988: 328). Bu türde gelişen senaryolara uygun durum tanımları yapıldığında aktörler arzu ettikleri izlenimleri bırakabilmek için daha bilinçli davranışlar sergilemeleri de kolaylaşmaktadır.

- **Rol Beklentileri:** Tiyatro sahnesi örneğinde olduğu gibi aktörlere ve izleyicilere biçilen belirli roller vardır ve bu rollere uygun izlenimler bırakmaları beklenmektedir. Senaryolar belirli olduğu için aktörlere düşen yalnızca o rolle ilgili olan beklentileri tatmin etmeleri olacaktır (Gardner ve Martinko, 1988: 328).

- **Kişisel Menfaat Beklentileri:** Organizasyonel aktörlerin izlenim yönetimi davranışları ile çıkar ilişkilerinin en yüksek olduğu durumlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Gardner ve Martinko, 1988: 329). Bireyler ve örgütler menfaatlerine uygun izlenimleri bırakarak olumlu imaj yaratmak için süreç boyunca güç harcamaktadırlar. Çünkü bireyler kendilerini diğerlerine karşı devamlı güçlü ve kazanan bir pozisyonda göstermek, onaylanmak ve bunu da içselleştirmek istemektedirler (Knippenberg ve Koelen, 1985: 250).

- **Güdüler:** Jones ve Pittman (1980) aktörlerin kendilerini diğerlerine karşı her zaman güçlü, yetkili, ehil sahibi, iyi ahlaklı, tehlikeli, merhamet sahibi gibi özelliklerle görünmek istediklerini vurgularken, bunu elde etmek için de aktörlerin sıklıkla kendi kendilerini motive ettiklerini, durumun tanımını yaparken güdülerini bu yönde olumlu anlamda kullandıklarını belirtmişlerdir (Gardner ve Martinko, 1988: 329).

- **Duygulanım Durumu:** İzlenim yönetimi araştırmacıları aktörlerin duygusal hallerini ve bunların etkilerini genellikle görmezden gelmektedirler. Halbuki kin, aşk, neşelilik, sinirlilik, keyifli olma veya depresyon durumlarında aktörün davranışları değişikliğe uğramakta, duruma bakış açılarında farklılaşmalar olmakta dolayısıyla da izlenim yönetimi davranışları etkilenmektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 329).

- **Aktörün ve İzleyicinin Kişilik Özellikleri:** Bireylerin sergiledikleri davranış biçimleri temel olarak sahip oldukları kişiliklerine dayanmaktadır, çünkü kişilik bireyin geçmişini, bugününü ve gelecekle ilgili beklentilerini de kapsayan bir bütünü ifade etmektedir (Tabak, 2005: 88). Bu nedenle de birçok kişilik özelliği aktörün durumu tanımlamasında aracılık rolü yapmaya müsait bir yapıdadır (Friedlander ve Schwartz, 1985: 498). Örneğin kendini gözlemlemeyi iyi yapabilen bireyler, değişen durumlar karşısında çok daha hızlı bir şekilde duruma ayak uydurabilmekte, zamana daha dikkat edebilmekte, karşısındakini yükselterek kendini sevdirmeye çalışmaya daha az açık bir tutum sergilemekte, bilgi manipülasyonuna dahil olmaya daha elverişli olabilmektedirler (Caldwell ve O'Reilly, 1982'den aktaran Gardner ve Martinko, 1988: 329). *Makyavelist* bireyler, kendi çıkarları doğrultusunda diğer bireyleri kullanmaya genellikle daha meyillidirler. Ayrıca Makyavelistlerin başkalarını ikna ederek kendi düşüncelerine inandırma ve karşı tarafın davranışlarını değiştirmeye yönelik yetenekleri de oldukça güçlüdür. Bunun aksine kendi düşüncelerini de kolaylıkla değiştirmeye yanaşmamaktadırlar. Bu açıdan Makyavelizm aktörlerin farklı durum tanımlamaları yapmalarına neden olabilmektedir. Aktör ve izleyiciler, yüksek *onaylanma* ihtiyacı hisseden bireyler ise, onaylanmama korkusunu yenebilmek için daha fazla ilgi çekmeyi ve böylelikle de kabul edilmiş olmayı istemektedirler. *Sosyal kaygı* taşıyan aktörler ise, toplum içerisinde kendilerini sunma becerilerinden oldukça yoksundurlar, çoğunlukla da içlerine kapanıktırlar, çünkü imajlarını oluşturmak için kendilerine olan güvenleri tam olarak gelişmemiştir (Gardner ve Martinko, 1988: 329-330). Bu nedenlerle aktörler kişilik özelliklerine göre değişen biçimde izlenim yönetimi sürecinde farklı yerler almaktadırlar, ayrıca her zaman hedef üzerinde bırakmayı arzu ettikleri izlenimleri de oluşturamayabilirler.

- **Durumsal Boyutlar:** Aktörün durumu kavrama sürecinde belirsizlik durumları oldukça etkili olmaktadır. Belirsizlik, resmiyet, tanışıklık, olumluluk, değişim, yenilik, bilgi akışının yetersiz olması gibi durumsal faktörler kullanılacak izlenim yönetimi taktiklerini de etkilemektedir. Örneğin işler belirsizse, performansların nasıl değerlendirildiği bilinmiyorsa o iş yerinde çalışanların yağcılık yapma taktiğinin kullanımına sıklıkla başvurmaları beklenecektir (Doğan ve Kılıç, 2009: 66-67). Yapılacak işe veya izleyicilere daha önceden aşina olmak ve olumluluk boyutları da pozitif yönde bir izlenim yönetimi süreci için uygun koşulları sağlayan faktörlerdir. Bireylerin öz farkındalık seviyelerinde artışa neden olan bir diğer durumsal boyut ise, durumsal resmiyet algılamaları olmaktadır. Aktörlerin, karşılarındaki izleyicilerin statüsü, gücü veya izleyici grubunun sayıca büyüklüğü gibi bazı özellikleri nedeniyle resmiyet algılamalarında artışlar olmakta dolayısıyla da bu durum öz farkındalıkları ve durumu tanımlamaları etkilenmektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 330). Durumsal faktörler hangi izlenim yönetimi taktiğinin seçileceği ve uygulanacağına yönelik karar vermede önemli roller oynamaktadır (Erdem, 2009: 39).

- **İzlenim Yönetimi Davranışı:** Bu bölümde bireylerin davranışlarının farklılaşmasına göre tanımlanmış olan bazı izlenim yönetimi boyutları ele alınmıştır. Bu boyutlar, kişisel sunum (sözlü, sözsüz, doğal olmayan yöntemler), alternatif sunumlar ile amaç, samimilik, pozitiflik, saldırganlık ve takım çalışmasıdır. İzlenim yönetimi davranışının en temel tanımı olan kişisel sunum, bireyin kendisi hakkındaki bilgileri ustalıkla diğerlerine iletmesini içermektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 331).

Kişisel sunum üç faktörden oluşmaktadır. *Sözlü sunum*; kendini tanımlama, düşünceye uygunluk, nedenleri açıklama, özür dileyerek mazereti açıklama, takdir edilme nedenlerini açıklama, başkalarını yücelterek kendi niteliklerini ortaya çıkarma ve diğerlerinin onayını kazanmak için iltifatlarla bulunarak iyilik yapma olarak belirtilmiştir (Gardner ve Martinko, 1988: 331). *Sözsüz sunum*; yüz ifadeleri, jestler (el kol hareketleri), vücut dili, ses tonu ve bireysel mesafedir. Örneğin davranışları ile dinamik, hareketli, istikrarlı bir biçimde davranan birey güçlü olduğu izlenimini vermek istemektedir. *Doğal*

olmayan yöntemler, fiziksel görünüm, dekorlar ve aksesuarlardan oluşmaktadır. Davis'e (1984) göre, bireyler ve örgütler arzu ettikleri imajları oluşturabilmek için doğal olmayan yolları kullanarak statü ve profesyonellik gibi hususlarda estetik fikirlerle manipölasyonlar yapma konusunda yetenek sahibidirler. Örneğin havaalanlarındaki güvenlik görevlileri, üniformalarıyla, kullandıkları X-ray arama cihazlarıyla, dedektör teçhizatlarıyla, arama şeritleriyle güvenliğin çok sıkı alındığı izlenimini oluşturmayı hedeflemektedirler. Her üç kişisel sunumun kullanımı da izlenim yönetimi sürecinde önemli roller üstlenmektedir.

Alternatif sunum içeren izlenim yönetimi taktikleri de aktörler tarafından sıkça kullanılmaktadır. Bu türdeki sunumlarda aktörler her zaman uyguladıklarının dışında kendilerini direk olarak izleyicilere sunmak yerine, üçüncü bir kişiden yardım alarak kendisini sunmayı tercih etmektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 331). Örneğin aktör, yönetici tarafından takdir edilen bir iş arkadaşından rica ederek kendisi hakkında bazı bilgileri yöneticiye ulaştırmasını isteyebilir. Böylelikle aktör direk olarak yöneticiyle görüşmemiş, ancak onun üzerinde kendisi hakkında istediği izlenimleri bırakmış olmaktadır. Burada önemli olan husus, üçüncü kişinin bilgileri ne kadar gerçekçi ve doğru aktardığıdır. Eğer bilgi aktaran kişi başarılı bir şekilde aktarma sağlamışsa, alternatif sunum etkili olmuş ve amacına ulaşmış demektir. Bunun aksine eğer bilgi aktaran üçüncü kişi gereksiz bilgiler sunmuş, bilinçli veya bilinçsizce yöneticiyi yanlış yönlendirmiş ise bu durumda aktörün de bırakmak istediği izlenimler tam tersine zarar görmüş olacaktır.

İzlenim yönetimi davranış boyutlarından *amaç*, bireylerin neden farklı izlenim yönetimi davranışları tercih ettiğini açıklamada önemli bir faktördür. Bireyler amaçladıkları sonuçlara ulaşmak için bilinçli olarak davranışlar sergilemektedirler. Jones ve Pittman (1982) bir amaç içeren davranışları oluşturmaya yönelik kullanılan izlenim yönetimi taktiklerini, karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışma, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma, kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma ve kendine acındırmaya

Çalışma şeklinde sıralamışlardır (Gardner III, 1992: 36; Zivnuska vd., 2004: 629). Bu taktiklerin kullanılmasındaki amaç, bireyin kendini sunumu ile oluşturmak istediği imajın izleyiciler tarafından algılanması sürecinde, kendisini etkileyici, liyakatli, tehlikeli, iyi ahlak sahibi, g, saygıdeğer gibi özelliklerle göstermek istemesidir. *Samimilik*, aktörün benlik algısı ile başarı performansı arasındaki tutarlılık ilişkisidir. Eğer izleyiciler aktörün davranışlarında samimi olmadığını düşünürlerse, aktörün izlenimleri bırakma çabası başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Ayrıca eğer aktör izleyiciler tarafından samimi bulunmaz ve dürüst olmamakla sulanırsa, sosyalleşme sürecinde aktör birçok engelle karşılaşabilecektir. Aktörün samimi olduğuna yönelik izleyicilerde oluşan izlenim eğer gerçek durumu yansıtıyorsa, aktörün bırakacağı izlenimler de oldukça etkili ve uzun süre kalıcı olacaktır (Gardner ve Martinko, 1988: 333). İzlenim yönetimi davranışı boyutlarından cs *pozitiflik* olarak tanımlanmıştır. Aktörlerin izlenim yönetimi sürecinde kendilerini pozitif biçimde tasvir etmeleri onların izleyiciler tarafından da pozitif bir imajla anılmalarını ve sosyal çevrede kabul görmelerini sağlamaktadır (Erdem, 2008: 40). *Saldırgan* izlenim yönetimi davranışları aktörün sosyal kimlik algısını yükseltmeye yöneliktir. Bunun aksine saldırgan olmayan izlenim yönetimi davranışları ise aktörün mevcut imajını sarsmamak ve korumak için kullanılmaktadır. Son olarak *Takım alışması* izlenim yönetimi davranışı boyutları içerisinde aktörlerin bireysel sunumlarını koordine ederek bir arada performansla dönüştürdükleri etkili bir süreç olarak tanımlanmıştır (Goffman, 1959'dan aktaran Gardner ve Martinko, 1988: 334). Takım çalışmasıyla oluşturulan izlenimler ile üyelerin ve takım imajlarının, normların, grup bağlılığının ve takımdan beklenen olumlu sonuçların elde edilmesi arasında işbirliğinin miktarı ile doğrudan ve pozitif yönde bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

- **İzleyicinin Durumu Tanımlaması ve Geribildirimde Bulunması:**

şekil-1'de belirtildiği gibi izleyicinin durumu tanımlaması, çevresel ortamı algılama seçiciliğinden ve aktör ile izleyicinin özelliklerinden oldukça etkilenmektedir. İzleyici durum tanımını yaparken, aktörün davranışlarının ve uygun rol beklentilerinin de içinde yer aldığı bilişsel, güdüsel ve duygusal anlamda birçok değişken bu süreci şekillendirmektedir. Aktörün ortaya

koyduğu sunum ile izleyicinin bu rolden beklentisi arasındaki algılanan *uygunluk*, izleyiciden beklenen davranışların ve duygusal etkilerin elde edilmesi ve bu tepkilerin anlaşılması bakımından oldukça önemli bir role sahiptir (Gardner ve Martinko, 1988: 335). Aktörün davranışları ve duygularını yansıtmaması bir süre sonra izleyici tarafından aktöre atfedilen izlenimleri şekillendirmeye başlayacak ve bu izlenimler izleyicinin durumu tanımlamasında ve davranışlar kümesinde etkili olacaktır. Uygunluk elde edilmiş olması, izleyicinin beklentilerinin ve durumu tanımlamaya yönelik algılarının, aktör tarafından bırakılan izlenimler sayesinde başarıyla karşılanmış olması anlamına gelmektedir. Bunun aksine eğer izleyici aktör tarafından bırakılan olumsuz izlenimlere sahip olmuş ve uygunluk sağlanamamış ise, bu durumda aktör izleyiciden gelen olumsuz geri beslemeyle karşılaşacaktır. Dolayısıyla da aktör ve izleyici arasında durumun tanımlanması bakımından uygunluk sağlandıkça, pozitif yönde izlenimlerin, davranışların ve duygu etkileşimlerinin yaşandığı bir geri bildirim süreci oluşacaktır.

- **İzleyici Davranışları:** Aktör ve izleyicilerin pozitif yönde izlenimler bırakmak için uygun davranışlar sergilemesi, *olumluluk* içeren davranışlara ağırlık vermek suretiyle uygun izlenimler bırakması, yanlış anlaşılmalara sebep olacak hareketlerden kaçınması gerekmektedir, çünkü insanlar olumsuz bilgilere ve davranışlara olumlu bilgilerden daha fazla ağırlık vermektedirler (Freedman, vd., 2003: 105). İzleyicilerin aktörler üzerinde olumlu izlenimler bırakmasıyla aktörler de izleyicilerin performansı üzerinde pozitif yönde değerlendirmeler yapmaktadırlar (Erdem, 2008: 41). Örneğin örgüt içerisindeki bir çalışanın işine sahip çıkmaya çalışarak izlenim bırakmasına yönelik olumluluk içeren davranışları, o bireyin yöneticisi tarafından yapılan zihinsel değerlendirmelerde pozitif bir unsur olarak algılanmaktayken, bu durumun aksine çalışanın mesaiye geç gelmesi, arkadaşlarıyla geçimsizlik sorunları yaşaması gibi olumsuzluk içeren davranışları, yöneticisinin zihninde negatif değerlendirmelere neden olacaktır. Unutmamak gerekir ki, olumlu bir izlenimi değiştirmek, olumsuz bir izlenimi değiştirmekten daha kolaydır (Freedman vd., 2003: 105).

- **Geribildirim:** Aktör ve izleyiciler arasında yaşanan karşılıklı etkileşimler neticesinde her iki taraf ortaya koyduğu davranışlarıyla bir diğeri üzerinde arzu edilen imajlarının oluşturulmasına yönelik bazı izlenimler bırakmaktadır. Bu izlenimlerin doğru olarak bırakılıp bırakılmadığı ise ancak karşı taraftan gelen geribildirimler sonucunda anlaşılabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, sonuca ulaşıp ulaşılmadığını yani istenen imajın elde edilip edilemediğini açıklayan en önemli faktörün geribildirimler olduğu anlaşılmaktadır. Geribildirimler sayesinde istenilen uygunlukta bir imajın oluşup oluşmadığı kontrol edilebilmektedir (Erdem, 2008: 41). Geribildirimler neticesinde eğer istenen izlenimlerin bırakılamadığı anlaşılıyor ise, birey derhal kullandığı izlenim yönetimi taktiklerini değiştirme yoluna gidecek ya da istediği imajı oluşturduğunu anlayarak, aynı taktikleri kullanmaya devam edecektir (Doğan ve Kılıç, 2009: 71). Geribildirimler neticesinde, aktör uyguladığı izlenim yönetimi taktiklerinin izleyiciler tarafından nasıl algılandığını görebilmekte, böylelikle de tam anlamıyla istediği imajı oluşturması kolaylaşmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 29).

Sonuç olarak; izlenim yönetimi sürecinin, aktör ve izleyici ilişkilerinin ele alındığı, birbiriyle iç içe girmiş ve aynı anda süreci etkileyen birçok değişkenin bulunduğu karmaşık boyutları da içeren bir kavram olduğu görülmektedir. Bu süreç içerisindeki aktör ve izleyiciler, kişiliklerine, bireysel özelliklerine, kavrama yeteneklerine, güdülerine, amaçlarına ve seçici algılamalarına uygun olarak mevcut durumun tanımını yapmakta daha sonra da koşullara göre değişiklik gösteren bazı davranış kalıpları oluşturmaktadırlar. Bu süreç boyunca kendilerini sunmaları neticesinde davranışlarıyla oluşturdukları izlenimleri de şekillendirmek istemektedirler. Diğerlerinde bıraktıkları izlenimler üzerinde düzeltmeler yapabilmek için de onlardan gelecek olan geribildirimlerden yararlanmaktadırlar.

İzlenim yönetimi sürecinin nasıl değerlendirilmesi gerektiği konusu, aktörün hedefine ulaşp ulaşmamasıyla ilgilidir. Eğer birey arzu ettiği izlenimleri bırakma hususunda başarılı olmuş ise izlenim yönetimi sürecinin başarılı olduğu, eğer bu konuda başarılı olamamış ve olumsuz yönde izlenimlerin edinilmesini sağlamış ise izlenim yönetimi sürecinin de başarısız

olduğu söylenebilecektir (Crane ve Crane, 2002: 28).

İzlenim yönetimi süreci içerisinde aktörlerin ve izleyicilerin belirledikleri imajı oluşturmaya yönelik olarak bazı davranışlar sergiledikleri bilinmektedir. Bu davranışların oluşumuna etki eden birçok izlenim yönetimi taktiği bulunmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde çalışanlar tarafından izlenimler oluşturmak amacıyla kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinden bahsedilecektir.

3. İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ

Birçok araştırmacı tarafından bugüne kadar farklı izlenim yönetimi taktikleri tanımlanmış ve açıklanmıştır (Rosenfeld vd., 1995: 27). İzlenim yönetimi genişçe bir alanda birçok taktiği de içerisinde barındırmaktadır. Çalışma ortamı da bireylerin sıklıkla bu taktikleri uygulama alanı bulabildikleri sosyal bir çevreyi içermektedir. Bireylerin bu taktikleri kullanma sebeplerinin başında işlerini elde tutabilmek (Ellis vd., 2002: 1200-1201) ve daha iyi kariyer başarısı elde etmek gelmektedir (Judge ve Bretz, 1994: 43). Uygulanan bu taktiklerin ne derecede performans değerlendirmesini etkilediği konusuna akademisyenler tarafından yoğun ilgi gösterilmiştir (Wayne ve Ferris, 1990; Ferris vd., 1994; Bolino ve Turnley, 2003). Bu gibi araştırmalar neticesinde, çalışanın sergilediği başarının göstergeleri olarak onun kullandığı izlenim yönetimi taktiklerinin de çok önemli birer belirleyici etmen oldukları gözler önüne serilmiştir (Ferris vd., 1994: 101). Bu nedenle de araştırmacılar tarafından izlenim yönetimi taktikleri farklı bakış açılarında ve değişik kuramsal çerçeveler içerisinde ele alınarak incelenmiştir (Wayne ve Ferris, 1990; Bozeman ve Kacmar, 1997).

Schütz'e (1998) göre, bireyler durumsal bir çerçeve içerisinde farklı zamanlarda, farklı izlenim yönetim taktiklerini kullanmaktadırlar, her şarta uygun bir izlenim yönetimi taktiği belirlenmesine gerek olmamaktadır. Goffman'dan esinlenerek kendini sunum taktikleri olarak adlandırdığı bu taktikleri de dört ana başlık altında toplamıştır. Bireylerin katılımcılığını ve niyetlerini göz önüne alarak yaptığı bu sınıflandırmada savunmacı,

korunmacı, saldırgan ve girişken izlenim yönetimi taktikleri yer almaktadır.

İzlenim yönetimi taktikleri Jones ve Pittman (1982) tarafından da sınıflandırılarak; “kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, örnek davranışlar sergilemeye, tehdit etme ve kendine acındırma” taktiklerinin örgütsel ortamda çalışanlarca çoğunlukla kullanılan temel taktikler olduğunu belirtilmiştir (Bolino, 1999: 84; Turnley ve Bolino, 2001: 352). Bireyin imajını oluşturmak veya var olan imajını korumak için sıklıkla başvurduğu bu taktikler Tablo-2’de (Crane ve Crane, 2002: 28) açıklanmaktadır.

Tablo-2: İzlenim Yönetimi Taktikleri ve İmajla Neticelenen Çıktıları

Strateji	Davranış	İstenilen İmaj	İstenmeyen İmaj
<i>Saldırgan</i>			
Pohpohlama (Yağ Yakma)	Yağcılık, İyilik Yapma	Cana Yakın, Sevimli	Yağcı, Dalkavuk
Kendini Sevdirmeye Çalışma	Başarı İddiaları, Övünme	Yetenekli	Kibirli, Kendini Beğenmiş
Örnek Gösterilme	İşini Yoğun Gösterme, Daima Meşgul Görünme	İşine Adanmış	Üstün Görme
Acındırma	Dilsizi Oynama, Yardıma Muhtaç, Yalvarma	Muhtaç	Tembel, Uyuşuk
Tehdit Etme	Zorla Fark Ettirme, Sinirli Olma	Korkutucu	Başkalarına Egemen Olmak İsteyen Patron
<i>Savunmacı</i>			
Kendini Masum Gösterme	Olayla İlişisini veya Katılımını İnkâr Etme	Vaziyeti Kurtarma, İmajı Onarma	Yalancı, Sahtekâr
Boş Mazeret Bulma	Olayı Kabul Etme, Sorumluluğunun Göründüğü Gibi Olmadığını Beyan Etme	Vaziyeti Kurtarma, İmajı Onarma	Yalancı, Beceriksiz
Uygun Mazeret Bulma	Sorumluluğu Kabul Etme, Olayların Nedenini Başka Nedenlere Bağlama	Vaziyeti Kurtarma, İmajı Onarma	Yalancı, Beceriksiz
Af Dileme	Sorumluluğu Alma, Cezaya Razı Olma	Vaziyeti Kurtarma, İmajı Onarma	Samimiyetsiz, Güçsüz

(Kaynak: Crane ve Crane, 2002: 28)

Wayne ve Ferris (1990) örgütlerde bireyler tarafından kullanılan izlenim yönetimi taktiklerini; gözetmen (yönetici) odaklı, iş odaklı ve bireyin kendisine odaklı taktikler olmak üzere üç başlıkta sınıflandırmışlardır. Örneğin yöneticiye odaklı izlenim yönetimi taktikleri içerisinde bireyin üstüne karşı yapmış olduğu yağcılık, diğerlerine hoş görünme, övme ve fikirlerini destekleme gibi taktikler bulunmaktadır (Vilela vd., 2006: 631; Bolino vd., 2008: 1082). Böylelikle bireyler amirlerine karşı övgülerle, iltifatlarla, memnuniyetlerini dile getirmelerle veya onların yaptıklarını onaylamalarla kendilerince bir izlenim bırakmak istemektedirler.

Türkiye’de geliştirilen izlenim yönetimi ölçeğinin uyarlama çalışmasında Basım, Tatar ve Şahin (2006b) araştırmaları sonucunda, Jones ve Pittman (1982) tarafından yapılan sınıflandırmadaki; “niteliklerini tanıtmak” ve “karşındakini yücelterek kendini sevdirmek” boyutlarını Türkçe formlarında tek bir faktör altında toplayarak, “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmek” faktörü olarak isimlendirmişlerdir. Ayrıca “tehdit etme” faktörü de bu çalışmada ikiye ayrılarak “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” ve “işine sahip çıkmaya çalışma” olarak adlandırılmıştır. Araştırmacıların çoğunluğu tarafından da kabul gören taktikler bu çalışmada da esas alınmıştır. Taktiklere ait bilgilere aşağıda yer verilmektedir:

a. Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmek

İnsanlar genellikle içten davranan, sevecen ve hoş sözler söyleyen insanları, sevimsiz ve antipatik olanlara tercih ederler (Jones, 1990: 178; Tatar, 2006: 34). Böylece başkaları tarafından sevilme, kabul görmek, onaylanmak, hedeflenen imajı elde etmek isterler, böylelikle sosyal hayatta oluşturulan samimi imajın birçok avantajından da fayda sağlayacaklarını düşünürler (Leary, 1996: 54). Bu nedenle de insanlar, bireysel özelliklerini tanıtmak suretiyle, başkaları tarafından yetenekli, becerikli, bilgili, fark edilen sıcakkanlı ve sempatik birisi olmak istemektedirler (Liden ve Mitchell, 1988: 573; Jones, 1990: 177; Rosenfeld vd., 1995: 28; Leary, 1996: 100; Tatar, 2006: 34). Birey seviliyor olmanın verdiği mutlulukla hem kendisi hem de örgütü için daha olumlu düşünmeye başlar, performansında bir artış gözlenir.

Niteliklerini tanıtma taktiğini kullanan birey, diğerlerine karşı kendisini daha etkileyici, yetenekli, sevilen, beceri sahibi ve tatlı dilli birisi olarak göstermek ve sevdirmek istemektedir (Rosenfeld vd., 1995: 31). Bu taktiğin kullanımı kısaca şu felsefe ile özetlenmektedir; “daha çok sinek yakalamak için sirke değil bal gereklidir” (Rosenfeld vd., 1995: 32). Böylece hem diğer insanların saygısını kazanmak, hem de “terfi etmeyi” veya “ücret artışı almayı” hak eden birisi imajını yaymak daha mümkün hale gelmektedir. Bu bakımdan belli bir seviyede başarılı olmayan bir kişinin niteliklerini tanıtma taktiğini kullanması çok uygun olmamaktadır (Jones, 1990: 191; Tatar, 2006: 40).

Saldırgan izlenim yönetimi taktikleri içerisinde yer alan ve göze girmeye çalışma taktiği olarak da bilinen kendini sevdirmeye çalışma taktiği genellikle bireyin kendisini karşı tarafa övmesi, zeki olduğunu ispat etme çabası ya da karşı tarafı doğrudan övmesi olarak da anlaşılmaktadır. Örneğin patronun hoşuna gidecek sözler söylemek, onun isteklerini onaylamak ve koşulsuz katılmak, onun için iltimas geçmek gibi davranışlar diğerlerince üstleri etkilemek için yapılan göze girme çabasıdır ve genellikle de diğerleri tarafından yağcılık da olarak isimlendirilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 72). Zaidman ve Drory (2001: 675) insanların bu taktiği kullanmasının en önemli nedeni olarak, kendilerinin ödüllendirilmeyi hak ettikleri izlenimini vermek istemelerini olduğunu belirtmektedirler. Mekanik yapıdaki organizasyonlarda çalışan bireylerin, organik yapıdaki organizasyonlardaki bireylere göre daha çok yağcılık taktiğini kullandıkları görülmüştür (Drory ve Zaidman, 2007: 290).

Niteliklerini tanıtma taktiğini kullanan bireylere genellikle kişisel reklâmını (bireysel reklâm) yapan kimseler gözüyle de bakılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 73). Diğerlerinden farklı oldukları izlenimlerini insanlar kendi özgeçmişlerini, özellikle de başarılarını ön plana çıkararak yaratacaklarına inanmaktadırlar. Burada yatan esas amaç, bireyin kendini çevresindekilerden farklı ve üstün gösterme gayretleridir. Her ne kadar bu taktiğin kullanılması ile birey kendisini tanıtmaya ve böylece kendisini sevdirmeye çabalasa da diğerleri tarafından genellikle bu türde davranışların pek fazla sevilmediği hatta kendini beğenmişlik olarak adlandırıldığını anlaşılnca davranışların değişiklik gösterdiği söylenebilmektedir.

b. Örnek Davranışlar Sergileme

Örnek davranışlar sergileme, örnek birey olma, örnek teşkil etme olarak da anılan bu taktiği kullanan birey, diğer insanlara kendisinin özverili, fazilet ve erdem sahibi olduğunu ispatlamaya çalışır (Leary, 1996: 104; Tatar, 2006: 40). Bu taktiği kullanan birey, çalışma ortamında işi ile özdeşleşmiş, mesai saatlerini gözetmeksizin çalışan, zor işleri sahiplenen, diğerlerine yardım etmeye yönelik davranışlarını ön plana çıkarmak suretiyle kendisini özverili çalışan olarak tanıtmayı hedeflemiştir. (Rosenfeld vd., 1995: 54; Tatar, 2006: 40). Esasen öne alınmak istenen izlenim yönetimi davranışı moral ve ahlaki değerlere bağlı, dürüst, bonkör bir vatandaş olma vurgusunun altını çizmektir (Schütz, 1998: 614).

Arıcı'ya (2010) göre özgüven, bireyin kendi iç dünyasındaki pozitif duyguları geliştirmesi sonucunda ortaya çıkan, bireyin harekete geçmesine yardımcı bir güçtür ve ikiye ayrılmaktadır. Bunlar, iç ve dış özgüvendir; iç özgüven, kişinin kendisiyle ilgili hissettiği memnuniyet ve kendisine olan inancı, dış özgüven ise, kendisi hakkında çevresinde bıraktığı izlenimleri ve insanlarla olan iletişimlerinde farklı duygularını anlatabilme becerisiyle ilişkilidir (Arıcı, 2010). Bu nedenle, örnek davranışlar sergileme taktiğini kullanan bireylerin öncelikle özgüveni tam olan kişiler olmaları gerekmektedir.

“Örnek insan örnek çalışan” olmayı esas kabul eden bu davranış tarzında esas hedeflenen ve bırakılmak istenen izlenim tamamen diğerleri için bir örnek olma yolunda atılan adımlar olduğu söylenebilecektir. Birey öncelikle kendisi örnek olabilmek için kişiliğine, davranışlarına dikkat etmek için daha çok çaba sarf edecektir. Bireyler çevresine iyi bir örnek teşkil etmek için pek çok hareketini, giyimini, konuşmasını ve hatta tüm yaşamını dahi değiştirme yoluna gidebilmektedir.

Örnek teşkil etme, çoğunlukla fedakârlık, disiplinli olma, doğruluk, güvenilirlik, eli açıklık gibi ahlaki erdemlerle bütünleşmiş ve halk tarafından fazilet olarak ifade edilmiş, vicdan sahibi olma, kendini adama, özveri gibi izlenimlerin elde edilmesini gerektirmektedir (Cantekin, 2003: 20).

Mesaiden geç ayrılma, hafta sonu mesaiye gelme, sabah işe erkenden gelme, eve dosya taşıma, sorumluluk alarak çevresine kendine olan güvenini göstermek gibi sürekli kendinden ödünler vererek kendini örnek bir çalışanmış gibi göstermeye yönelik davranışlar bu taktiğin kullanımına örnek verilebilir.

c. Tehdit Etme

Jones ve Pittman'a (1982) göre, izlenim yönetimi sürecindeki en önemli konu, olumlu bir imaj yaratmak değil, bireyin çevresindeki hedef kitleden kendi istediği doğrultuda tepkiler alabilmesi için onları etkilemesidir (Leary, 1996: 5; Tatar, 2006: 41). İnsanlar bazen kendi menfaatlerine daha çok yarar sağlayacağını düşündükleri için, çevrelerine karşı aşırı ciddi, sinirli, ürkütücü veya gözdağı veren bir kişi olarak algılanmak isteyebilirler (Leary, 1996: 148; Tatar, 2006: 41). Tehdit etme taktiğini kullanmayı tercih eden kişiler, korkulan bir kişi olarak algılanmak suretiyle sosyal güç, başarı ve etki elde etmeye çalışmaktadırlar (Rosenfeld vd., 1995: 52; Tatar, 2006: 41).

Gözdağı vermek, önemini zorla fark ettirmeye çalışma veya yıldırma olarak da tanımlanan bu taktiği kullanan bireylerin genellikle etkileşimde güçlü yani makam, statü, konum itibarıyla yüksek pozisyonlarda olan tarafta bulunanlar olduğu belirtilmektedir (Jones, 1990: 196; Leary, 1996: 148). Öğretmenlerin öğrencilerine, şeflerin işçilerine, üstlerin astlara gözdağı verebilecekleri birçok örnek sunulabilir (Cantekin, 2003: 21). Gönüllü olmayan ilişkiler olarak da tanımlayabileceğimiz bu tip ilişkilerde amirin gücüne karşı koyma veya cevap verme olanakları oldukça kısıtlıdır (Leary, 1996: 148). Ancak polis, jandarma gibi kolluk kuvvetlerinin silah, teçhizat gibi caydırıcılık gücü yüksek malzemeleri ön plana çıkartarak suç işlemeye niyetli kanun dışı girişimleri daha olay gerçekleşmeden engellemesi de bir gözdağı verme taktiğidir. Örneğin marş söylemek, sert komutlar vermek, katı bakışlarla kararlılığını belli etmek, kendine güvenen bir duruş sergilemek gibi tehlikeyi bertaraf etmek için etkilemeye yönelik izlenimler bırakılabilmektedir (Cantekin, 2003: 23; Tatar, 2006: 42).

Tehdit etmenin kullanıldığı bir başka alan ise müzakere süreçleridir. Zorlama ve caydırma, blöf yapma, katı ve uzlaşmaz görünerek karşı tarafın müzakerelerden beklentisini en aza indirme ve onu kabul etmeye mecbur bırakmak hedeflenmektedir. Karşı tarafı onun patronu ile görüşerek onu işinden attıracağı veya her hareketine karşılık bir misilleme yapılacağına dair gözdağı vermek suretiyle söylediklerini kesinlikle yapacak bir izlenim bırakılmak istenilmektedir (Cantekin, 2003: 22).

Saldırgan izlenim yönetimi taktiklerinden olan tehdit etmeyi kullanan bireyler aslında diğerlerinin bilinçaltına baskı yaparak psikolojik olarak tehlikede olduklarını dayatmak istemektedirler. Böylelikle o bireyi daha çabuk kontrol altına alabileceklerini düşünmektedirler. Özellikle maaşlardan kesinti, işten çıkarma, ücretsiz izin verme, denetleme, teftiş, para veya tatil ödülü, izin planlaması gibi aracısız olarak yöneticiye bağlı olan hakları elinde bulundurarak inisiyatifi eline alan bireylerin bu taktiği daha sık kullanmaya meyilli oldukları söylenebilmektedir. Crane ve Crane (2002: 30) bu taktiğin bu gibi sebeplerden dolayı en çok orduda kullanılmaya uygun olacağını söylemiştir. Çünkü düzenin ve disiplinin devamı ancak sert, katı, mutlak emirlerle, gözdağı vermelerle sağlanabilmektedir.

d. Kendine Acındırmaya Çalışma

Bu taktik; kendine acındırma (Tatar, 2006), yardım isteme (Demir, 2002), ricacı olma (Cantekin, 2003), kendini zayıf gösterme veya yalvarma (Doğan ve Kılıç, 2009) taktiği olarak da ifade edilebilmektedir. Bu taktiği kullanan bireyler, diğerlerini etkilemek için kendi zayıflıklarını ön plana çıkartmaktadırlar. Aslında bu durumda çevrelerindeki insanların acıma duygularını istismar ederek iyi niyetlerini de suistimal etmektedirler (Rosenfeld vd., 1995: 56). Büyük sorumluluklar altında çalışan bireyler de bazı durumlarda, sorumluluğun altında ezilmemek için bu taktiğin kullanımına başvurabilmektedirler. Ayrıca, ağır iş yükü gerektiren görevlerden kaçınmak veya her hangi bir nedene dayandırılmamış başarısızlıkla sonuçlanmış faaliyetler sonunda da birey kendini savunma amacıyla kendini acındırma taktiğini kullanılabilmektedir (Leary, 1996: 139; Tatar, 2006: 44).

Kendine acındırmaya çalışan bireyler toplumun normlarına uygun olarak bizim onlara yardım etmemizi isterler. İşini yetiştirememiş bir ofis çalışanın mesai bitmeden işini bitirebilmek için arkadaşından yardım istemesi, hastalandığını beyan eden bir nöbetçi çalışanın yerine bir başka arkadaşının onun nöbetini devralmak istemesi gibi birçok davranış bu stratejinin yansımalarına örnek olarak verilebilir.

Bu taktiğin kullanımında birey kısa vadede az oranlarda getiri elde etse de ileri ki dönemlerde kendi itibarını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilecektir. Böylelikle birey kendi kendine huzursuz olacak, çevresine yabancılaşacak ve ortamdan soyutlanmış olacaktır (Crane ve Crane, 2002: 30). İlerleyen süre içerisinde de muhtaç görüntü sergileyen kişilere yardım eden bireylerin kendi kendilerine aldatılmışlık ve gücendirilmişlik hissi taşıyabilecekleri (Cantekin, 2003: 25) söylenebilir.

e. İşine Sahip Çıkmaya Çalışma

Bu taktiği etkin kullanan bireyler vazifelerinin yapılmasına engel çıkardıklarını düşündükleri meslektaşları, iş arkadaşları, yakınları ile güçlü bir şekilde mücadele ederek işlerine sahip çıktıklarını ispatlamak istemektedirler. Saldırgan ve şiddetli bir biçime dahi varabilen bu taktiğin kullanımında, bireyler mücadelecı tutumlarıyla çevrelerine işlerin yapılmasına yönelik kendilerini her ne engelliyorsa ona karşı ciddi bir savunmacı pozisyon aldıklarını, her ne pahasına olursa olsun önce işine sahip çıkmaya çalıştıklarını sergilemek istemektedirler (Basım vd., 2006b: 14).

Bu taktiğin kullanımında her şey birey için işten ibarettir, her kurgu iş üzerine yapılmaktadır. İşe odaklanan çalışanlar yöneticiyi etkilemek için ellerinden gelen tüm olumlu izlenimleri bırakmak istemektedirler. İşe erken gelmek, geç ayrılmak, çalışkan görüntüsü vermek için masasının üzerinde sürekli kalabalık dosyalar bulundurmak, odasını dağınık tutarak ne kadar işe kendini kaptırdığını hatta saçını dahi kaşıyacak zamanı olmadığını her fırsatta dile getirmek işine sahip çıkmaya çalışma taktiği için birer örnek sayılabilecektir (Özdemir Yaylacı, 2006: 107). Barsness ve diğerlerine (2005)

göre, birey bu taktiği uygulamakla esasen örgüt yöneticisine kendi başarısını belirli ikazlarla işaret etmek, kendisini işine yönelik olarak geliştirmek ve başarısını üst seviyelere çıkarmak istemektedir.

Tanımlamalara bakılarak aşırı derecede işe bağlılık, kendini işe adama ve işine sahip çıkmaya çalışmayı fazlasıyla kullanılan bireylerin, bu izlenim yönetimi taktiğini kullanarak çevrelerine karşı işi ile özdeşleşmiş çalışan imajını oluşturmak istedikleri kanaatine varılmıştır.

4. ORGANİZASYONLARDA İZLENİM YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın bağımlı değişkeni olan izlenim yönetimi konusuyla ilgili hem yurt dışında hem de yurt içinde yapılmış olan uygulamalı çalışmalara yer verilmiştir.

a. Yurtdışında Yapılan Araştırmaların Bulguları

Bu tez çalışmasında ilgili literatürde 1995 ile 2010 yılları arası yapılan çalışmalar, uluslararası akademik ağa bağlı arama motorları kullanılarak taranmıştır. Tarama sonucunda izlenim yönetimi kavramının diğer değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği dikkat çeken bazı çalışmalara yer verilmiştir.

İzlenim yönetimi kavramıyla ilgili çalışmaların, ilk olarak sosyolog Erving Goffman tarafından 1959'da yayınlanan "The Presentation of Self in Everyday Life" adlı eserde yer alan *dramaturjik yaklaşım* ile başladığı görülmektedir (Jones, 1990: 173; Leary, 1996: 6; Demir, 2002: 11; Tatar, 2006: 10). Yazara göre, sosyal hayatta, insanların birbirlerine karşı etkileşimlerinde dış görünüş ve sosyal rolleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, bireyler başkalarının kendi hakkındaki değerlendirme ve davranışlarını etkilemek üzere bireysel imaj oluşturmaya çalışmaktadırlar. İzlenim yönetimi ile ilgili olarak, örgütsel davranış alanında liderlik (Wayne ve

Green, 1993), performans değerlendirilmesi (Wayne ve Liden, 1995), kariyer geliştirme (Judge ve Bretz, 1994) ve iş görüşmeleri (Stevens ve Kristof, 1995) gibi konularda da araştırmalar yapıldığı görülmektedir.

Pazarlamacıların izlenim yönetimi taktiklerini kullanmalarını inceleyen Fisk ve Grove (1996) pazarlama sektörünün bu taktikleri yeniden keşfettiğini hatırlatan bir çalışma yapmıştır. Pazarlamada müşterinin etkilenmesi sürecindeki dinamikleri harekete geçiren süreç olarak izlenim yönetimi uygulamalarının potansiyel gücünden bahsedilen araştırmada, daha etkili pazarlama faaliyetlerine katkıda bulunan izlenim yönetimi gibi bir yardımcının her duruma uygun olumlu sonuçlarına da yer verilebileceği belirtilmiştir. Pazarlama tiyatrodaki bir drama sahnesine benzetme yapılarak izlenim yönetimi ile bağdaştırılmıştır. Buz dağının görünen yüzü olarak benzetilen pazarlamadaki izlenim yönetimi uygulamalarının daha derinlerine inildiğinde satış ve pazarlama alanında çığır açacak yeni taktikleri de izlenim yönetimi içinde barındırıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Caillouet ve Allen (1996) tarafından yapılan araştırmada, kriz dönemlerinde organizasyonların üstü kapalı olarak kurum imajını korumaya yönelik uyguladıkları izlenim yönetimi taktiklerini incelemişlerdir. Burada örgütün kendi çalışanlarının dışarıdakilerde yaptığı görüşmelerinde şirket hakkındaki bilgilerini ne tür izlenim yönetimi taktikleriyle yansıtıldığı ele alınmıştır. İzlenim yönetimi taktiklerinin karşılıklı görüşmelerle (röportaj) olanları ile resmi olarak basılmış (işletme hakkındaki gazete makaleleri, broşürler, vb.) olanlar açısından karşılaştırılmaları yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yazılı resmi kanalları kullanarak yapılan bilgilendirmelerde daha çok karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışma taktiği kullanılırken, sözlü olarak yapılan görüşmelerde sıklıkla sorumluluğu kabul ederken uygun mazeretler de bulma taktiğini kullandıkları görülmüştür. Bireylerin yönetici olmaları ve çalışan olmaları arasında bu taktiklerin kullanımı açısından ise hiçbir farklılık görülmemiştir. Böylelikle halkla ilişkiler açısından ele alınan izlenim yönetimi vasıtasıyla dinleyici durumundaki insanların kriz dönemlerinde şirkete ait genel tutumlarının ve davranışlarının nasıl etkilendiği incelenmiştir.

1997 yılında Daniels tarafından hazırlanan doktora tezinde, izlenim yönetimi taktiklerinin uzun süreli olarak kullanımları ve tekrarlanmaları durumunda, etki güçlerinde ne şekilde değişimler olacağı incelenmiştir. Araştırmaya Washington Üniversitesinden 42 erkek ve 44 kadın öğrenci katılmıştır. Beş aşamalı olarak yapılan çalışmalar sonucunda, izlenim yönetimi taktiklerinin ilk kullanılmaya başlandığı anlarda oldukça etkili oldukları ancak zaman içerisinde bireylerin birlikte uzun zaman geçirmesiyle bu güçlü etkinin azalmaya başladığı belirlenmiştir. Savunmacı izlenim yönetimi taktiklerini (özür dileme, mazaretler bulma, vb.) kullanan çalışanların yöneticiler tarafından daha çok sevildikleri, ayrıca yöneticilerin bu taktikleri daha sık kullanan kişileri kendilerine benzettikleri, bu nedenle de performans değerlendirmesinde bu bireylerden daha çok etkilenmeye eğilimli oldukları rapor edilmiştir.

Grove vd. (2004) tarafından yapılan araştırmada, servis çalışanlarının kullandıkları izlenim yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik başka bir çalışmada, servisler tiyatro sahnesine benzetilerek, rollerini öğrenen tiyatrocular gibi servis elemanlarının da eğitilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Servis elemanının kritik rolü tıpkı bir aktöre benzetilerek müşterilerin gözünde organizasyonu temsil eden bir performansla özdeşleştirildiklerine vurgu yapılmıştır. Müşterilerin algılamalarına göre servis elemanı ile işletme arasında hiçbir fark görülmemektedir. Stanislavsky (1863-1938) metodu olarak tanımlanan aktörlerin fiziksel ve ruhsal yönden rahatlayarak sahnede yaratıcılıklarını sergilemelerini sağlayan yöntemler servis elemanları üzerinde de denenmiştir. Buradan elde edilen sonuçlar neticesinde “büyük şirketler çalışanına yatırım yaparlar” sözüne atıfta bulunularak organizasyonların kendi elemanlarını eğitmelerinin ve onların izlenim yönetimi taktiklerini öğrenmelerinin beş yıldızlı bir servis hizmet sağlayacağı rapor edilmiştir (Grove vd., 2004).

Barsness, Diekmann ve Seidel (2005) çalışmalarını Amerika'daki bir internet ticaret şirketinin farklı bölgelerdeki bürolarında çalışan birbirinden uzakta, ağ tabanlı bir merkezi yapıdan yönetilen bir organizasyonda çalışan 148 kişi üzerinde yapmışlardır. Araştırmalarında, çalışma yerinden ve

yöneticiden uzakta iş yapan çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanımları bakımından yönetici odaklı ve işe odaklı olan taktiklerin kullanımlarının sıklığının arttığı gözlemlenmiştir. Ama azaltılmış sosyal ağ merkezli yapının da işe odaklı izlenim yönetimi taktiklerinin sıklığını azalttığı bulunmuştur. Sosyal ağ merkezli yapının işe odaklı izlenim yönetimi taktikleri ile hem uzaktan iş hem de cinsiyet farklılığı arasında moderatör etkisi yarattığı, ayrıca cinsiyet farklılığının performans değerlendirme ve işe odaklı izlenim yönetimi ilişkisinde negatif ilişkiyi artırıcı yönde rolü olduğu rapor edilmiştir. Bununla birlikte cinsiyet farklılığı ve ağ yapısının merkezi olmasının ise yöneticiye odaklı izlenim yönetimi ve performans değerlendirmesi arasındaki pozitif ilişkiyi artırıcı yönde etkisi saptanmıştır.

Drory ve Zaidman (2007) tarafından yapılan başka bir çalışmada, askeri bir tesiste çalışanlar ile sivil bir sektörde araştırma geliştirme bölümünde çalışanlardan 23 denekle görüşmeler yoluyla, 208 çalışanla ise anket ile yöneticilerin ve astların izlenim yönetimi taktikleri kullanımları hakkında bilgi toplanmıştır. Ordu sistemi mekanik, ARGE bölümü ise organik organizasyon sistemleri olarak ele alınarak hesaplamalara gidilmiştir. Her iki örgüt sisteminin yapısı ve normları temel alınmak üzere izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımlarının karşılaştırılması yapılmıştır. Bulgulara göre, mekanik sistem olarak adlandırılan örgüt yapılarında çalışanların en çok “karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışma” taktiğini uyguladıkları, bunu yaparken de kendi akranları yerine daha çok yukarıdaki yönetici kesimini hedef alan bir yol izledikleri görülmüştür. Bilim adamlarının araştırma yaptıkları bilimsel bir ortamı temsil eden organik sistemdeki yapılara bakıldığında ise; hem kendi seviyelerindeki çalışanlara karşı hem de üst kademedeki yöneticilere karşı eşit olmak üzere daha çok “inisiyatif kullandığını göstermeye çalışma” taktiğini kullanarak diğerlerini etkilemeye çalıştıkları izlenmiştir.

Avery ve McKay (2006) işe başvuran bayanları ve azınlıkları etkilemeye yönelik olarak organizasyonların yürüttükleri izlenim yönetimi yaklaşımlarını ele almışlardır. Bu çalışmada birçok örgütün artık daha karma bir grup çalışana ihtiyacı olduğuna yer verilerek, işe alınacak grubun farklılık

seviyesinin artmasıyla her bireyi etkileyebilmek için gerekli olan izlenim yönetimi taktiklerinin de değişeceği en azından benzerlik göstermeyeceği belirtilmiştir. Öncelikle işe alımlarda farklılaşma yaratması istenilen bayanların ve azınlıkların okumayı tercih ettikleri hedef olarak seçilen gazete ve dergilere şirketi tanıtıcı reklâm verilmesiyle izlenim oluşturulmaya başlanılmıştır. Kadınlara ve azınlıklara bu şekilde değer verildiği izleniminin oluşturulmasıyla firma kendi adına farklı kültürlere ve cinsiyetlere önem veren bir portre oluşturmayı başarmıştır. Azınlıkların ve kadınların çoğunlukta olduğu yüksek öğretim veren enstitülerde de işe alım tanıtımları yapılması ile karşısındakilere değer verdiğini gösteren firma bir taraftan da kendini sevdirmeye taktiğini uygulamaya devam etmiştir. Hedeflenen farklılaşma yaratacak kitlenin yavaş yavaş işe alınmasıyla bunu gören izleyici grup üzerinde şirketin değişime değer verdiği izlenimi oluşturulmuştur. Başarı kazanan firma kendine destekleyici kuruluşlar bularak kendi reklâmını yapmaya başladığında farklı gruplara ait çalışanları olmasının verdiği itibar ile hem müşterilerini etkilemeyi başarmış hem de kendine değer katabilmiş bir pozisyona ulaştığı ifade edilmiştir.

Gibson ve Oberlander (2008) çalışmalarında; aşırı eleştiri yapan bireylerin aslında kendilerini çok zeki bireyler gibi gösterme stratejisini yürüttükleri için bu davranışı sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Çalışmada yer alan 117 psikoloji sınıfı öğrencisine bilgisayar ortamında bireylerin birbirleri üzerinde nasıl izlenimler bıraktığına yönelik bir araştırma yapıldığı söylenerek, 5'er dakikalık filmler izletilmiş ve katılımcıların bu filmler hakkında tartışmaları istenmiştir. 120 kişilik bir diğer psikoloji öğrenci denek grubuna da film yerine makaleler dağıtılmış ve bu konuda karşılıklı olarak bilgisayar üzerinden fikirlerini belirtmeleri istenmiştir. Tartışmalara göre kontrol grubu dışında "sevilen grup" ve "eleştiren grup" olacak şekilde iki ayrı gruba ayrılan deneklerin, çevrelerinde sevilen bir kişi izlenimi bırakmaktansa zeki olarak tanınan bir izlenim ile hatırlanmak istenmeyi tercih ederek, eleştirel boyuta ağırlık verdikleri görülmüştür. Bu nedenle de sosyal etkileşim sürecindeki bireylerin olaylara aşırı eleştirel yaklaştıkları ve kendilerinin diğerlerinden daha pratik zekâlı, akıllı olduklarını vurgulamak istediklerini tespit etmişlerdir. Bilinen izlenim yönetimi taktiklerinden farklı olarak literatürde yeni bir taktik

olan “aşırı eleştiri yaparak kendisini zeki gösterme” taktiğini eklemişlerdir.

Palmer ve arkadaşları tarafından yöneticilerin izlenim yönetimi yönelimlerini ölçmek için 2008 yılında yapılan çalışmada, yöneticilerin koruyucu izlenimler bırakmaya mı yoksa sahip olma içgüdüleriyle aç gözlü bir izlenim bırakmaya mı daha yönelimli oldukları araştırılmıştır. Yazarlara göre izlenimleri yönetme güdüsü, korumaya yönelimli (bireyin dinleyiciler tarafından kabulü ve onaylaması olmadığı anlarda) ve daha çoğuna sahip olma izlenimi yönelimli (bireyin dinleyicilerden kabul gördüğü ve onaylarını almış olduğu anlarda) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. 95 denekten oluşan uluslararası alanda orta ve yüksek seviyelerdeki organizasyonlarda çalışan iş adamları, onların liderleri, iş kontrol mekanizmaları bu iki yönelim algılamaları esas alınmak üzere incelemeye alınmıştır. Sonuç olarak, yöneticilerin duygulanımlarına göre koruma izlenimine yönelimli güdüde olmadıkları bunun aksine daha çoğuna sahip olma izlenimi yönelimli bir davranış kalıbında olduklarına yönelik yüksek korelasyon bulunmuştur (Palmer vd., 2008).

b. Yurtiçinde Yapılan Araştırmaların Bulguları

Türkiye’de de izlenim yönetim taktiklerinin farklı örgütsel değişkenlerle ilişki ve etkilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik Demir (2002), Cantekin (2003), Ünalı (2005), Yılmaz (2005), Tatar (2006), Erdem (2008) ve Bayraktutar (2009) gibi araştırmacılar tarafından çalışmalar yapılmıştır.

Demir (2002), Türkiye’deki resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi adlı çalışmasında, iş yaşamında öğretmenleri kullanmayı tercih ettikleri izlenim yönetimi taktikleri incelenmiştir. Toplam 1189 öğretmenin katıldığı çalışmada “İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği”, “İzlenim Oluşturmaya Güdüleyen Etkenler Ölçeği”, Bogenç’in “Kendine Saygı Ölçeği” ve Bacanlı tarafından Türkçeye uyarlanan “Synder Kendini Ayarlama Ölçeği” kullanılmıştır. T-testi, ANOVA ve çoklu regresyon analizleri teknikleri ile incelenen araştırmada, genel liselerdeki öğretmenlerin okuldaki yöneticilerin ve diğer öğretmenlerin kendilerine ilişkin izlenimlerini önemsediklerini

görülmüştür. Ayrıca deneklerin kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden en sık “örnek olma” taktiğini, kendini savunmaya yönelik taktiklerden en sık “özür dileme” taktiğini kullandıkları sonucu rapor edilmiştir. Öğretmenleri izlenimlerini yönetmeye motive eden en önemli bireysel etken “başarıyı artırıp, başarısızlığı en aza indirme”, çevresel etken ise, “her şeyin kurallara bağlı olması” olarak tespit edilmiştir. Bireysel ve çevresel motivasyon unsurları, kendine saygı ve kendini ayarlama yeteneği izlenim yönetimi taktiklerinin seçimini etkileyen en önemli yordayıcı değişkenler olarak çıkmıştır.

Cantekin (2003), askeri (N=68), kamu (N=130) ve özel (N=92) nitelikli üç ayrı kuruluştaki uygulanan izlenim yönetimi taktiklerinin karşılaştırmasını yapmıştır. Öncelikle Jones ve Pittman’ın (1982) çalışmasını esas alan Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ölçeğin geliştirme ve geçerlik çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler ışığında anketin deneklere uygulanması ile her üç kurumda da izlenim yönetimi taktiklerinin kullanım sıklığı ve benzerlikleri arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Askeri kurum çalışanlarının “gözdağı verme” taktiğini, özel kurum çalışanlarının “kendini sevdirmeye” taktiğini diğer kurum çalışanlarına göre daha sık kullandıkları anlaşılmıştır. Farklılığın esas nedeninin ise kurum kültüründen kaynaklandığı fikri ileri sürülmüştür. Çalışmaya katılan tüm kurumlar tarafından en fazla kullanılan etkileme stratejisi olarak “kendini üstün gösterme”, en az kullanılan iki stratejinin ise “ricacı olma” ve “örnek teşkil etme” olduğu rapor edilmiştir. Bu sonuçların ise ulusal kültürle ilişkili oldukları sonucuna varılmıştır.

Başka bir araştırmada Ünalı (2005), “emniyet örgütü yöneticilerinin izlenim yönetimi” adlı çalışmada emniyet teşkilatında görevli personelin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma dereceleri ve demografik değişkenlerin anlamlı bir fark yaratıp yaratmayacağı incelemiştir. Emniyet müdürlüğünde görevli 57 müdür sınıfı, 44 emniyet müdürü sınıfı ve 299 komiser sınıfı personel araştırma örneklemini olarak ele alınmıştır. Uygulanan izlenim yönetimi ölçeği Demir (2002) tarafından kullanılan ölçek ile aynıdır. Araştırma neticesinde; emniyet örgütü yöneticilerinin iş yerlerindeki personelin kendilerine ilişkin izlenimlerini çok büyük oranda önemsediklerini,

yöneticilerin kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden en çok “övgü” taktiğini en az “vurgulama” taktiğini kullandıkları belirtilmiştir. Kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden ise en çok “özür dileme” en az “engel koyma” taktiğini uyguladıkları bulgularına yer verilmiştir.

“Çokuluslu işletmelerin kurumsal imajlarını oluşturmada kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri” adlı çalışmada Yılmaz (2005) birden fazla ülkede ortak yönetim stratejisi altında değişik milletlerin çalışanlarından oluşan karma nitelikli firmaların küresel arenada varlıklarını devam ettirebilmelerini hitap ettikleri farklı kültürler üzerinde olumlu izlenimler oluşturulmasına ve oluşturulan pozitif imajın sürdürülebilir şekilde yönetilebilmesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Araştırmada çokuluslu işletmelerin hayatta kalabilmelerinin tamamıyla kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerine bağlı olduğu, işletmelerin istek ve ilgilerini bireylere ve diğer örgütlere iletmede kullanabilecekleri en etkin yola da bulundukları kültüre göre şekillendirilmiş uygun izlenim yönetimi taktikleri ile ulaşılabileceği sonucuna yer verilmiştir.

Tatar (2006), “izlenim yönetiminde kendilik algısı ve stres” başlıklı araştırmasında, 518 askeri personelden oluşan bir grup üzerinde “izlenim yönetimi taktikleri ölçeği” , “sosyal karşılaştırma ölçeği”, “Rotter’in iç-dış kontrol odağı ölçeği” ve “kısa semptom envanteri” kullanarak hangi izlenim yönetimi taktiklerini daha fazla kullandıklarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiği Kara Kuvvetlerinde görevli askeri personel tarafından en sık kullanılan izlenim yönetimi taktiği, en az kullanılan taktik ise; “kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma” olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca kendilik algısı, kontrol odağı inancı ve stres seviyesinin, kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinde demografik değişkenler bağlamında farklılaşmalara neden olduğu rapor edilmiştir. Örneğin benlik saygısı yüksek olanların “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye” ve “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiklerini daha fazla, benlik saygısı düşük olanların ise daha çok “kendine acındırmaya çalışma”, “kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma” ve “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiklerini daha fazla kullandıkları görülmüştür. Ayrıca kişilerin stres seviyesi yükseldikçe “kendine acındırmaya çalışma”,

“kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma” ve “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiklerinin de kullanımının arttığı bilgisine yer verilmiştir.

Erdem (2008) tarafından yapılan, başka bir çalışmada; organizasyonlarda lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü ele alınmıştır. Araştırma örneklemini Kayseri’de çalışan 286 denekten oluşan başhemşire ve hemşirelerdir. Yaş ortalamaları 25.15 ve standart sapması 4.44’dür. Araştırmada Bolino vd. (2006) tarafından geliştirilen 17 maddeden oluşan 5’li Likert tipindeki izlenim yönetimi davranışı ölçeği kullanılmıştır. Üç farklı model kurularak yapılan analizler neticesinde; lider-üye etkileşiminin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki, yani lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça, çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulundukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte izlenim yönetimi davranışının, lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan duygusal etkileşim, sadakat, katılım ve profesyonel itibarın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif etkisini arttırdığı rapor edilmiştir. Ayrıca lidere yakın grup içerisine dahil olmak isteyen veya yakın grup içerisindeki yerini korumak isteyen çalışanların da kendileriyle ilgili olumlu bir imaj oluşturmak için daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulundukları ifade edilmiştir.

Bayraktutar (2009) çalışmasında, izlenim yönetimi ve politik yeti (istenilen veya uygun bulunan sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, bireyin kişisel becerilerini kontrol ederek kullanabilmesi, duygusal ve davranışsal enerjisini esnek ve gerektiği biçimde yönlendirebilmesi yeteneği) kavramlarının tanımlarını yaparak, iki kavramı tarihi süreçte ele almış ve özetlemiştir. Kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı ile yöneticilerin çalışanları hakkındaki performans değerlemeleri arasındaki olası ilişki üzerinde, politik yetinin rolünü ele alarak ilişkileri üzerine incelemeler yapmıştır. Araştırmasında İstanbul’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden, 33 yönetici ve 164 çalışan olmak üzere toplam 197 denek üzerinde Bolino ve Turnley tarafından geliştirilen 22 maddelik anket uygulanmıştır. Bulgular neticesinde, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini

kullanması ve politik yetiye sahip olmalarının yönetici performans değerlendirmelerine olumlu veya olumsuz her hangi bir etkisi olmadığını rapor etmiştir.

Bu çalışmada ise; izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına doğrudan etkileri olduğu düşünülen öz liderlik algılamaları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Şimdi izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılması sürecinde neden bu çalışmada öz liderlik algılamalarının bir değişken olarak ele alındığı konusu incelenecektir.

5. İZLENİM YÖNETİMİ – ÖZ LİDERLİK İLİŞKİSİ

İzlenim yönetimi sürecinde, bireyler bırakmak istedikleri izlenimleri oluşturacak davranışları belirlerken öncelikle kendileri hakkındaki algılamalarını gözden geçirmektedirler (Jones, 1990: 175; Leary, 1996: 8). Çünkü bireylerin diğer bireyler üzerinde bıraktıkları ve edindikleri izlenimler, onların kendilerine ve diğerlerine yönelik algı, değerlendirme ve davranışlarına da yön vermekte, bireyin kendisine olan bakışı ve psikolojik sağlığı üzerinde de etkili olmaktadır (Tatar, 2006: 4). Bireyler kendileri hakkındaki algılamalarına esas teşkil etmekte olan doğruluğuna inandıkları düşüncelerini, fikirlerini, varsayımlarını ve değer kalıplarını gözden geçirerek tartmakta, kendilerini gözlemlemekte, davranışlarını takip etmekte, izlenimler bırakmaya yönelik hayaller kurmakta, hedefler belirlemekte, senaryolar geliştirmekte, bu senaryoları zihinlerinde canlandırmakta, provalar yaparak kendisini bırakacağı izlenimlere hazırlamakta, bıraktıkları izlenimler neticesinde oluşan imajlarını da geribildirimlerle düzenlemekte, hedeflerine ulaştıklarını düşündüklerinde kendilerini ödüllendirmekte veya aksine arzu etmedikleri izlenimleri oluşturduklarını düşündükleri zamanlarda da kendilerini cezalandırma yoluna gitmektedirler (Garnder ve Martinko, 1988: 324; Manz, 1992: 35). Bu sebeplerle bireyler genellikle çevrelerine karşı çok duyarlı olmakta, öncelikle de kendisine ait kişisel algılarını izlemekte ve bunları yönetmeye çalışmaktadırlar (Demir, 2002: 2).

Bireyin izlenim yönetimi taktiklerini uygularken kendisine ait görüşleri, becerileri, durumu kavraması, anlayışı gibi bazı özellikleri onun ortaya koymak istediği izlenimlerin esas belirleyici unsuru olmaktadır. Ayrıca bireylerin kendileri hakkında sahip oldukları bilgi, beceri, fikir, ön yargı ve kendilerine olan güvenleri, izlenim yönetimi davranışlarını ve izlenim yönetimi taktikleri kullanımını kısıtlayıcı yönde etkileri olmaktadır (Tatar, 2006: 24).

Bu bağlamda; izlenim yönetimi sürecinde, birey üzerinde etkili olan birçok değişkenin yanı sıra, öz liderlik algılamalarının da izlenim yönetimi taktiklerinin davranışlara yansıtılması, böylelikle de bir imaj oluşturulmaya çalışılması ile çok yakın bir ilişki içerisinde oldukları düşünülmektedir. Çünkü diğer bireyler üzerinde etkili bir izlenim bırakmak ve bu süreci yönetebilmek için öncelikle insanın kendisini yönetebilmesi, kendi kendine liderlik edebilmesi yani bireyin öz liderlik algılamalarının yüksek seviyelerde olması gerekmektedir (Manz, 1992: 2). Eğer bireyin öz liderlik algılamaları ve becerileri yeterli düzeyde değil ise, yani öz liderlik algılamaları dışsal motivasyon unsurları olmadan içsel olarak sağlanan uyarıcı motivasyon unsurları bireyi izlenimler bırakmaya, diğerlerinde oluşan izlenimleri etkilemeye çalışmaya ve bu süreci kontrol edebilme amacıyla harekete geçirmeye yetmiyorsa, diğer insanların kendisi ile ilgili izlenimlerini de etkilemeye çalışması da mümkün olamayacaktır.

Öz liderlik algılamaları düşük seviyelerde olan insanlar kendi davranışlarını düzenlerken olayları akışına bırakmakta, sürece her hangi bir katkı sağlayamamaktadırlar. Bunun aksine öz liderlik algılamaları yüksek olan bireyler, her yaptıkları davranışı bilinçlice yapmakta, davranışlarını kontrol edebilmekte, ileriye yönelik planlar yapmakta, bu planları zihinlerinde prova edebilmekte, iç dünyalarında kendi başarılarına yönelik hayaller kurarak kendilerine hedefler belirleyebilmektedirler. Ayrıca, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmekte, geliştirdikleri stratejileri de uygulamakta, kendilerini kontrol edebilmekte ve sürecin devamını getirebilmektedirler (Manz, 1992: 6). Tüm bunlar bireyin öz liderlik algılamalarını olumlu yönde kontrol edebilmesiyle ilişkilidir. Dolayısıyla da öz liderlik algılaması düşük seviyelerde olan bir birey, kendi kendine iş yapabilme, kendini düzene

sokabilme, kendi kendini yönetme, kendini kontrol etme ve kendi kendine liderlik edebilme becerilerinden yoksun olması nedeniyle izlenim yönetimi davranışlarında da bulunamayacaktır. Bütün bunlar bize, öz liderlik algılamaları ile izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı arasında bir ilişki olabileceğini düşündürmektedir. Bu nedenlerle, mevcut çalışmada çalışanların öz liderlik algılamaları temel alınarak araştırmalar yapılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZ LİDERLİK (KENDİNİN LİDERLİĞİ)

1. ÖZ LİDERLİK KAVRAMI

Günümüzde, özellikle üretim yapan firmalarda, kalitenin geliştirilmesi, maliyetlerin azaltılması ve üretimin artırılmasında toplam kalite yönetimi uygulamalarının önemli bir yeri olduğu bilinmektedir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının önemli bir basamağı da kendini yöneten takımların oluşturulması aşamasıdır. Bu uygulamalarda, yaklaşık 5–30 üyeden oluşan kendini yöneten takımlar örgüt içerisinde resmi ve kalıcı birimler olarak yer almaktadırlar. Bu takımların en önemli özelliği kendilerini izleyecek, gözetim altında tutacak bir nezarete, denetime ihtiyaç duymadan tüm mamullerin üretimini yapabilmeleri ve servis, bakım gibi hizmetleri yerine getirebilme yetenekleridir. Kendini yöneten takımların üretim, servis ve bakım da dahil değişik hizmetlerden tek başlarına sorumlu oldukları düşünüldüğünde, çalışanlarının da farklı yeteneklere sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu takımlar, üst yönetim kademesi tarafından gerçekleştirilen bütçeleme, planlama, çalışanların eğitilmesi ve pazarlama (Perry vd.,1999: 36) gibi birçok yönetime ilişkin süreci kendi kendilerine planlamakta ve yürütmektedir. Çünkü kendi organizasyonları açısından bakıldığında; kendini yöneten takımlar da bir bağımsız organizasyon olarak görülmektedir (Yang ve Shao, 1996: 521-522).

Günümüzde kendini yöneten takımların gözetime gerek kalmadan çalışmaları “onların lidere olan ihtiyaçlarında da herhangi bir azalmaya neden olup olmayacağı” sorusunu gündeme getirmektedir. Organizasyonlarda kendi kendini yöneten takımların varlığı, liderlik sürecinde de değişikliklere neden olmaktadır (Elloy, 2008: 801). Söz konusu organizasyonlarda, yöneticilerin takım üyelerine güvendikleri, yetkilerini devrettikleri ve ayrıca işe yönelik personeli de güçlendirdikleri görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli konu, “liderliğin tüm takım üyeleri tarafından paylaşılması, ortaklaşa kullanılması” gerekliliğidir. Barry (1991) kendini yöneten takımlardaki çalışanların geleneksel yapıdaki iş birimlerine göre daha fazla liderliğe ihtiyaç duyacaklarını çünkü

onların hem işleri tamamlama hem de karar verme işlerini yapma zorunlulukları olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu tip örgütlerde liderlerden beklenti yalnızca insanlara ne yapması gerektiğini söylemeleri değil, aynı zamanda çatışma çözme, moral seviyesini yüksek tutma, diğer iş birimleriyle koordinasyonu sağlayacak görüşmeleri yapma gibi sosyal içerikli rolleri de yürütebilmesi yönünde olmaktadır (Yang ve Shao, 1996: 522).

Bu bağlamda, çağımızda kendi kendini yöneten takımlara doğru bir yönelme olduğu gerçeğinden yola çıkarak, artık geleneksel yönde bilinen liderliğin aksine, liderliğin birçok rolünün takım üyelerince paylaşıldığı ya da ortaklaşa kullanıldığı, yani paylaşılan liderliğin daha etkili olduğu örgütsel yapılanmalara doğru bir eğilim olduğu görülmektedir. Liderlik ikameleri teorisine (Kerr ve Jermier, 1978) göre, takım üyelerinin çoklu yeteneklere sahip ve çok iyi eğitilmiş olduklarını esas alan bu tip yapılanmalarda, göreve yönelik gözetmen ve denetimci liderlik tarzında yapılanmalara ve liderlere ihtiyacın az olacağı düşünülmektedir (Yang ve Shao, 1996: 523). Kendi kendini yöneten takımların üyelerinin de kendi kendilerine yönetebilecekleri fikrini esas alan bu düşüncede her bireyin kendisine ait yüksek öz liderlik becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kendini yöneten takım çalışanlarda aranan en önemli özelliklerden birisi olarak da karşımıza öz liderlik becerisi çıkmaktadır (Elloy, 2008: 803). Bu nedenle, öz liderlik paylaşılan liderliğin çekirdeğini oluşturmaktadır (Lovelace vd., 2007: 380). Çünkü öz liderlik konusunda yapılan çalışmalar sonucunda; çalışanların öncelikle kendilerine önderlik etmeyi bilebilmeleri daha sonra da diğerleriyle liderliği paylaşmalarının gerekli (Houghton vd., 2003: 32; Lovelace vd., 2007: 378) olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca kendini yöneten takımlar düşünüldüğünde; yöneticinin yetkilendirici liderlik tarzı sergileyebilmesi için etkili öz liderlik becerisine sahip olması gerekmektedir (Pearce vd., 2008: 356).

Paylaşılan liderlikte, kendini yönetebilen bireylere ihtiyaç duyulması nedeniyle seçilmiş olacak kişilerin öncelikle kendilerine ait kişisel liderliğini yapabilme becerisine sahip kendinin lideri olan bireyler olması tercih edilmektedir. Çünkü ancak kendinin lideri olan bireyler kendi kendilerini etkileyerek harekete geçebilmektedirler. Bu tarz liderler, dışsal motivasyonlara

veya geleneksel türdeki liderlik ve takipçilik rollerine ihtiyaç duymamaktadırlar (Lovelace vd., 2007: 379). Günümüzde, kendi kendine hareket edebilen, motivasyon için iç ve dış dürtüleri rahatlıkla kullanabilen, seçilmiş bireylerin sergilediği özellikler öz liderlik olgusunun içinde yer almaktadır. Belirli zamanlarda ve alanlarda da olsa bu nitelikleri taşıyan astlar kendilerinin liderliğini uygulayabilme fırsatı bulabilmektedirler. Kendini etkileme süreci temelli bakış açısına göre de, organizasyon içinde performansın artırılması ve verimliliğin sağlanması için liderliğin potansiyel olarak dağıtılmasına ve paylaşılmasına gerek duyulmaktadır. Böylelikle liderden beklenen bir çok gereksiz iş talepleri de yok edilmiş olmaktadır (Lovelace vd., 2007: 377). Öz liderlik, bireylerin kendilerine daha fazla sorumluluk kazandırarak dışsal etmenlere dayalı kendini etkileme sürecini azaltmakta, çalışanların yetkilendirilmesiyle de geleneksel lider otoritesine olan bağımlılığın azaldığı, liderliğin paylaşıldığı bir organizasyona ulaşılmasına yardım etmektedir.

Barry'nin (1991) kendini yöneten takımların yapısına daha çok uygun olduğunu vurguladığı dağıtılmış liderlik modelinde; liderlik süreci “birbirinden ayrılabilen, paylaşılabilen, vardiya usulü değiştirilebilen, sıralı olarak ya da bir arada kullanılabilen rollerin ve davranışların bir bileşimi” olarak tanımlanmaktadır. Takım üyelerinin her birisinin farklı liderlik tarzına sahip olmaları nedeniyle, bu çoklu liderlik tarzlarının bir arada olması ve birbirlerini tamamlamaları bu modelin odak noktasını oluşturduğu görülmektedir. Bu modele göre, takımın yaşamında, her bir safhada farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulan dört safha vardır. İhtiyaç duyulan liderlik tarzları ise, dört gruba ayrılmıştır. Bunlar; tasarlama, organize etme, bilgiyi bularak örgüte getirmek suretiyle orada işleme (spanning) ve sosyal olmaktır (Barry, 1991: 36). Diğer liderlik tarzlarındaki iş ilişkili yapıdan uzak olan dağıtılmış liderlik modelinde liderden diğer gruplarla müzakerelerde bulunması beklentisi yer almaktadır. Böylece takımın performansının artmasına katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir.

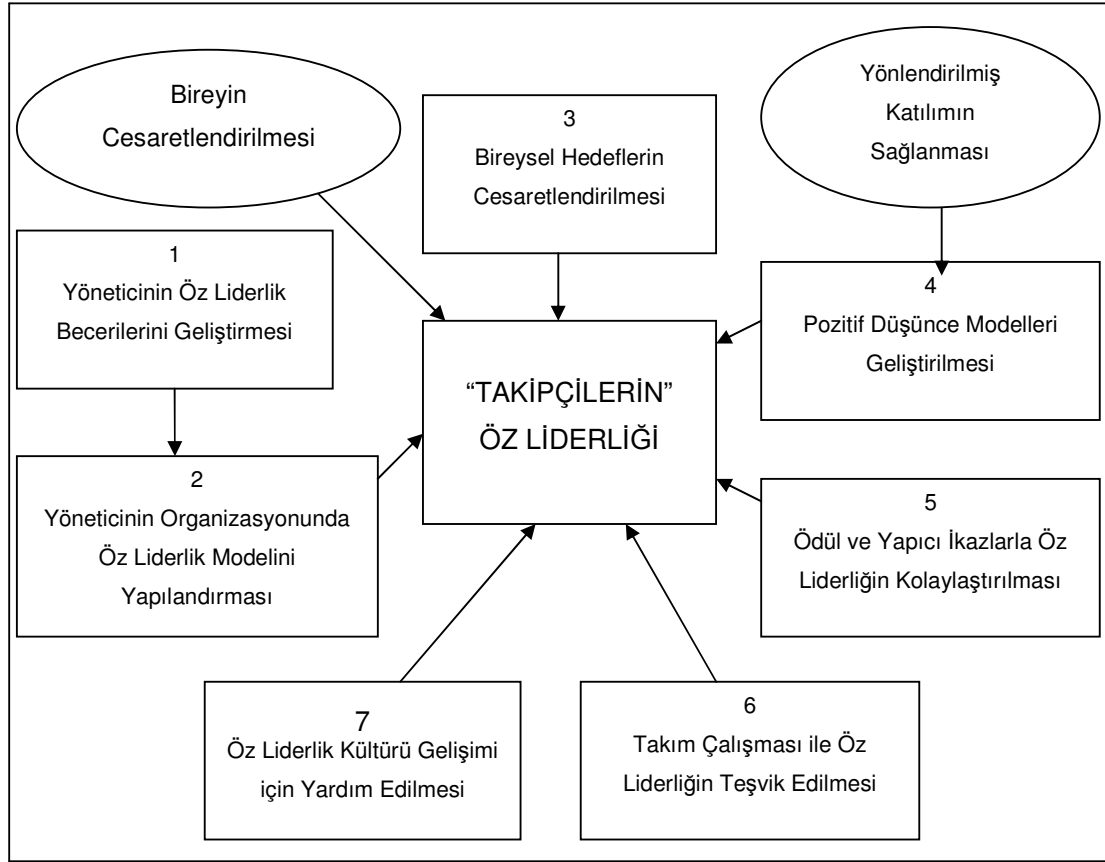
Paylaşılan liderlik, takım üyeleri arasında dağıtılmış liderlikten oluşan bir grup sürecidir. Paylaşılan liderlik, liderin kendisinden değil, takım üyelerinin kendi arasında ortaya çıkan bir etkiden kaynaklanan etkileşimin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Pearce ve Sims, 2002: 172). Bazı araştırmacılar tarafından,

paylaşılan liderlik esasen takım içerisindeki tüm çalışanlara tamamen nüfuz etmiş olan son derece gelişmiş etkili bir yetkilendirme durumu olarak ifade edilmektedir (Pearce ve Manz, 2005: 133-134). Dikey liderlik (vertical leadership) ise; paylaşılan liderliğin aksine bir takımın resmi lideri veya atanmış veya seçilmiş yöneticisine karşılık gelen bir roldür (Pearce ve Sims, 2002: 172).

Liderler açısından bakıldığında aktif bir iş çevresi yaratabilmek için en uygun yöntemin hem kendilerinde hem de çalışanlarında öz liderliği teşvik etmek olduğu görülmektedir. Lider öncelikle kendisi üzerinde öz liderlik uygulamalarıyla motivasyonunu sağlamada daha çok kontrol sağlamaya gayret sarf etmelidir. Daha sonra bu beceriyi diğer çalışanlarına kazandırmak için onları yönlendirmelidir. Böylelikle diğer çalışanlar da etkili bireyler haline gelmekte ve lidere getirdikleri gereksiz taleplerde azalmaktadır. Böylelikle liderin daha önemli işlere zaman ayırabilmesi sağlanmaktadır (Lovelace vd., 2007: 375). Astların bu şekilde kendileri üzerinde liderlik becerilerini geliştirmeleri, daha fazla sorumluluk alabilme kapasitelerinde gelişme sağlamaları, onların liderlik etkinliklerinin de artmasını sağlamaktadır. Liderlerin kendilerine liderlik etmeye yönelik çabalarına ilave olarak, astları olan diğer çalışanlara da içlerinde olan öz liderlik becerilerini ortaya çıkartma gücü veren liderlik davranışı süreci “süper liderlik” şeklinde tanımlanmaktadır (Manz ve Sims, 2001). Öz liderlik becerileri geliştirilmeden de süper liderliğin ortaya çıkması mümkün gözükmemektedir. Süper liderliğin yedi aşamalı süreci Şekil-2’de yer almaktadır.

Araştırmacılar “günümüzün yeni takım temelli çevresine en iyi uyum sağlayacak liderlik modeli hangisi olmalıdır?” (Pearce ve Sims, 2002: 172) sorusuna cevap aramaktadırlar. Bu sorunun yanıtı ise, öz liderlik becerileri ve davranışları yüksek seviyelerdeki liderlerin ve takım üyelerinin pozitif etkileşimleri ile gelişen, paylaşımcı, dağıtılmış ve tümünü içine alan süper liderlik yaklaşımlarının olduğu söylenebilir. Ancak, her ne kadar bu yaklaşımlar organizasyona fayda sağlayacağı konusunda genel bir fikir birliği olsa da, öz liderlik yeteneklerine dayalı olarak cesaretlendirilen dağıtılmış liderlik ve paylaşılan liderliğin aniden örgütün bütününde karışıklığa neden olabileceği de belirtilmektedir. Bu nedenle, öncelikle bireylerin eğitilmeleri, görevlerin basit ve anlaşılabilir nitelikte olması gerekmektedir (Pearce ve Manz, 2005: 138-139).

Araştırmacılar tarafından öz liderlik ve paylaşımcı liderlik uygulamalarının, liderlere yüksek iş taleplerini yönetmede yardım edebileceği vurgulanmaktadır (Lovelace vd., 2007: 374). Aktif iş çevresi oluşturmakta, iş stresi ile başa çıkmakta (Manz ve Sims, 2001) ve yeni takım temelli çevreye en iyi uyumu sağlamada çok önemli yeri bulunan paylaşımcı liderliğin temelini teşkil eden öz liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinin organizasyonlarda önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Lovelace vd., 2007: 374).



(Kaynak: Manz ve Sims, 1991: 33)

Şekil-2: Öz Liderliğe Dayalı Süper Liderliğin Yedi Aşamalı Süreci

Paylaşılan liderlik ile dağıtılmış liderlik arasındaki benzerlik ve farklılıklar incelendiğinde; bu iki yaklaşımın birbirlerine yakın kullanıldıkları görülmektedir (Arrowsmith, 2004: 31). Paylaşılan liderlik, dağıtılmış liderliğin bulunduğu örgütlerde ortaya çıkmakta ve onun kontrolünde bir süreç olarak şekillenmektedir (Ensley vd., 2006: 217). Ancak, paylaşılan liderlikte; liderlik özellikleri, lider sürece dahil edilmeden ekip tarafından ortaklaşa paylaşılırken,

dağıtılmış liderlikte ise, bu özelliklerin liderin istediği veya yeterli gördüğü oranlarda, bizzat lider tarafından astlara dağıtıldığı söylenebilir. Günümüzde bazı araştırmacılar tarafından paylaşılan liderlik zaman zaman başarılı sonuçlar verse de, bazı durumlarda örgütün yapısı ve geleceğine olumsuz etkiler yaptığı için de eleştirilmektedir.

Paylaşılan liderliğin ne zaman uygulanması gerektiği sorusuna yanıt olarak, iki ve daha çok bireyin liderlik becerileri bir taneden daha çok olduğu zamanlarda uygulanması gerektiği (O'Toole vd., 2002: 68) belirtilmektedir. Ancak çok büyük bir kavramsal anlam içeren dağıtılmış liderlik içerisinde nelerin olduğunu ve nelerin olmadığını ortaya dökmek oldukça zor bir çalışma olarak ele alınmaktadır (Gronn, 2000: 324). Bazı araştırmacılar tarafından demokratik liderlik (democratic leadership) (Woods, 2004), yayılmış (dağınık) liderlik (dispersed leadership), işbirlikçi liderlik (collaborative leadership), paylaşılan liderlik (shared leadership) (Arrowsmith, 2004), katılımcı liderlik (participative leadership) (Kaufman, 2001), kolaylaştırıcı liderlik (facilitative leadership) (Hartwig, 2008) şeklinde de adlandırılan dağıtılmış liderlik (distributed leadership) kavramı üç bileşenden meydana gelmektedir (Woods vd., 2004: 441). Bu bileşenlerden birincisi, dağıtılmış liderliğin bireysellikten daha çok bir grup tarafından sahiplenilmesidir. İkinci olarak liderliğe kimlerin dahil edilebileceğine dair sınırların sürekli açık tutulmasıdır. Üçüncüsü ise dağıtılmış liderlerin grubunun karşısına birçok değişik yetenek ve deneyim gerektiren işler çıkabilmesi boyutudur.

Spillane ve diğerleri (2004) ile Gronn (2000) dağıtılmış liderlik konusunun kavramsallaştırılması çalışmalarında önde gelen araştırmacılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Spillane'nın çalışmaları bilişsel dağıtılmışlık üzerine yoğunlaştığı, Gronn'un çalışmalarının ise daha çok etkinlik teorisi üzerinde olduğu görülmektedir. Perry (2003) tarafından ise, dağıtılmış liderliğin, biliş ve sosyal psikoloji temelinde geliştiği belirtilmektedir (Harris, 2006: 39). Bu nedenle dağıtılmış liderlik, düzenli ve uyumlu bir birleşme faaliyeti olarak ele alınmaktadır. Dağıtılmış liderlik yetkilendirmenin çok veya az yapılmasını anlatmak için kullanılan bir kavram değildir. Dağıtılmış liderlik uygulamalarında düşünülenin aksine lidere düşen görevlerde herhangi bir azalma olmamakta ya

da aksine liderin astlarına yönelik taleplerinde bir azalmaya da sebep olmamaktadır (Harris, 2007: 322). Dağıtılmış liderlik sürecinde, lider tarafından astların yetkilendirilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Arrowsmith, 2004: 31). Paylaşımcı liderlik ile burada belli bir biçimde farklılık içerdiği gözlemlenmektedir. Çünkü paylaşımcı liderlik tanım olarak lidere atfedilmeyen tamamen takipçiler yani astlar arasında ortaya çıkan bir boyut (Day vd. 2004: 876) olarak ele alınmaktadır.

Günümüzde organizasyonun yapısı ve hesap verebilmeye özgü şeffaflığı ile sorumluluk sınırlarının çizilmesi dağıtılmış liderliğin başarı simgesi olarak görülmektedir (Ritchie ve Woods, 2007: 364). Dağıtılmış liderlikte, yukarıda belirtildiği gibi liderin yetkilerini takipçilerine ve duruma göre nasıl dağıttığı önemli bir konudur (Spillane, 2004: 5). Bu tarz liderlikle örgüt içerisinde güven kültürü yaratılarak, astların liderlik becerilerinin geliştirildiği söylenebilir.

Dağıtılmış liderlik konsepti çerçevesinde, bir grup veya organizasyon içerisinde ne kadar çok veya az oranda liderliğin dağıtılması gerektiği konusu; yapısal ve aracı boyutları ile tanımlanabilmektedir (Woods vd., 2004: 442). Bu boyutların sık kullanımı dağıtılmış liderliğin de o örgütte yaygın olarak uygulandığına işaret etmektedir (Ritchie ve Woods, 2007: 365-366). Bunlar;

Yapısal boyut;

- İçsel kurumsal sorumlulukların dağıtımı, otoritenin alt kademe yöneticilerine ve diğer takımlara yayılması,
- Bir dizi kültürel düşüncelerin ve normların oluşumunu sağlama, astları inisiyatif alma ve yeni fikirleri denemeyi cesaretlendirme,
- Yüksek güven gibi belirli özellikler ile sosyal ilişkilerin geliştirilmesidir.

Aracı boyut;

- Liderliğe katılım için alt kademelerin yetkilendirilmesi,
- Organizasyonda çalışanlar arasında liderlik uygulamalarının yaygınlaştırılması olarak gösterilmektedir (Woods vd.,2004: 450-451).

Günümüzde organizasyonların büyümesi, liderin sorumluluklarının artması, örgütsel performansın ve karlılığın artırılmak istenmesi gibi birçok neden, çalışanların ve yöneticinin liderlik sürecine dâhil edilmesini gerekli kılmaktadır (Harris, 2006: 39). Bu süreçte astların proaktif yaklaşımlar sergilemesi de daha çok önem kazanmaktadır (Hoegl ve Muethel, 2007: 2).

Mentorluk ile paylaşılan liderlik, dağıtılmış liderlik arasındaki ilişkiye bakıldığında, dağıtılmış liderlik modelinin, kendi kendini yöneten takımların insan kaynakları işlemlerinin gelişiminde kolaylaştırıcılık etkisi sağlayacak bir “mentor” rolüne ihtiyaç olduğunu vurguladığı görülmektedir. Etkili bir takım çalışması yürütülebilmesi için takım üyelerinin düzenli olarak eğitilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, liderlerin mentor rolünü oynayarak bireylerin yeteneklerin geliştirilmesinde, eğitim fırsatları sağlanmasında ve kişisel gelişim planlarının yapılmasında yardımcı olmaları gerektiğine (Yang ve Shao, 1996: 524) vurgu yapılmaktadır.

a. Tanımı

Manz (1986) tarafından öz liderlik kavramı; “kişinin bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmesi için bazı bilişsel ve davranışsal stratejileri uygulayarak, kendisini motive etmesi, davranışlarını kontrol etmesi, kendisini etkileyerek yönlendirme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, organizasyon süreçlerinde kendi kendini etkileme teorisinin daha gelişmiş bir şekli (Manz, 1986: 589) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği üzere, yönetimde klasik bakış açısına göre, organizasyonlar içerisinde çalışanlar kendi kendini kontrol edebilmekte ve bu olguya yönetim yazınında “kendi kendine yönetim” adı verilmektedir (Manz ve Sims, 1980: 362). Aynı şekilde yönetimde modern bakış açısına göre çalışanların kendi kendini düzenlemeleri ise, sibernetik kontrol modeline benzer şekilde tanımlanmaktadır (Godwin vd., 1999: 154). Bu bağlamda, öz liderlik, kendini düzenleme teorisinin içinde yer almakta ve kendini etkileme ile kendi kendini yönetme kavramlarını da içine alarak onlardan daha geniş kapsamlı bir anlam ifade etmektedir (Manz, 1986: 589). Bu nedenle öz liderliğin, bireyin kendi kendini motive etmesiyle ilişkili ve iç içe geçmiş bir kavram olduğu söylenebilir (Manz, 1986: 590).

Pearce ve Manz'a (2005: 133) göre; öz liderlik kendi kendine yöneticiliğin ötesinde, yönetimde her zaman "ne-neden-nasıl" sorularına yanıt arayan ve tüm çalışanların bir bilgi işçisi olarak görülmesi gerektiğini de ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Öz liderlik, kendi kendine fayda sağlama algılamalarıyla yakın ilişkili liderlik tarzlarından birisi olan, paylaşımcı (paylaşılan-ortaklaşa) liderliğin (shared leadership) temelini teşkil etmektedir.

b. Öz Liderliğin Tarihsel Arka Planı

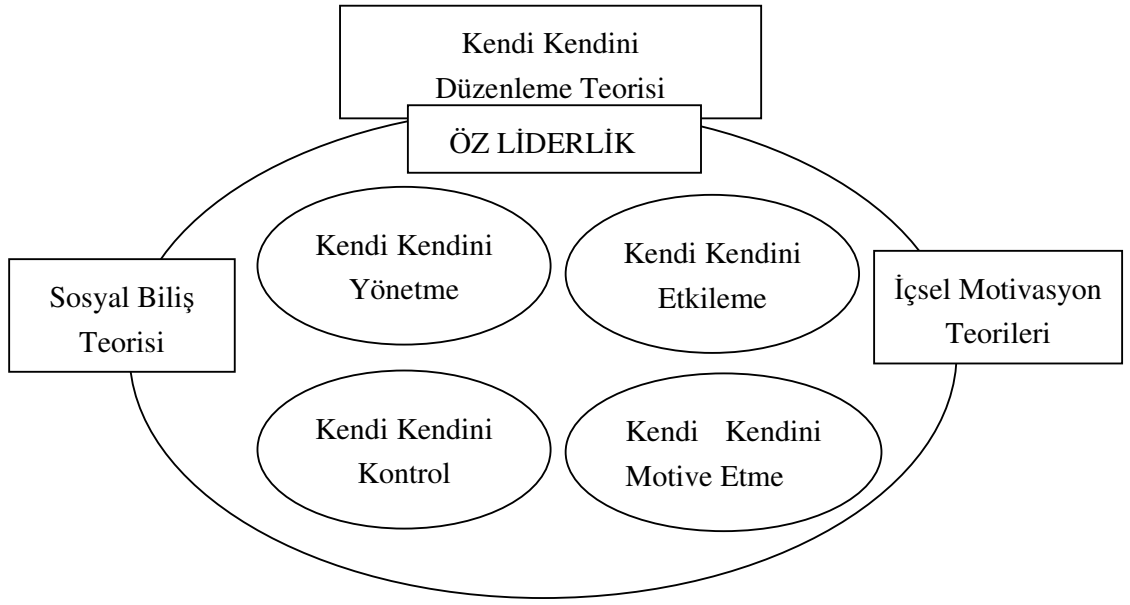
Manz ve Sims tarafından ilk olarak 1983 yılında yazılan kitapta yer alan öz liderlik kavramı, üç yıl sonra Manz tarafından yazılan gelecekteki gelişmelerin de tohumlarını içeren akademik bir çalışma olarak 1986 yılında Academy of Management Review dergisinde yayımlanmıştır. O yıllardan 1990lı yılların başına kadar öz liderlik kavramı başlıca iki alanda uygulama alanı bulmuştur. Bunlar; kendi kendini yöneten takımlar ve yetki veren liderlik alanlarıdır. Başkalarına kendilerine liderlik yapmaları fırsatlarının verildiği süper liderlik kavramı ise, 1989-1992 yılları arasında doğmuştur. Organizasyonlarda öz liderlik anlayışının araştırılması, 1987 yılında Manz ve Sims tarafından yapılmış ve örgütte öz liderlik rolünün, yetkilendirmelerde ve takım çalışmalarında ne derece etkili olduğu deneysel olarak incelenmiştir. Bu deneysel çalışmada, kendi kendini yöneten çalışma takımlarında bireylerin; kendi kendini gözlemleme, kendi kendine hedef koyma ve kendi kendini ödüllendirme gibi birçok öz liderlik stratejilerini davranışlarıyla ilişkilendirerek tüm süreçleri kolaylaştıran liderler olduklarını tespit edilmiştir (Neck ve Houghton, 2006: 273).

1992 yılında öz liderliğin yapısal düşünce modeli stratejileri gelişmeye başlamış ve "öz liderlik düşünceleri" altında genişletilmiştir. 1996 yılında ise, öz liderlik eğitimleri vermeye başlanmıştır. Bu eğitimi alan kişilerde, eğitimi almayan kontrol grubuna göre, olumlu yönde heyecanlanmalar, zihni performansta artış gösterme, iş tatmininde artış ve stres davranışlarında azalma gibi olumlu davranış değişikliklerine rastlanmıştır (Neck ve Houghton, 2006: 273).

Manz'a (1986) göre; her bireyin kendi kendini kontrol etmesini sağlayan bir içsel sistem vardır. Bunlar bireyin davranışlarını, performanslarını değerlendiren mekanizmalardır. Bu sistemler aynı zamanda içsel ceza ve ödül sistemleridir. Bireysel kendi kendini kontrol sistemleri, bireysel değerler, inançlar, programlar; doğal motivasyon, istekler ve tercihlerle sağlanarak; kendi standartlarını oluşturmaya, davranışlara, kendini değerlendirmeye ve kendinin yönettiği sonuçların oluşmasına neden olmaktadır (Manz, 1986: 586). Örgütsel kontrol sistemlerinde ise, daha çok ödül-ceza sistemleri, değerlendirmeler, örgütsel yapılar, ortak değerler, inançlar, vizyon, kültür, standart kurallar, politikalar, prosedürlerle birey kendi kontrol sistemini etkilemektedir (Manz ve Sims, 1980: 365). Dış etkilemelerin, zorlamaların olmadığı durumlarda ise birey kendi kendini kontrol etme davranışı sergilemektedir (Thoresen ve Mahoney, 1974'den aktaran Manz, 1986: 588). Kendi kendini kontrol sistemleri olarak; kendini gözlemleme, kendi kendine hedefler belirleme, uyarıcı-teşvik edici stratejiler koyma, kendini onaylama, kendini cezalandırma ve kendi kendine geleceğe yönelik provalar ile hazırlık yapmaya yer verilmiştir (Mahoney ve Arnkoff, 1978'den aktaran Manz, 1986: 588).

Bu kapsamda, öz liderlik, kendini düzenleme teorisinin içinde yer almakta ve kendini etkileme ve kendi kendini yönetme kavramlarını da içine alarak onlardan daha geniş ve kapsamlı bir anlamı ifade ettiği (Manz, 1986: 589) belirtilmektedir. Dolayısıyla öz liderlik, organizasyonlarda yapılması gereken işlerin, ister sevilerek yapılsın, ister hiç sevilmeden yapılsın, bireyin kendini doğal olarak motive edebilmesi ve kendi kendini etkileyebilmesi şeklinde kuramsallaştırılmıştır (Manz, 1986: 589). Kişisel ve örgütsel bağlamda öz liderliğin yapısı Şekil-3'te gösterilmektedir.

Organizasyon içinde bireyler kendi kendini kontrol edebilen merkezi mekanizmalar olarak ele alınmaktadır. Kendi kendine yönetim adı verilen bu yönetim konsepti, öncelikle sosyal öğrenme literatüründe ve kendi kendini kontrol etme (Bandura, 1977'dan aktaran Yun vd., 2006: 377) çalışmalarındaki ilişkiden elde edilmiştir. Daha sonra kendi kendine yönetim ile bilişsel davranış arasındaki ilişkilendirmeden yola çıkılarak (Manz, 1986: 595) kendi kendini düzenleme, içsel motivasyon ve kendi kendine kontrol ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil-3: Kişisel ve Örgütsel Bağlamda Öz Liderlik Yapısı

Sosyal biliş, sosyal psikoloji içerisinde yer alan bir kavramdır. Sosyal değişim süreci içerisinde, insanların kendilerini ve çevrelerini nasıl algıladıkları, neler düşündükleri, diğer bireyler hakkında neleri hatırladıkları gibi birçok farklı konuyu ele almakta olan sosyal biliş teorisi; kişilerin, düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını anlamaya ve açıklamaya yönelik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Allport, 1985'ten aktaran Huitt, 2006). Bu yaklaşımda birey, sosyal ya da kültürel bağlamda incelenmekte ve bireyin kendi oluşturduğu bilgileri, gerek bireysel gerekse bireyler arası bağlamda nasıl algıladıkları ve yorumladıkları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Sternberg, 1994'ten aktaran Huitt, 2006).

Günümüzde öz liderlik kavramı da Bandura'nın (1986, 1991) sosyal biliş teorisi bağlamında incelenmektedir (Neck ve Houghton, 2006: 279). Sosyal biliş teorisi; insan davranışının üç karşılıklı ilişki ile en anlamlı olarak açıklanabileceğini savunmaktadır. Bunlar; içsel etkiler, dışsal etkiler ve davranıştır. Araştırmacılar tarafından kendi kendini düzenleme teorisinde olduğu gibi, sosyal biliş teorisinde de, kendi kendini düzenlemenin, kendi kendini gözlemlenme, kendi kendine karar verme, kendi kendine tepkiler

verme gibi üç boyuttan meydana geldiği belirtilmektedir (Neck ve Houghton, 2006: 279).

Kendi kendini düzenleme teorileri esasen, içsel standartların düzenlenmesi üzerine odaklanmıştır. Sosyal biliş teorisi ise tersine, memnuniyet ve kendine yararlı olmanın etkilerinin önemi üzerine vurgu yapmaktadır. Bir kişinin belirli bir görevi yerine getirebilmesi için zorunlu olan kabiliyetlerinin kendi kendine değerlendirilmesini tanımlamakta olan, kendine yararlı olma, sosyal biliş teorisi içinde anahtar bir yapıyı temsil etmektedir. Bununla birlikte, kendine yararlı olma çabalarının, düşünce modellerini, bir işi devam ettirme arzusunu ve özelemleri etkileyebildiği de belirtilmiştir (Neck ve Houghton, 2006: 279).

Öz liderlik stratejilerinin temelde hedefleri; doğal ödül mekanizmalarını ve düşünce modelli stratejileri uygulamaktır. Bu uygulamaların neticesinde; bireyin kendine yararlı olma algılamasının gelişeceği ve böylece üst seviyede performans sergileneceği düşünülmektedir. Böylelikle, çalışanların organizasyonda sergileyecekleri performansları da örgütün etkililiği ve verimliliğine olumlu yönde etki edeceği düşünülmektedir.

Kendi kendini düzenleme, devam eden bir sibernetik kontrol modeli anlamında tanımlanmıştır (Godwin vd., 1999: 154). Görüldüğü üzere, daha yakın bir ifadeyle, Öz Liderlik, duyarlı bir termostatın yaptığı gibi çevresel değişkenler karşısında önceden belirlenmiş standarttan farklılaştığı anda devreye giren ve standartlarla aradaki farkı azaltmaya çalışan bir sistem veya süreç olarak düşünülebilir (Godwin vd., 1999: 155).

Birey açısından öz liderliğin gelişimine katkı sağlayan ve soyut bir anlam içeren “düşünsel öz liderlik” kavramı ise; bilişsel stratejileri de içine alan ve inançlar ve varsayımların kullanılmasıyla olumlu yönde zihni betimlemeye yardım eden bir kavramdır. Düşünsel öz liderlik konsepti bireylerin bilişsel stratejiler uygulayarak kendilerini etkilemeleri üzerine vurgu yapmaktadır. Bireysel hedef performanslarında artış sağlamayı bilişsel

açıklamalar yaparak güçlendirmek düşünsel öz liderlik stratejileri ile mümkün olabilmektedir (Godwin vd., 1999: 159). Böylelikle öz liderlik içinde yer alan bu stratejiler hep birlikte kullanıldıklarında bireylerde alışkanlıklar geliştirmekte ve ayrıca düşünce yöntemleri yaratılmasına da katkı sağlamaktadır (Neck ve Manz, 1992: 693). Bu stratejilere örnek olarak, sigara bırakma gayreti içinde olan bağımlının kendi kendine konuşarak “hedefim sigara paketleri üzerindeki uyarıcı yazılara odaklanarak onları her an dikkatlice okumak ve böylelikle sigara içmeyi bırakmak olacak, sigaranın sağlığıma zarar verdiğini çok iyi biliyorum, ilerde kendimi sigara içtiği için kansere yakalanmış birisi olarak da görmek istemiyorum” gibi zihni veya sözlü olarak yapılan konuşmalar, bireylere hedefe ulaşacak performansı sergileyebilmesi için motivasyon sağlayabilmektedir. Burada yapılan aslında, “Sigara, Sağlık, Kanser, Uyarıcı Yazılar” ile birer sınıflandırma yapmaktır. Yapılan her sınıflandırma ise; içerisinde hatırlatıcılık özelliği içeren ipuçları barındırmakta ve dolayısıyla da akılda kalıcılık sağlanmaktadır (Godwin vd., 1999: 162).

Manz (1986) tarafından ileri sürülen iki soru, araştırmacıları kendi kendine liderliğin temeline götürmektedir; “kim daha çok veya daha az kendi kendine kontrol edebilir, başkası tarafından belirlenmiş standartlara ulaşmak için kendi kendine yönetimi kullanan kişi mi?” Yoksa, “kendi hedeflerine uygun standartlara ulaşmak için dış çevresini kontrol etmeyi tercih eden kişi mi?”. Manz’a (1986) göre bu sorunun yanıtı aranırken, öz liderliğin temelindeki iki hususa özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar; öz liderliğin gerçekte bireysel anlamlılığı esas alan bir yapıya sahip olması ve bireyin ulaşmaya çalıştığı standartları belirleyen de bireyin kendisi olması gerekliliğidir. Bu nedenle de standartların dışarıdan belirlenmesinin öz liderliğin yapısına uygun olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Öz liderlik ve paylaşılan liderlik kavramları, yüzyılımızda liderliğin yeniçağını simgelemektedirler, çalışanların yetkilendirilmeleri, kendini yöneten takımlara ağırlık verilmesi, astlara kendilerine liderlik yapabilmeleri için fırsatlar tanınması, liderlik özelliklerinin sistemli bir şekilde paylaştırılması

üzerine kurulu devamlılık arz eden faaliyetlerdir (Pearce ve Manz, 2005: 133). Pearce ve Manz'a (2005) göre; öz liderlik yöneticiliğin ötesinde her şartta, "ne-neden-nasıl" sorularına yanıt arayarak, her çalışanın bir bilgi işçisi olduğunu düşünmeyi gerektirmektedir.

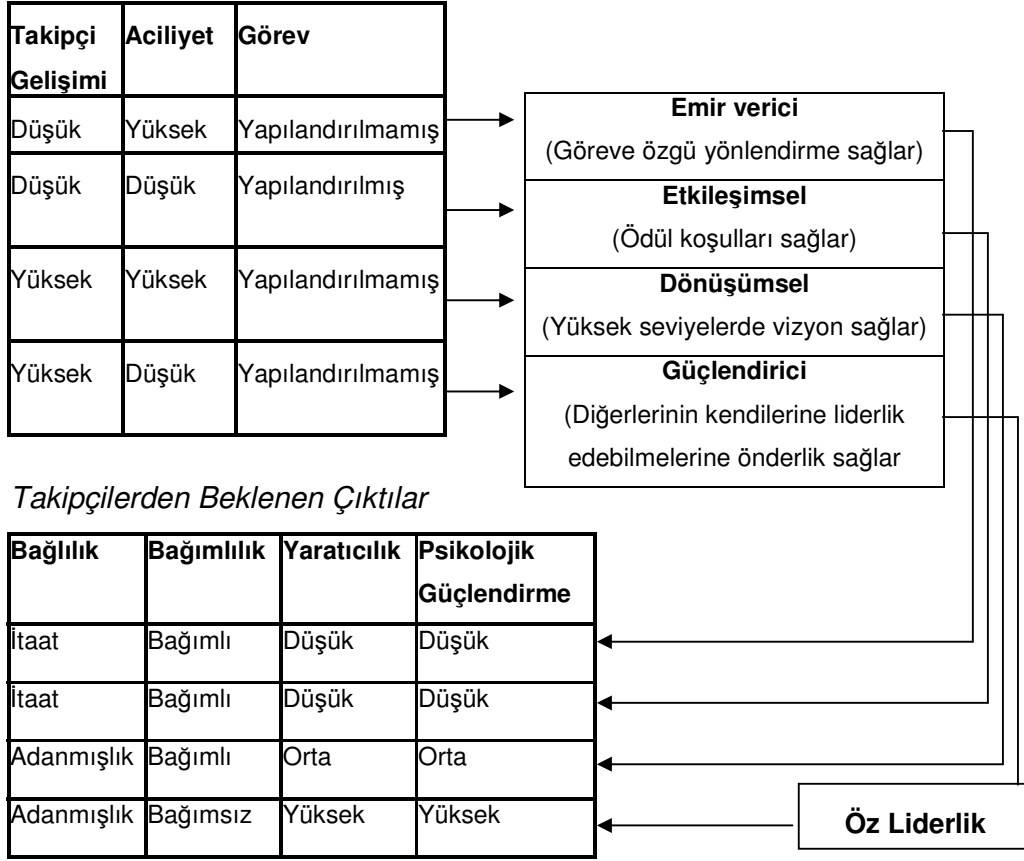
Öz liderlik ile ilgili son dönemlerde iki soru sıkça sorulmaktadır, bunların birincisi; "çalışanlar/astlar için öz liderlik ne zaman cesaretlendirilmelidir?" İkinci ise; "öz liderlik etkili olarak nasıl geliştirilebilir?" (Pearce ve Manz, 2005: 135) sorularıdır. İlk soruya verilen yanıtlar şöyle sıralanabilir;

- İvedilik (eğer içinde olduğumuz gemi batıyorsa, öz liderlik gelişimi için yeterli zamanımız yoktur, o halde klasik geleneksel yöntemler kullanılmalıdır)
- Çalışan Bağlılığı (eğer çalışanlarımız kendileri gönüllü olarak ilerleme ve değişime açık iseler, öz liderlik cesaretlendirilebilecek bir durum var demektir)
- Yaratıcılık (yeni fikirler hem paylaşılan liderlik hem de öz liderlik için oldukça yararlıdır)
- Karşılıklı dayanışma (karşılıklı bağlılık arttıkça, öz liderliğin de önemi artış göstermektedir)
- Karmaşıklık (işler kaotik bir durumda yürütülüyorsa, öz liderlik ve takım çalışması ihtiyacı da artış gösterecektir) (Pearce ve Manz, 2005).

Houghton ve Yoho (2005) tarafından, yapılan başka bir çalışmada da aynı soruya cevap aranmıştır. Araştırmacılar tarafından takipçi gelişiminin yüksek, karar vermek için yeterli zamanın olduğu ve görevin yapılandırılmadığı durumlarda güçlendirici liderliğin çalışanların öz liderlik becerilerini ortaya çıkardığına ilişkin bir model önerisinde bulunmuşlardır (Bakınız Şekil-4). Koşullara bağlı olarak tercih edilebilecek bazı liderlik yaklaşımlar ile her bir liderlik yaklaşımının uygulanması neticesinde takipçilerden beklenen çıktılara da geliştirilen bu modelde yer verilmektedir.

Anahtar Durumsallık Faktörleri

Uygun Liderlik Yaklaşımları



(Kaynak: Houghton ve Yoho, 2005: 71)

Şekil-4: Koşullara Bağlı Psikolojik Güçlendirme ve Liderlik Tarzları Modeli

Araştırmacılar tarafından, genel olarak ikinci soru olan “öz liderlik etkili olarak nasıl geliştirilebilir?” konusuna verilen yanıtlar ise; resmi olarak atanmış, formal liderleri veya görevlileri örnek model olarak göstererek, koçluk yapmaları sağlanabileceği, böylece de çalışanların öz liderlik özelliklerinin etkili olarak geliştirilebileceği yönündedir. Ayrıca organizasyon içinde ödüller vererek, eğitim programları hazırlayarak bireylerin kişisel yeterlilik seviyelerinin artırılmasının da bireylerin öz liderlik becerilerinin artırılmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Pearce ve Manz, 2005: 138).

Son yıllarda öz liderlik konusunda çalışmalar yapan araştırmacıların bu konuyu, kendi kendini yöneten takımlar, örgütsel değişim, iş tatmini,

performans yönetimi gibi birçok örgütsel süreçle ilişkilendirerek araştırmalar yaptığı görülmektedir. Ayrıca hangi liderlik yaklaşımlarının daha etkili hedef belirlenmesine yardımcı olduğu ve bireysel performanslarda artışa neden olduğu sorularına verilecek cevaplar da öz liderlik süreci içerisinde yer alan diğer araştırma alanlarıdır (Godwin vd., 1999: 153).

Özetle, Manz ve Neck tarafından 1992 yılında yazılan “Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence” adlı kitap öz liderlik konusunun dünyaya tanıtılması ve kavramın tarihsel arka planının açıklanması bakımından önemli bir eser olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu kitap aracılığı ile öz liderlik çalışmaları hız kazanmış, kavram daha da anlaşıldığında, diğer kavramlarla olan ilişkileri de popülerliğini artırmaya başlamıştır. Bu ilişkiler arasında en önemli olanlardan birisi de paylaşılan liderlik olmuştur. Bunun nedeni öz liderliğin paylaşılan liderliğin çekirdeği olarak düşünülmesidir. Çünkü insanlar öncelikle kendilerine önderlik etmeyi bilebilmeli sonra diğerleriyle paylaşabilme rolünü üstlenmelidirler (Manz, 1992: 2). Çünkü her ikisi de kendi kendine fayda sağlama algılamalarıyla yakın ilişkilidirler. Öz liderlik uygulamaları iş stresi ile başa çıkmada yarar sağlamasına ilave olarak aktif iş çevresi sağlamada da faydaları vardır (Lovelace vd., 2007: 374). Yetkilendirici liderlik de etkili öz liderlik davranış modellemesini gerektirdiğinden, takım içindeki paylaşılan liderlik kullanımını da savunmaktadır (Pearce vd., 2008: 356). Bu bağlamda, tarihsel çerçevede birçok farklı konu ile iç içe olan öz liderlik uygulamaları, günümüz organizasyonlarında çalışanların sahip olması arzu edilen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. ÖZ LİDERLİĞE BENZER KAVRAMLAR

Bu bölümde öz liderlik kavramını daha iyi anlayabilmek için bu konuya benzer yönetim, yönetici, lider, liderlik, kendi kendine yönetim, kendi kendini etkileme, kendi kendini kontrol, kendini düzene sokma kavramları ele alınacaktır.

a. Yönetim ve Yönetici

Yönetme kelimesinin kökü İngilizce “manage” kelimesinden gelmekte ve bu kelime de “el (hand)” anlamına gelen bir sözcüğü tanımlamak için de kullanılmaktadır. Etimolojik olarak incelendiğinde; işleri ele almak, idare etmek, düzeni sürdürmek, kıt kaynakları bir kurumun hedeflerine göre tahsis etmek, öncelikleri belirlemek, işleri tasarlamak ve sonuçların değerlendirmek ile ilgili olduğu görülmektedir (Engin, 2007).

Yönetim birçok düşünür tarafından da bir süreç olarak algılanmaktadır, bu süreç bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, onların vasıtasıyla iş yapma, önceden belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışma, grubun birbirleri ile olan işbirliğini ve koordinasyonunu sağlama çabalarının tamamını içine alan bir yapıda ele alınmaktadır (Şimşek, 2005). Yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için öncelikle insan kaynakları olmak üzere mali kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, hammadde, yardımcı malzemeler ve zaman değişkenlerini hep bir arada, en verimli ve en uygun biçimde kullanma esasına dayalı kararların alınmasına ve bunların icrasına dönük bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Şimşek, 2005). Görüldüğü üzere yönetim, üzerinde en fazla inceleme yapılan konulardan birisi olması sebebiyle birçok tanımı bulunmaktadır. Yönetim en genel anlamıyla bir veya birden fazla amaca erişmek için bir insan grubunun işbirliği yapmak üzere giriştikleri faaliyet ve düzenlerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Tosun, 1992).

Mintzberg’e (1975’den aktaran Tüzel, 1999: 21) göre yönetici temel olarak, örgütten ya da alt-birimlerden sorumlu, resmi olarak otorite sahibi, statüsü nedeniyle her türlü bilgiye ulaşabilen, kişiler arası ilişkilerde etkin olan, kararlar alan, stratejiler geliştiren ve farklı rolleri oynayabilen kişidir. Yönetici, yönetim fonksiyonlarına (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, eğitim ve geliştirme, kontrol) işlerlik kazandıran kişi ya da başkaları vasıtasıyla hedeflere ulaşmak için gayret sarf eden kişi olarak da tanımlanmaktadır (Şimşek, 2005).

b. Lider ve Liderlik

Liderlik (leadership), lider (leader) ve liderlik etmek (lead) kelimeleri etimolojik olarak incelendiğinde; bu kelimelerin Anglo-Saxon köklerinin “yol” veya “yön” anlamına gelen “laed” ve “seyahat etmek” veya “gitmek” anlamına gelen “lead” olduğu görülmektedir. Anglo-Saxon’ların denizcilik geleneği nedeniyle bu kelimeyi denizdeki geminin rotası anlamında da kullandıkları görülmektedir. Ancak dikkat çekici olan Latince’de de geminin dümencisi anlamına gelen governor (yönetici) kelimesinin varlığıdır. Ayrıca bazı Kuzey Avrupa Ülkeleri bu kelimelerin eski dillerden gelen farklı şekillerine sahiptir. Örneğin Flemenkçe’de ‘leider’, İskandinav dilinde ‘laeder’ ve Almanca’da ‘leiter’ kelimelerinin tümü lider kelimesinin İngilizce karşılığını bilenler için yabancı değildir (Adair, 2005: 66).

Lider bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama, onları etkileme, harekete geçirme becerisine ve bilgisine sahip, nereye, nasıl gidileceğine dair takipçilerine yol gösteren, hedefleri olan, misyon ve vizyon belirleyebilen, yaratıcılık, önsezi, kavrama, sadakat, dürüstlük, kararlılık, ekip çalışmasına yatkınlık, iletişim yeteneği, problem çözme ve sezgisel düşünme yeteneği, karizma ve ilham gibi özellikleri olan kişidir (Engin, 2007).

Kelimelerin yabancı dillerdeki köklerine bakıldığında “işleri ele almak” anlamına gelen yönetim ile “seyahat etmek, bir yerlere gitmek” anlamına gelen liderlik arasında ne kadar açık ve kritik bir fark olduğu rahatlıkla anlaşılmaktadır (Engin, 2007). Yönetici karmaşıklıkla başa çıkmaya çalışan, iş yerindeki kaos ortamına çözümler getirmek için planlamalar yapan, gelişen durumlara müdahale eden, ürünlerin kalitesi ve karlılığı gibi faktörler üzerinde incelemeler yapan kişidir, lider ise değişim olduğu anlarda daha ön plandadır, rekabeti sürdürmek için gerekli yönetim becerileri dışında ihtiyaç olan yaratıcılığı ve yenilikçiliği örgüte getirerek heyecan uyandıran kişi olarak bir fark yaratmaktadır (Kotter, 1990’dan aktaran Tüzel, 1999).

Warren Bennis ise yönetici ve liderli arasındaki farkı; “yönetici işleri doğru yapan, lider doğru işleri yapandır”, “yönetici astları üzerinde kontrol

edildikleri izlenimi bırakırken, lider onlara güven verir”, “yönetici sistem ve yapılar üzerine odaklanırken, lider insan üzerine odaklanır”, “yönetici yalnızca idare eder, lider ise hem yönetir hem de yenilikler yapar”, “yönetici mevcut statükoya boyun eğer ve kabullenir, lider ise mevcut durumlara karşı meydan okuma becerisine sahiptir” gibi kısa sözler ile özetlemektedir (Bennis, 1994: 49).

Sonuç olarak, yönetim, liderlik, yönetici ve lider kavramlarının birbirlerinden oldukça farklı oldukları herkes tarafından kabul gören ve bu nedenlerle her birisinin de birbirinden ayrı olan bu kavramları oldukça dikkatli kullanmak gerekmektedir. Bu nedenle hiçbirisi diğerinin yerine konabilecek değiştirilebilecek kavramlar değil, sistem içerisinde birbirlerini tamamlayan süreçler olarak düşünülmelidir (Tabak, 2005: 56).

c. Kendi Kendine Yönetim

Kendi kendine yönetim, Bandura'nın (1977) geliştirdiği sosyal öğrenme teorisine dayalı olarak, kendi kendini kontrol etme alanındaki çalışmalar neticesinde, örgütsel davranış alanında yeni bir yönetsel odaklanma olarak ortaya çıkmıştır (Manz, 1986: 585; Yun vd., 2006: 377). Kendi kendine yönetim konusu, Kerr'in (1976) liderlik ikameleri fikrinden hareketle, çalışanların görevlerinden beklentilerinin bilindiği ve bu nedenle de lidere ihtiyaç duyulmadığı düşünülen organizasyon yapılarında, kendi kendine yönetim uygulamaları üzerindeki çalışmalara araştırmacıların odaklanmaya başlaması ile gelişmeye başlamıştır (Manz ve Sims, 1980: 361). Böylelikle bireylerin kendilerine bireysel hedefler koyarak, kendi başarılarını bu standartları esas alarak değerlendirdikleri ve kendi kendilerini idare etme davranışlarını yönetmeye başladıkları anlaşılmaktadır.

Kendi kendine yönetim, organizasyonda olumlu yönde değişime neden olan davranışların daha kolay bir şekilde yapılabilmeleri için modeller geliştirilmesi ve stratejiler oluşturulması yaklaşımlarını içermektedir. Bu tarzdaki yönetimi uygulayan bireylerin, davranışlarını çoğunlukla iş yerindeki kurallar, iş tanımları ve yönergeler gibi önceden belirlenmiş bazı talimatlara

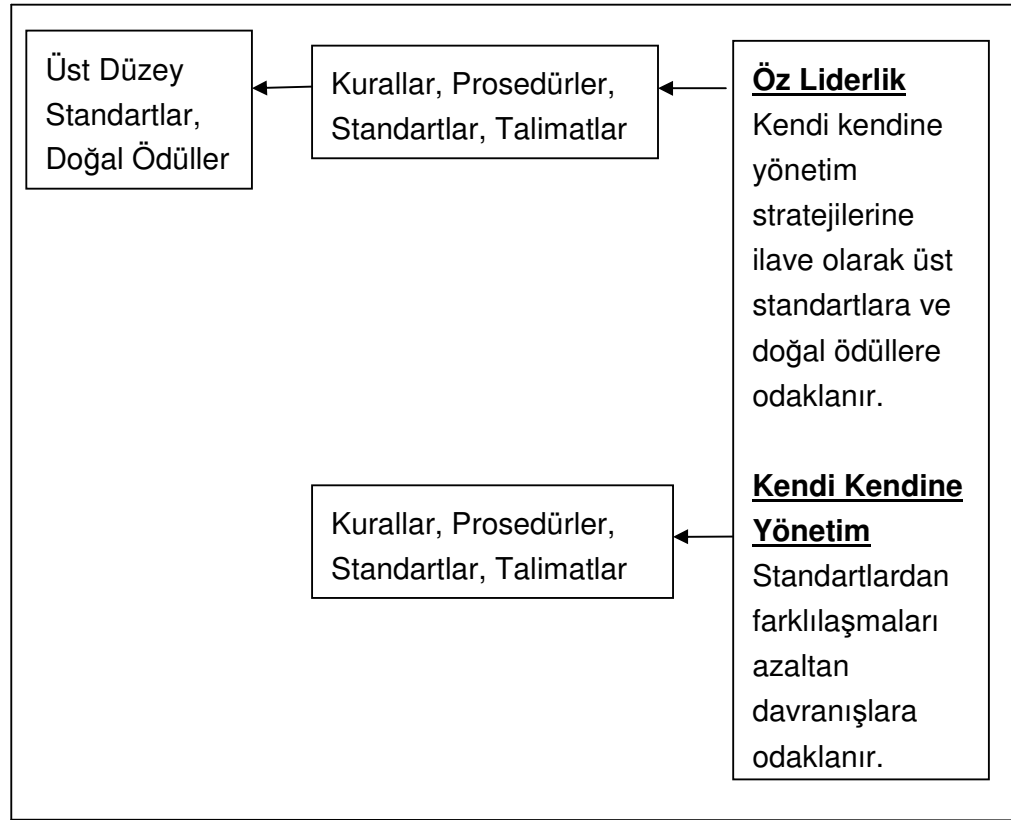
uymak mecburiyetten dolayı yapmak zorunda kaldıkları görülmüştür (Manz, 1986: 586-587). Çünkü bireyler, sergileyecekleri performans sonunda ne elde edeceklerini düşünmekte, kendilerine hedefler koymakta, bu nedenle de zorunlu olarak kendi kendilerini yönetme davranışı sergilemiş olmaktadır (Manz, 1986: 588).

Bireyin çevresinde bulunan dışsal nedenlerden kaynaklanan kısıtlamaların göreceli olarak yokluğundan bahsedildiği anlarda, bireyin kendi kendine yönetim davranışı sergilediği düşünülmektedir. Kendi kendini yönetim davranışlarını uygulamak için birey; kendini gözlemleme, hedefleri ayrıntılarıyla ortaya koyma gibi teşvik edici değişiklik stratejileri uygularken, aynı zamanda provalar gibi özel teknikleri de kullanılabilmektedir (Manz ve Sims, 1980: 361).

Öz liderlik ve kendi kendine yönetimi odaklanma açısından ele alan ve açıklayan bir model (Manz, 1986: 595) Şekil-5'te görülmektedir. Burada öz liderlik ile kendi kendine yönetim arasındaki en önemli ayrımın **odaklanma** konusunda olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin kendi kendine yönetim stratejileri; sigarayı bırakmak, bir raporu tamamlamak, hiçbir faydası olmayan veya resmiyet içermeyen konuşmaları işyerinde azaltmak gibi konulara odaklanmaktadır. Öz liderlik ise; tüm bu konuların daha ötesine nüfuz ederek, görevin teşvik edilmesi, işin yapılmasının neden gerekli olduğu ve performans artışının nasıl sağlanabileceği gibi görevin içerdiği doğal ödülleri ön plana çıkaran davranışların planlanmasına yönelik olarak daha üst düzeydeki stratejiler üzerine odaklanmayı ön görmektedir (Manz, 1986: 591).

Kendi kendine yönetim, dış kaynaklı motivasyon unsurlarını vurgulamaktadır. Bu nedenle birey, övülmek, onaylanmak, terfi etmek gibi amaçlarla kendi pozisyonunu sağlamlaştıracaklarını ve güçlendireceğini düşündüğü dışsal ödüllendirme ihtimalleri üzerine öncelikle odaklanmaktadır. Öz liderlik ise; içsel motivasyon kaynaklarından destek almakta, bu boyutun daha ilerisine etki ederek bireyin, sürecin sonucunda elde edeceği performansına ve faaliyetin kendisinden kaynaklı doğal ödüllere odaklanmasını içermektedir (Neck ve Houghton, 2006: 281).

Bağımlılık veya kendine zarar vermeye yönelik sağlıkla ilgili davranışlar kendi kendini kontrol çatısı altında yer almaktadır, oysa kendi kendine yönetim, klinik deneylerde geliştirilmiş olan kendi kendini kontrol kavramından daha üst seviyede bir anlamı ifade etmektedir. Kendi kendine yönetimde amaçlar ve hedefler birey tarafından seçilmemiştir, onlara bu durumlar verilmiştir (Manz, 1986: 590). Öz liderlik uygulamalarında ise bireyler; kendileri için hedefler belirleyerek, hedeflerin uygunluğunu değerlendirmekte, neden ve niçin sorularını sorarak problemlerin sebeplerini de araştırmaktadırlar (Neck ve Houghton, 2006: 278).



(Kaynak: Manz, 1986: 591)

Şekil-5: Kendi Kendine Yönetim ve Öz Liderliğe Odaklanma Açısından Bakış

d. Kendi Kendini Etkileme

Organizasyonlarda bireylerin kendi kendilerini etkileme ve motive etme süreçleri öz liderlik kavramıyla hep iç içedir. Öz liderlik, kendi kendini etkileme sürecinin daha geniş bir açıdan ele alınmış hali olarak tanımlanmaktadır (Manz, 1986: 589). Bireylere göre farklılıklar içermekle beraber, yapılacak olan işlerin doğasında teşvik edici özellikler içeren bazı doğal ödül öğeleri bulunmaktadır. Bu teşvik edici doğal ödüllere odaklanma sağlayabilen bireyler, bu sayede dış etkilere ihtiyaç duymadan, kendisini işi yapma doğrultusunda içsel dürtü kaynaklarını kullanarak motive edebilmekte ve kendi kendini bu yönde etkileyebilmektedir (Manz, 1986: 587). Ancak bazı işlerin özellikleri bireylere her zaman doğal ödüller elde edeceği hissi vermemektedir. Bu türdeki işleri yapmak zorunda kalan birey, kendi kendisini etkileme ve motive etme problemi ile karşılaşabilmektedir. Bu durumda, dış kaynaklı ödül stratejilerinin birey için alternatif olarak sunulmasının faydalı olan sonuçlar verdiği görülmüştür. Burada belirtilmek istenen, verilen görev eğer bireye pek cazip gelmemiş ve işi yapmaktan dolayı kendini memnun hissetmemekteyse; işin içinde doğal ödüller olmaması nedeniyle bireyin kendi kendini etkilemesi de beklenemeyecektir. Bu durumda, bireyi etkilemek için dışsal motivasyon süreçlerini devreye sokmak, en mantıklı işlem olarak belirtilmektedir (Neck ve Houghton, 2006: 282).

e. Kendi Kendini Kontrol

Bireylerin dışsal etkiler ve yardımlar olmadan yaptığı davranışlar kendi kendini kontrol olarak adlandırılmaktadır. Kendi kendini kontrol, kendi kendini etkileme sürecinden farklı olarak genellikle klinik psikolojisinde kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (madde bağımlılığından kurtulmak, kilo vermek, spor alışkanlığı kazandırmak, vb.) (Cautela, 1969'dan aktaran Houghton ve Neck, 2006: 270). Manz ve Sims (1980) ise; kendi kendini kontrol etme stratejilerinin kapsamını genişletmiş ve resmi organizasyon liderliğinin ikameleri olabileceğini belirtmiştir. Çünkü bireysel olarak uygulanan kendi kendine kontrol sistemleri, organizasyon içerisinde

yer alan oldukça önemli merkezi kontrol mekanizmaları olarak görülmektedir (Manz, 1986: 585).

Kendi kendini kontrol, kısa süre içinde farklı alternatif seçenekler arasında karar verilmesi gerekli olduğu anlarda bireyin karşı karşıya olduğu süreci tarif etmektedir (Manz, 1986: 588). Kendi kendini kontrol sürecinde uzun dönemli sonuçlara ulaşmak için ise; bireysel olarak kendi kendine yönetim sürecinin cesaretlendirilmesinin gerektiği bir durumdan söz edilmektedir (Manz ve Sims, 1980: 362). Araştırmacılar tarafından kendi kendine kontrolün daha gelişmiş şeklinin kendi kendine etkileme olduğu belirtilmektedir. Çünkü bireylerin kendi kendini kontrol edebilme becerisine sahip oldukları, tam anlamıyla kendi duygu, düşünce ve isteklerini kontrol edebilme stratejilerini geliştirmeyi öğrendikleri ve uygulayabildikleri son aşamada, artık bireylerin kendi kendilerini etkileme becerisini de kazandıkları düşünülmektedir (Manz, 1986: 589).

f. Kendini Düzene Sokma (Öz-Düzenleme)

Öz liderlik stratejileri kendi kendini düzenleme teorisinin kuramsal çerçevesi içinde yer almaktadır. Kendini düzene sokma süreci ise; negatif geri besleme döngüsü temeline dayandırılmaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 276). Tıpkı bir termostatin yaptığı gibi, birey de önceden belirlenmiş standartları esas alarak, devamlı ölçümler yapmakta, eğer mevcut durum ile standart değerler arasında bir farklılaşma var ise; farkı azaltmak için hemen durumu düzenlemeye çalışmaktadır (Carver ve Scheier, 1981; 1998'den aktaran Neck ve Houghton, 2006: 276). Kendi kendini dengeleyen anlamına da gelen bu geri besleme döngü içerisinde birey, kendisine ait standartlara uygun olarak hareket edip etmediğini devamlı gözlemleyerek, davranışlarını kontrol altında tutmayı amaçlamaktadır.

Negatif geri besleme döngüsü içerisinde kendini düzene sokma sürecinin görünümü şu biçimdedir;

- (a) mevcut koşulların algılanması (*girdi*),
- (b) algılanan durumun bilinen mevcut bir standart referans ile karşılaştırılması,
- (c) standartlardan farklılaşmaları azaltmaya yönelik davranışlar (*çıktı*),
- (d) çevrenin kaçınılmaz etkisi (Carver ve Scheier, 1981'den aktaran Manz, 1986: 586).

Bu bakış açısıyla, üretime yönelik olarak belirli standartlar verilmiş olan bir çalışanın, kapalı bir kontrol döngüsü amacı içerisinde bu standartlara ulaşmaya çabalaması, mevcut performansı ile tespit ettiği standartlardan sapmalarını minimum seviyede tutabilme gayretleri, kendi kendini düzene sokma olarak izah edilebilmektedir (Manz, 1986: 595). Çalışanların kendi kendini yönetimine olan bakış açısı ve öz liderliğin daha geniş bir perspektifi olan kendi kendini düzene sokma süreci, örgütsel açıdan bakıldığında ise; daha realistik, daha sert bir merkezi kontrol sistemi olarak görülmektedir (Manz, 1986: 587).

Kendi kendini düzenleme teorisine göre, standartların nasıl var olduklarına hiç önem verilmemektedir. Önemli olan konu onların var olmasıdır. Genellikle örgütsel amaçlara uymak ve ulaşmak için konulmuşlardır. Bu standartlara, politikalara, kurallara ve prosedürlere uyum gösterildikçe sapmalarda azalmalar gerçekleşecektir. Bu nedenle standartların içeriğine oldukça dikkat göstermek gerekmektedir (Neck ve Houghton, 2006: 278-279). Çünkü birey ulaşamayan hedeflerden uzaklaşmakta ve kendi kendini düzene sokma sürecinin işleyişini bozabilmektedir. Geri besleme sürecindeki bilişsel biçim bozuklukları, güven duygusundaki düşüşler, beklentilerde olan azalmalar, zamanından önce hedeften uzaklaşmaya ve çeşitli kendi kendini düzenleme işlevselsizliklerine de neden olabilmektedir ki; buna aşırı yemek yeme veya alkolizm örnek gösterilebilir (Neck ve Houghton, 2006: 276).

Bu bağlamda, öz liderlik stratejilerinin kullanılmasıyla, kendi kendini düzenlemenin etkililiğın birçok şekilde artırılabilirdiği söylenebilecektir. Örneğın;

- Kendine odaklanma, göreve odaklanmayı artırır, böylece görev performansında da artış sağlanabilir.

- Kendini gözlemleme, kişinin kendi davranışlarını daha iyi takip edebilmesi, kendisine ait düşünce ve fikirleri hakkında daha doğru ve daha zengin yorum yapması neticesinde, geri dönüşüm döngüsü sağlamasına yardımcı olur. Böylelikle, belirlenen standartlara ulaşma çalışmaları esnasında değiştirilmesi gerekli olacak davranışların düzenlenmesine yardımcı olabilir.

- Kendi kendine hedef belirlemenin, kendi kendini düzenlemede olumlu etkileri olabilir.

- Hedef belirleme araştırmaları, kolay ve elde edilmesi basit hedeflere oranla daha zor hedefler belirlemenin, bireysel performansta ciddi oranlarda artış sağlayabildiğini göstermiştir.

- Bilerek yapılan hedef belirleme çalışmalarının olmadığı zamanlarda, bireyler kendilerine tatmin sağlayabileceğini düşündükleri, duruma uygun ve yeterli gördükleri basit ve sıradan hedefler koyma eğilimindedirler. Daha ileriye yönelik hedefler belirleme veya standartları zorlamaya yönelik eğilimler göstermemektedirler. Bu durum da performansta azalmalara neden olmaktadır.

- Zor ve özellikli hedefler konulması, kişilerin gayretlerinde ve görev performansında artış sağlamaktadır. Böylece bilinçli ve maksatlı hedefler koymak suretiyle bireylerin kendi kendini düzenleme uygulamaları da gelişmektedir.

- Kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve kendi kendine prova etme alışkanlıklarının, kendi kendini düzenleme davranışlarının gelişimine olumlu yönde katkı sağladıkları, hepsinin de potansiyel yararları olduğu düşünülmektedir (Neck ve Houghton, 2006: 277).

Olumlu yönde kendi kendine konuşmak ve zihni betimlemelerde bulunmak gibi öz liderlik stratejileri, kendi kendine yararlı olma seviyelerinde artış sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu stratejiler, kendine olan güvenin ve performans beklentilerinin de belirleyici unsurlardır, dolayısıyla kendi kendini düzenleme açısından fayda sağlamakta, görev performansında da artışa neden olmaktadır (Prussia vd.,1998:523; Neck ve Manz,1996: 459).

Özetle, öz liderlik stratejileri, daha geniş bir bakış içerisinde yer alan kendi kendini düzenleme teorisinin kuramsal bağlamı içerisinde yer almaktadır. Öz liderlik, kendi kendini etkileme modeline alternatif bir kavram değil, ancak daha çok kendi kendini düzenleme sürecini geliştirmek üzere uygulanan modeli pekiştiren bir stratejiler toplamıdır (Neck ve Houghton, 2006: 279). Kendi kendini düzenleme teorisi, insan davranışının nasıl oluştuğunu açıklamaya ve görmeye çabalayan geniş bir tanımlayıcı bakış açısidir. İnsanlar doğal olarak kendi kendini düzenleme eğilimi gösteren canlılardır. Ancak esasında çok da etkili olarak bu özelliklerini kullanamamaktadırlar. Kendi kendini düzenleme başarısızlığı olarak tanımlanan bu durumu geliştirmek için bazı düzenleyici stratejiler sunulmaktadır. Öz liderlik ise; bireyin davranışını ve nedenlerini anlamak üzere kendini düzenlemenin kuramsal çerçevesi içinde işlemektedir. Bu nedenle de öz liderliğin, bireyin kendine özgü davranışlarını ve kendi kendini düzenleyiciliğinin etkililiğini artırmak ve böylelikle de bilişsel stratejiler üzerine neler yapılması gerektiğini ortaya çıkaran bir yapıda olduğu ifade edilebilecektir (Neck ve Houghton, 2006: 277).

2. ÖZ LİDERLİĞİN BİLEŞENLERİ

Bireyler, yaşantılarının bazı dönemlerinde yeni alışkanlıklar kazanarak değişiklikler yapmak isteyebilirler. Bireylerin yeni kazandıkları bu

alışkanlıklar, başka bir deyişle davranış değişikliklerinin ortaya çıkmasını sağlayan stratejilerin birçoğu bireyin yaşantısında fark yaratmasına yardımcı olmaktadır (Manz, 1992: 7). Bu bağlamda, günümüzde araştırmacılar tarafından bireyde davranış değişikliğine neden olabilecek öz liderliğin üç farklı stratejisine yer verilmektedir (Anderson ve Prussia, 1997: 121; Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271). Bunlar; davranış odaklı stratejiler (behavior-focused strategies), doğal ödül stratejileri (natural reward strategies) ve yapıcı düşünce modeli stratejileri (constructive thought pattern strategies) olarak adlandırılmaktadır (Houghton ve Neck, 2002'den aktaran Doğan ve Şahin, 2008: 141).

a. Davranış Odaklı Stratejiler

Bireyler, kendi davranışlarını kontrol edebilmek amacıyla kendileri hakkında gözlemler yapmaktadırlar. Gözlemler neticesinde, kendilik algısına dair sahip oldukları bilgilere ulaşmakta ve davranışlarının oluşumuna neden olan etmenlerin açıklığa kavuşmasını sağlamaktadırlar. Böylece, bu bilgiler yardımıyla kendini etkilemeye yönelik olarak kendisinin farkında olma (self awareness-öz farkındalık) yolundaki davranışların oluşmasını ve artış göstermesini sağlayan stratejiler geliştirilmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271). Birey kendilik algısından elde ettiği gerekli ve yeterli verilerle etkili olarak kendini yönetebilmekte, davranışlarına yön verebilmekte ve olumlu yönde öz liderlik davranışları sergileyebilmektedir (Manz, 1992: 27; Neck ve Houghton, 2006: 277). Davranış odaklı stratejiler, daha çok bireyin kendine bir değer biçmesi, kendini ödüllendirmesi ve kendini disipline etmesi süreci üzerine kurulmuştur (Anderson ve Prussia, 1997: 121). Kimi zaman yapılması bireye hoş gelen kimi zaman da yapılması pek arzulanan bu davranışların yönetilmesi, özellikle kendilik algısını etkilemeye yönelik stratejiler olarak ele alınmaktadır (Manz, 1992: 27; Neck ve Houghton, 2006: 271). Araştırmacılar tarafından davranış odaklı stratejiler; hedef belirleme (self-goal setting), kendini ödüllendirme (self-reward), kendini cezalandırma (self-punishment), kendini gözlemleme (self-observation) ve kendine hatırlatıcılar belirleme (self-cueing) şeklinde sınıflandırılmıştır. Bundan sonraki bölümde bu alt boyutlar ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

(1) Hedef Belirleme

İnsanın hayatta hiçbir hedefi olmadan yaşaması onun başarısız bir hayat sürmesi anlamına gelmektedir. Annesinden bir bardak su isteyen bebek ile çalışanları arasından terfi edecek personeli seçmeye çalışan bir yönetici arasında benzerlik olabileceğini vurgulayan Godwin vd. (1999), her ikisinin de hareketinin birçok insani davranışta olduğu gibi hedefe yönelik olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, günümüzde bireyin kişisel hedefler belirlemesi onu elde etmek için kendine yön vermesi, başarılı bir performans elde etme yolundaki öz liderlik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 673). Bireyin yaşantısında uzun dönemli veya günlük hedefleri olması onun kendisine olan saygısını kazanmasına, davranışlarına ve performansına olumlu yönde etkileri olabilecektir (Manz, 1992: 29; Neck ve Houghton, 2006: 271). Bireyin hedeflerine ulaşması aslında organizasyonu adına da istenilen hedeflere ulaşılması yolunda önemli bir yer tutmaktadır (Manz ve Sims, 1980: 366).

Meslek olarak doktorluğu hedefleyen bir gencin, öncelikle tıp fakültesini kazanmak, sınıfları başarıyla okuyabilmek gibi kısa dönemleri içeren hedefleri olacak ve daha sonra tıp fakültesine girmeyi hedefleyecektir. Bu nedenle uzun dönemde beklenen başarıyı elde etmeye yönelik kısa dönemde hemen kazanılabilecek amaçlar da seçilmelidir. Böylelikle kişi zamanın ve hayatın her anının değerini anlayabilecek, başarması gerekenleri bilebilecek, kendine özgün ulaşılabilir hedeflerini belirleyebilecektir (boşa kürek çekmemek için hedefler belirlemek). En ufak bir hedef belirlemek bile insana bir yön verecek ve davranışlarını düzene koymasına yardımcı olacak ve gayretlerin boşa gitmesini engelleyecektir (her gece yatmadan önce bir saat yabancı dil çalışmak, öğle yemeği saatlerinde ilgi duyulan alanda kitap okuyarak yetenekleri geliştirmeye çalışmak gibi). Uzun mesafe koşan bir atletin eğitiminin bir safhasında, mesafe ve zamanlamalar üzerine kendine hedefler belirlemesi ve bu standartlara uymaya çalışması (Manz ve Sims, 1980: 362) başarısını artırmasına fayda sağlayacaktır.

(2) Kendini Ödüllendirme

Bireylere kendilerine başarıya ulaşma yolunda rehberlik etmelerini sağlayan en önemli yöntemlerden birisi de, kendini ödüllendirmedir. Birçok insan tarafından bilinçli ya da bilinçsizce yapılan bu davranış bireyin motivasyonunu artırmada oldukça önemlidir (Manz, 1992: 31). Bireyin arzu edilen davranışları ortaya çıktıktan sonra kendisini ödüllendirmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ödüllendirmeler, fiziksel olduğu gibi soyut anlamda da yapılabilmektedir. İşin başarıyla tamamlanması sonucunda, bireylerin fiziksel anlamda mükâfat olarak tercih ettikleri ödüller gözle görülen elle tutulabilen biçimde olanlardır, örneğin tatile gitmek, yemeğe çıkmak, alış veriş yapmak, televizyon izlemek gibi insanı mutlu edebilecek konular sayılabilir (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271). Bu noktada önem arz eden konu bireyin arzu edilen davranışları sergilemeyi becerebilmesi sonunda hedefini ele geçiren kişinin kendisini hoşuna giden bir şeylerle ödüllendirmesidir (Manz ve Sims, 1980: 362) (iyi bir satış sonrası kişinin kendisine pahalı bir lokantada yemek ısmarlaması gibi). Soyut anlamda ödüllendirme ise, kişinin içinde ve hayal dünyasındaki sevinciyle kendini ödüllendirmesidir.

Bir ilaç mümessilinin reklâmını yaptığı ilaçların kendi sorumluluk bölgesinde en çok satış yapan ilaçlar sıralamasında birinci olduğunu öğrendiğinde bunu çevresine belli etmeden sevinmesi hatta içinde fırtınalar kopararak “ben bu işi en iyi yapanım” gibi düşünmesi zihinsel ödüllendirmeye örnek olarak düşünülebilir. Kişi bazen de gözlerini kapatarak bulunduğu ortamdan uzaklaşabilir, hayal gücünün uzandığı bir deniz kenarında, yem yeşil bir orman içinde ya da çok sevdiği denizdeki dalışlarını düşünerek kendini mükâfatlandırabilir.

Kısa veya uzun dönemde planlanmış olan hedeflere ulaşılmasıyla birey kendisini fiziksel ve zihinsel anlamda ödüllendirebilir. Eğer bireyler öz liderlik yeteneklerini geliştirmek istiyorlarsa kendini ödüllendirmeye ortaya çıkan motivasyondan faydalanabilme konusunda mutlaka uzmanlaşmalıdırlar (Manz, 1992: 33). Ödüllendirmeler ne kadar arzu edilen seviyelerde olursa

ona ulaşmak için sarf edilen çabalar sonucunda elde edilen başarı da o kadar çabuk ulaşılabilir olacaktır.

(3) Kendini Cezalandırma

Bireylerin kendilerini etkileyerek düzene koymak istemelerinin bir diğer yolu da kendi kendini cezalandırma stratejisi uygulamalarıdır. Birçok insan bu yöntemi sıklıkla kullanmaktadır. Alışlagelmiş olan suçluluk duygusu ve kendi kendine eleştiri yapma kişinin motivasyonunu ve yaratıcılığını azaltabilmektedir (Manz, 1992: 34 , Houghton ve Neck, 2002: 673). Bu strateji ile kendini ödüllendirme stratejisinin tam tersi bir biçimde, ortaya çıkan arzu edilmeyen davranışların yok edilmesine yönelik olarak bireyin kendini cezalandırması sonucunda davranışların düzeltilmesi hedeflenmektedir (Neck ve Houghton, 2006: 272). Örneğin, kongrede işletmesi adına sunum yapacak bir çalışanın çok kötü bir konuşma yapması ve kendini suçlayarak “iğrenç bir sunum yaptım, kendimden utanmalıyım” demesi, “bu durum işimi kaybetmeme neden olabilir, ailemi nasıl geçindireceğim, borçlarımı nasıl ödeyeceğim” gibi düşünceleri kendini cezalandırma sürecinin başlaması anlamına gelmektedir. Bu durumu telafi etmek için bireyin o hafta sonu televizyon izlemeden, alışverişe çıkmadan, maç izlemeye gitmeden evde kalmaya ve sunumunu yeniden hazırlamaya kendini zorlaması kendini cezalandırma stratejisine örnek bir davranış olarak verilebilecektir.

Araştırmacılar, kendini cezalandırma stratejisinin bireyin kendisi tarafından gerçekleştirilmesi ve aslında pek istenmeyen bir uygulama olması nedeni ile kişinin kolaylıkla bu stratejiyi uygulamaktan kaçınabileceğini de belirtmişlerdir (Manz, 1992: 35). Bu nedenle, kendini cezalandırma stratejisinin en uygun kullanımı bireyin gerçekten kendisinin yanlış bir şeyler yaptığını bildiği zamanlar olduğu söylenebilir. Bu durumlarda davranışın oluşumuna katkıda bulunan etkilerin yok edilmesi, ödüllerle desteklenen bir durum var ise, ödüllerin kaldırılması ve arzu edilen davranışın oluşumunu sağlayacak davranışların ödüllendirilmesi yapıcı bir strateji olabilecektir.

Kendi kendini cezalandırma stratejisinin yüksek düzeydeki uygulamalarından sakınmak gerekmektedir (D'Intino vd., 2007: 106). Çünkü kendi kendini cezalandırma stratejisinin sık olarak kullanılması, bireye zarar vererek, bireysel performansta ciddi kayıplara neden olabilmektedir (Manz, 1992: 22). Bu nedenle, diğer öz liderlik stratejilerinden farklı olarak, kendi kendini cezalandırma stratejisi ile yüksek iş performansı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Manz, 1992: 22). Bu nedenle Manz ve Sims (2001), kendi kendini cezalandırma konusunu, “kendi kendine hatalarını düzelterek geri besleme sağlama” (self-correcting feedback) olarak yeniden kavramsallaştırmışlardır. Kendi kendine hatalarını düzelterek geri besleme sağlama kavramı, hatalı veya istenmeyen davranışların ortaya çıkması neticesinde, olumlu bir bakış açısıyla davranışların nedenlerinin gözden geçirilmesi, yeniden şekillendirilmesi ve düzeltilmesi hususlarını içermektedir.

(4) Kendini Gözlemleme

Kişinin kendi davranışları hakkında daha fazla öz eleştiri yapması, onun tutum, davranış ve alışkanlıklarını değiştirme konusunda yardımcı olabilecektir. Böylece, bireyin hedefine ulaşmasında değiştirmesi gereken veya tersine artış göstermesi gereken konuların belirlenmesinde bu stratejinin kullanılması önderlik edebilecektir (Neck ve Houghton, 2006: 271). Kişi kendisini izleyerek, gözlemleyerek ve davranışlarını takip ederek kendilik algısına sahip olabilir ve bu durumu kendi yararına kullanabilir. Böylelikle, birey gözlemleyerek elde ettiği gerekli sistematik bilgileri kendini etkili olarak yönetmede, değerlendirmede ve dolayısıyla da kendisini daha da güçlendirmede kullanabilir (Manz ve Sims, 1980: 364). Bireyin doğrudan kendisini kontrol etmesiyle ortaya çıkan bu süreçte birey hangi davranışları ne şartlarda, ne sıklıkta, ne zaman, nasıl ve neden (içsel ve dışsal etkiler) yaptığını tanımlamaya çabalamaktadır. Elde ettiği tanımlamalar sonucunda, kendi davranışlarını yönetmek için kaynak sağlayabilecektir (Manz, 1992:27).

Mesai saatleri içerisinde işlerini yetiştiremeyen ve genellikle mesaiden sonra çalışmaya devam eden, evine iş götürün ya da hafta sonu

mesaide bitiremediği işleri tamamlamak için iş yerine giden bir birey kendini gözlemlediğinde iş arkadaşları ile gereğinden fazla sohbet ettiği, bu nedenle de işlerini zamanında bitiremediğini fark edebilir. Neden bu kadar çok zaman kaybettiğini gözlemlediğinde ise; özellikle sigara molalarında bina dışına çıktığında oradaki sohbetler ile çok uzun zaman geçirdiğini, çay içmek için gittiği kafede uzun süre kaldığını, internette sabah haberlerini okumak için uzun süre ayırdığını görebilir. Uzun mesafe koşusu çalışmaları yapan bir atletin kendi koşu derecelerinin zamanlarını not etmesi, gelişimini takip etmesi (Manz ve Sims, 1980: 364) kendini gözlemlemeye iyi bir örnek teşkil etmektedir. Kendini gözlemleyerek bu tür bilgileri elde etmeyi başaran bireyler derhal duruma müdahale ederek davranışlarını düzenleyebilmektedirler.

(5) Kendine Hatırlatıcılar Belirleme

Dikkatin odaklanmasını sağlayıcı ipuçları (Doğan ve Şahin, 2008: 143) olarak da adlandırılan bu strateji bireyin fiziksel objeleri kullanmasıyla bir takım hatırlaması gereken veya yapması gereken şeyleri içermektedir (Manz, 1992: 23; Neck ve Houghton, 2006: 272). Bu durumu en kolay tarif eden yöntem bireyin parmağına ip bağlaması ve neyi unutmaması gerektiğini ona bakarak hatırlamasıdır (Manz, 1992: 23). Ofiste duvar panosuna ya da masa üstündeki bir sayfaya not almak, bir rakam ya da harf koymak kişiye o akşam için eşinin doğum günü olduğunu ve hediyesini almasını gerektiğini unutmaması için odaklanmasını sağlayan güzel bir hatırlatıcı rol içermektedir. Buna benzer birçok sayıda örnek vermek mümkündür. Bireyin zaman yönetimi yapmasını da sağlayan bir yöntem olan bu stratejinin uygulanması ile kişi kendisine bir liste hazırlayarak hangi konulara odaklanacağını belirleyebilmektedir. Hatta listede öncelikler vererek sıralamaları değiştirebilir ve işleri tamamladıkça kendisini ödüllendirebilir. Önemli olan nokta birey için hangi fiziksel uyarıcılık içeren hatırlatıcıların kullanımının odaklanma sağlanmasına en iyi yardımcı olduğunun tespitidir (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 272). Negatif uyarılar yapan hatırlatıcıların ortadan kaldırılıp gözden uzaklaştırılması da

bazı davranışların önüne geçilebilmesini sağlamaktadır (Manz, 1992: 24). Tatlılara karşı zaafı olan bireyin mutfaktaki tatlıları dolapta rafın en arkasına yerleştirmesi, böylelikle uyarıcıları görmediği için yemeyi de önceki kadar çok istememesi örnek verilebilir. Ya da oyun oynadığı veya televizyon seyrettiği için derslerinden zayıf olan bir öğrencinin bilgisayarını veya televizyonu bir başka odaya götürmesi de negatif uyarıcıların ortadan kaldırılmasıyla arzu edilen olumlu davranışların sergilenmesine iyi birer örnek olacaktır.

Pozitif yönde uyarıcıları kullanmak yardımıyla da bireyler birçok olumlu davranış değişiklikleri yapabilmektedirler. Sigara içen birisinin kül tablasına şeker koyarak sigarayı bırakmaya çalışması, tartı aletini mutfakta göz önünde bir yere getirmek suretiyle yemek alışkanlığının düzenlenmesine gayret edilmesi, emniyet ve güvenlik ile ilgili uyarıcı levhaları veya ses kayıtlarını çalışanların okuyabilecekleri ya da dinleyebilecekleri yerlere yerleştirerek kaza ve olayların önüne geçilmeye çalışılması örneklerinde olduğu gibi bireyler hatırlatıcıları kullanarak alışkanlıkları değiştirebilmektedirler. Çalışma odasının kapısının açık olması nedeniyle kapının önünden geçen iş arkadaşlarıyla mesai işleri haricinde gereksiz yere sohbet eden çalışanın bunu engellemek için kapıyı kapalı tutması ya da masasının yerini kapıyı görmeyen tarafa alması (Manz ve Sims, 1980: 364) hatırlatıcı stratejilere verilebilecek başka bir örnektir.

Bir diğer olumlu ya da olumsuz uyarıcı ipucu ise, diğer bireyler olmaktadır. İnsanlar diğer bireylerin davranışlarına, onların fiziksel olarak aynı mekânda bulunmalarına, onların başarılarına bakarak kendilerine negatif veya pozitif hatırlatıcı ipuçları oluşturabilmektedirler (Manz, 1992: 25). Böylelikle istenen davranışlar sergilenmekte istenmeyen davranışlar ise azaltılabilmektedir.

b. Doğal Ödül Stratejileri

Öz liderliğe pozitif yaklaşımı ele alan bu strateji bireyin kendisinin hoşuna giden davranışları sergilemeye odaklanması ve sıkça yapması,

hoşuna gitmeyenleri ise yapmamasına yöneliktir (Anderson ve Prussia, 1997: 121; Houghton ve Neck, 2002: 673). Hastaneye giden bir hastanın doktora “bu hareketi yaptığım zaman canım yanıyor” demesine karşılık doktorun “öyleyse o hareketi yapma” diyerek cevap vermesinin tam tersi bir durumdaki mantıksal yaklaşım örnek olarak verilebilir. Yani bireyin “bu işi yapmayı seviyorum” demesi üzerine öz liderlik davranışı düşüncesinin cevabı “öyleyse yap” yönünde olacaktır. Burada “öyleyse yap” denilirken bireyin aklına gelen her işi içeren bir komut anlamında anlaşılmalıdır. Bu yaklaşıma sınırlama getiren bazı hukuk kuralları, kanunlar, kişinin kendi değerleri gibi tehditler çerçevesinde yapılabilir anlamda kullanılması gerekmektedir (Manz,1992:44).

(1) Doğal Ödüller Üzerine Düşünceyi Odaklama

Psikoloji yazınında iki türde ödüllendirmeye vurgu yapılmaktadır. Bunlardan ilki dışsal olarak yönetilen ödül mekanizmalarıdır. Para ödülü, terfi, atama, takdir yazıları, teşekkür mektupları, günlük izin gibi doğrudan yönetimle ilgili konular bu türdeki ödüllere örnek olarak gösterilebilir. İkinci türdeki ödüller ise; kişinin kendi yaşamında değer verdiği, önem gösterdiği işleri yaparken aldığı haz ile ilişkili içsel motivasyon ile ortaya çıkan doğal ödüllerdir. Buna örnek olarak gazete okumaktan hoşlanan bir kişinin pazar günü evinde gazete okuması ve bu faaliyetle meşgul olurken bu işi yapmaktan oldukça zevk alması, memnuniyeti bireyin kendisini doğal yollarla ödüllendirmesi anlamına gelmektedir (Manz, 1992: 48). Bu türdeki harekete geçirici davranışlar, ne içsel ne de dışsal motivasyonlarla yönlendirmeye gerek duyulmadan doğal olarak ortaya çıkan yapıdadırlar. Teşviklerin tamamen faaliyetin veya görevin kendi içinde yer alması nedeniyle doğal ödüller olarak algılandığı düşünülmüştür. Şimdi doğal ödüllerini sağladığı düşünülen üç önemli öğeden bahsedilecektir (Manz; 1986: 593; Houghton ve Neck, 2002: 673-674);

Doğal ödüllerin ilk ögesi yeterlilik hisleridir. Bu öğenin en önemli özelliği, bireyin kendisini daha liyakatli bir kişi olarak hissetmesini sağlamasıdır. Çünkü birey en iyi yaptığı işlerle uğraşmayı tercih etmektedir. Sporda başarılı olanların sporu sevmesi, derslerinde başarılı olanların da

okulu sevmeleri bu konuya örnek verilebilir. Birey başarılı olduğu işleri yaparak kendini doğal yöntemlerle tatmin etmekte, ödüllendirmektedir. Örneğin voleybol oynarken yapılan bir blok hareketi ya da bir smaç ile seyircilerden alınan bir alkış, tezarühat gibi dışsal olarak da başarıların takdir edilmesiyle bireyin voleybola daha ağırlık vermesine ve o işi yapmaktan aldığı zevkin daha da artmasına katkı sağlamaktadır. Burada bireyin öz liderlik davranışlarını geliştirebilmesi için odaklanması gereken husus hangi faaliyetlerin doğal ödüller içerdiğini tespit ederek bunları olumlu yönde kullanabilmeyi öğrenebilmesidir (Manz, 1992; Neck ve Houghton, 2006: 272).

Doğal ödüllerin ikinci önemli ögesi ise; bireyin kendini kontrol edebilme (veya özgür iradesiyle hareket ederek sevdiği işi yapabilme) hissi kazanmasına yardımcı olmasıdır. Çünkü insan doğal olarak kendi kaderini kendisi çizmek istemektedir (Manz, 1992: 50). İnsan çevresinde olup bitenler üzerinde kendi kontrolünün en üst seviyelerde olmasını istemektedir. Mesela insan yaşayacağı yeri, işini, evleneceği kişiyi, kullanacağı arabayı, okuyacağı üniversiteyi gibi birçok önemli kararı kendi kontrolünde olmasını tercih etmektedir. Kişinin kendi dünyasının onu kontrol etmesinden kendisinin o dünyayı kontrol etmesinden hoşlanan bir özelliği vardır. Bu nedenle, birey kendi kontrolünde olan faaliyetleri yaptığında davranışlarında yeterlilik görmekte, işinden hoşnut olmakta ve dolayısıyla kendini doğal bir şekilde ödüllendireceğini düşünerek işine bu heyecanını aktarmakta, böylelikle de başarısını yükseltmektedir (Manz, 1992: 51).

Doğal ödüllerin üçüncü ögesi, bir hedefin var olması gerekliliğidir. Doğal ödül içeren faaliyetlerde bireyin elde edilen amaca ulaşma, arzulan sonuca elde etme duygusu yer almaktadır. Birey her ne kadar yaptığı işte kendisini liyakatli bulsa veya işlerin kontrolünün kendi elinde olduğunu bilse de, yine de o işin değerli bir hedef uğruna yapıldığına inanması gerekmektedir. Eğer bir iş birey için anlamsızlık ve değersizlik hissi oluşturmuşsa, birey o işi yaparken ne kadar ehil ve liyakatli olsa da yaptığı faaliyete inanmıyorsa, ondan zevk alması ve doğal ödül olarak algılaması mümkün olmayacaktır. Dünyanın en iyi, en liyakatli elektrik tamircisi olan bir kişinin, o işi kendi kontrolünde seçmiş olsa dahi halen kendi yaptığı işe

inanmadığını hissettiği durumlar olabilmektedir. Bu nedenle, birey kendisini keşfedebilmeli, hedeflerine yönelik anlamlı hisler uyandıran duygularını etkin olarak kullanarak doğal ödüller haline getirebilmeyi öğrenmelidir (Houghton ve Neck, 2002: 674). Ayrıca birey doğal olarak daha çok istek uyandıran işleri kendi yaşamına adapte etmek ve faaliyetlerin içeriğinde bulunan doğal ödüllere düşüncelerini odaklamak suretiyle öz liderlik performansını ve çalışma azmini artırmayı sağlayabilmektedir (Manz, 1992: 52).

Doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama stratejisi ile davranış odaklı kendini ödüllendirme stratejilerinin her ikisi de bireyin kendisini ödüllendirmesini hedeflemiş olsa da, iki strateji arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama stratejisi, her hangi bir faaliyetin içerisinde yer alan, o işin yapılmasıyla da ortaya çıkan, keyif vermesi nedeniyle bireyi memnun edeceği düşünüldüğü için yapılan faaliyetlerdir. Kendini ödüllendirme ise, bireyin yapmak zorunda olduğu işleri ister severek, ister sevmeyerek yapsın, işin sonunda işi başarıyla tamamlayabildiği için kendisini tebrik etmesi ve ödüllendirmesini içermektedir. Kendini ödüllendirme stratejisinde birey kendisini zevk aldığı biçimde kendisine bir şeyler hediye ederek (dondurma, çikolata,vb.), ya da yapmaktan memnun olduğu bir faaliyete iştirak ederek (sinemaya gitmek, tatile çıkmak, vb.) kendini ödüllendirmektedir. Doğal ödül stratejileri ise, bir işi yaparken işin sonunda elde edilecek ödülü değil, aksine o işin kendisinden zevk alınmasını ön plana çıkararak bireyin kendisini motive etmesi ve bu ödüller üzerinde odaklanma sağlanarak bireyin kendisini ödüllendirmesi yaklaşımıdır.

c. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, bireylerin sahip oldukları düşünce şablonlarının olması arzulanan biçimde oluşturulması ve değiştirilmesine odaklanması anlamına gelmektedir (Anderson ve Prussia, 1997: 121). Bireylerin kişisel olarak yaşadıkları olaylar, tecrübeler ve inançları neticesinde gelişen kendine özgü eşsizlikte birer psikolojik dünyaları

bulunmaktadır. Aynı fiziksel durumda bulunan bireyler bile hislerinde, duygularında, koku ve tat almalarında farklılaşmalarının nedeni olarak kişilerin psikolojik dünyalarının bir birinden farklı olmaları gösterilmektedir. Her bireyin de psikolojik dünyası içerisinde kendisi için önemli olduğunu düşündüğü, üzerinde daha çok durması gerektiğine inandığı, odak noktası olarak seçtiği bazı uyarıcılar bulunmaktadır (Neck vd., 1997: 198).

Yapıcı düşünce modeli stratejileri başlığı altında ele alınan konular, kişinin neler hakkında düşünmeyi seçtiği ve üzerinde düşünmeyi tercih ettiği konuları nasıl seçtiğine yönelik stratejilerdir. Manz'a (1992) göre öz liderliğin en önemli bölümünü bireyin nasıl düşündüğünün ele alındığı bu stratejilerin kullanımı oluşturmaktadır. Öz liderlik çalışmalarının temelini oluşturduğu düşünülen konunun esasında; çalışanların kendi düşünce modellerini, kalıplarını ya da şablonlarını yönetebilme konusundaki etkinliklerini daha üst seviyelere çıkartabilme gayreti yer almaktadır (Manz, 1986). Özellikle yapılan işin arzulanmayan veya pek cazip olmayan taraflarına zihnen odaklanmak yerine kişinin çalıştığı iş yerindeki keyif aldığı, hoşuna gittiği, yapmaktan heyecan duyduğu taraflarına odaklanması, zihninde daha yapıcı modeller kurması, o bireyin motivasyonun sağlanmasında daha kolaylık sağlayacaktır (Manz, 1986: 593). Bunun aksine bireyde işlevsel olmayan içinde stres, kaygı ve problem barındıran düşüncelerin uygulamalara dökülmesinin genellikle performans üzerinde ciddi engellemeleri olduğu görülmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 674). Araştırmacılar tarafından yapıcı düşünce modeli stratejileri; başarılı performans hayal etme (visualizing successful performance), kendi kendine konuşma (self-talk), düşünce ve fikirlerini değerlendirme (evaluating beliefs and assumptions) şeklinde sınıflandırılmıştır. Bundan sonraki bölümde bu alt boyutlar ayrıntılı şekilde incelenecektir.

(1) Başarılı Performans Hayal Etme

Başarılı performans hayal etme stratejisinin, hayali olarak ileriye yönelik deneyimler yaşamak, zihinsel betimlemeler yapmak, imgesel egzersizler yapmak, hayali provalar yapmak, sembolik olarak önceden

kurgularla olayı yaşadığını hayal etmek gibi tanımları da mevcuttur (Houghton ve Neck, 2002: 674). Manz ve Sims'e (1980) göre; başarılı performans hayal etme stratejisi arzulanan davranışların oluşması için yapılan bir dizi sistematik uygulamaların provalarıdır. Satranç oyununda oyuncunun birkaç hamle ilerisini önceden planlayarak yaptığı zihinsel çalışmadaki gibi henüz hamle yapmadan önce olabilecek durumları değerlendirmesi, rakip oyuncuyu mat etmenin provasını hayalen yapması gibidir. Her birey kendi psikolojik dünyasında kendine ait deneyimlerini yaşatmaktadır. Bu içsel dünyalar dış çevrede yaşanan olayları kimi zaman temsil ederken kimi zaman da oldukça uzak anlam yüklemelerine neden olabilir.

Bu strateji bireyin henüz faaliyeti icra etmeden yani daha olayı fiilen yaşamadan, kendi kendine sanki o anı yaşıyormuşçasına hayalinde canlandırabileceği üzerine kuruludur (Houghton ve Neck, 2002: 674). Bu durum, uzun atlama yapanların henüz atlamadan önce kafasında atlarken ne yapacaklarını kurmalarına benzetilebilir. Bireyin özgün bir durumla karşılaşmasıyla kişinin geçmişte yaşadıkları, düşünce ve fikirleri ışığında, eğer normalden farklı hareketlerde bulunursa nelerle karşılaşabileceğini bir anda aklında canlandırması biçiminde ortaya çıkmaktadır (Manz, 1992: 75). Örneğin lunaparklardaki çarpışan arabalara binmek konusunda iki farklı kişi aynı anda binip binmemek konusunda karar vermek durumunda olsalar, her ikisinin de önceden çarpışan arabalara ait tecrübe edilmiş beklentileri de farklı olacaktır. Bireylerden birisi daha önce çarpışan arabaya bindiğinde çok kötü biçimde yaralandığı hatırlayacak ve o yönde hayalinde yine ona benzer biçimde bir kaza olacağını vücuduna bir zarar verebileceğini, ya da diğer araçlardaki kişiler için de bir tehdit unsuru olacağını düşünerek kesinlikle araçlara binmek istemediğini söyleyebilecektir. Diğer birey ise çarpışan arabalar ile ilgili çocukluğunda yaşadığı eğlenceli anları aklına getirerek yine o günlerde olduğu gibi neşeli zaman geçireceğini hayal etmekte, kafasında aracı kullanırken neler yapması gerektiğinin provasını yapmakta oldukça keyifli bir an olacağını zihninde sembolik olarak canlandırarak hemen araçlara binmeyi kabul edebilmektedir.

Zihinsel boyutta henüz faaliyet gerçekleşmeden yapılan bu türdeki hayalinde canlandırmalara bir diğer örnek ise, üniversitede görevli iki araştırmacının yabancı dilde yapacakları sunumlar ile ilgilidir. İlk araştırmacının evinde aynanın karşısına geçip sanki dinleyiciler karşısında konuşuyormuşçasına hayalinde canlandırmalar yaparak sunumunu zihinsel anlamda yaşaması ve kendisini başarılı bir biçimde kurgulaması, diğer araştırmacının ise, her şeyi olurlarına bırakması hiçbir zihinsel hazırlık yapmadan hazırlanması örnek olarak verilebilecektir. Zihinsel olarak durumu gözünde canlandıran bireylerin kendilerine oldukça güvendikleri bu nedenle de diğer bireylere göre daha başarılı sonuçlar almaya meyilli oldukları düşünülmektedir (Manz, 1992: 76; Neck vd., 1999: 480; Neck vd., 2003:700).

Bu stratejinin kullanımında önemli olan kişinin iç dünyasındaki tecrübelerini, düşünce ve fikirlerini negatif yönde değil tam tersine pozitif sonuçlar doğuracak biçimde kullanabilmeyi ve davranışlarına yansıtmayı becerebilmesidir. Çünkü sembolik ve hayali canlandırmalar bireyin psikolojik dünyası aracılığıyla kendisini anlamasına, başarıya yönelmesine ve kişisel etkinliğin artırılmasına yardımcı olabilecek bileşenler olduğu fikri oldukça kabul görmektedir (Manz, 1992: 76; Houghton ve Neck, 2002: 674).

(2) Kendi Kendine Konuşma

Bireylerin psikolojik dünyalarında oluşturdukları inançlarına ve tecrübelerine dayandırarak üstü kapalı olarak kendi kendilerine konuşması (Godwin vd., 1999: 158) zaman zaman karşılaşılan bir durumdur. Aslında birçok kültürde kendi kendine konuşan kişilere pek iyi gözle bakılmamasına rağmen, insanların çoğunluğunun da kendi kendine konuştuğu bilinmektedir. Bireylerin kendi kendine kapalı biçimde diyalog kurması kendi zihinlerinde olan, gözlemlenemeyen bir seviyede gerçekleşmektedir (Manz, 1992: 78; Neck ve Houghton, 2006: 272). Böylece birey kendi kendine yol göstermekte, eğitmekte, değerlendirmeler yapmakta ve zihinsel olarak tepki göstermektedir.

Çalıştığı organizasyonun tanıtımını yapan bir çalışanın, kongrede kürsüye gelmeden önce kalabalık karşısında heyecanlanarak “ne kadar çok insan var, çok gerginim, keşke bir yere saklansam” diye kendi kendine konuşması, sunum için kendi adının okunmasıyla “bu kadar gergin olmama gerek yok, kolaylıkla yapabilirim, çok iyi hazırlandım, ben iyi bir konuşmacıyım, yapabileceğimin en iyisini yapacağıma inanıyorum, başaracağım” gibi sözlerle kendini motive etmesi, konuşmanın sonunda “işte sonunda bitti, başardım, zaten kendime güveniyordum, harika bir iş becerdim, emeklerimin boşa gitmediğini gördüm” diyerek kendi kendine konuşması kişinin öz liderliğinin geliştirilmesi açısından iyi bir örnektir (Manz, 1992: 79).

Bireysel olarak kendi kendine konuşmadan daha çok faydalanabilmek için bireyler yapıcı olmayan ve olumsuz konuşmalar yerine yapıcı olan, olumlu yöndeki etkili kendi kendine konuşma yöntemlerini öğrenmelidirler (Godwin vd., 1999: 158; Neck ve Houghton, 2006: 272). Psikologların ve terapistlerin hastalarının kendi kendilerine konuşmalarına olumlu yaklaştıkları (Neck vd., 1997: 197), hastaların farklı türlerdeki bunalım, endişe gibi rahatsızlıklarının tedavisinde faydalı sonuçlar verdiği, yaratıcılığı geliştirdiği görülmüştür (Manz, 1992: 78). Kendi kendine konuşmayı etkili olarak kullanabilen bireylerin stresle mücadele etmekte, kişisel problemlerini çözmekte oldukça başarılı olduğu bilinmektedir.

(3) Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme

Bireyler tecrübeleri hakkında belirli düşünce yöntemleri geliştirme eğiliminde ve özellikle problem içeren koşullarla karşılaştıklarında düşünce yeteneklerini kullanarak karşılaştıkları şartlara uygun davranışları sergilemeye çalışmaktadırlar (Godwin vd., 1999: 157). Yani bireyler, belirli davranışları alışılmış bir biçimde uygulayarak aslında bir dizi alışılmış düşünce de beraberlerinde geliştirmektedirler. Bu düşüncelerin içerisinde kişinin inançları, hayal dünyasındaki tecrübeleri, kendi kendine konuşmaları da yer almaktadır. Tüm bu değişkenler bir arada etkileşim içerisinde ve

birbirleriyle olan etkilerinden düşünce modelleri biçimlenmektedir (Manz, 1992: 81). Düşünce modellerinin etkisi ve onun bir sonucu olarak davranışlar oluşmaktadır, aynı zamanda davranışlar geçmişteki deneyimler gibi çevre faktörleriyle de şekillenmektedir.

Kişinin psikolojik donanımı onun vereceği kararlara ve davranışlara yansımaktadır. Çünkü davranışlar kişinin psikolojisini, psikolojisi de onun davranışlarını etkilemekte ve karşılıklı olarak değişime neden olabilmektedir. Kişinin davranış kütüphanesinde yer alan önceden tecrübe edilmiş, her duruma uygun birçok davranış kalıbı mevcuttur (Manz, 1992: 83). Öz liderlik becerisinin gelişimi bu kütüphanedeki kitapların uygun biçimde, arzu edilen davranışların oluşumunu daha kolaylaştırmak amacıyla kullanılmasıyla ilişkilidir. Bazen birey bu düşüncelerinin engellemeleriyle karşılaşabilir ya da düşünceleri bir fırsat ile karşılaştığı fikrini verebilir. Bu durumda birey biraz kendisine zaman ayırmalı ve hangi kalıplarla karar verdiğini iyice tartmalıdır. Düşünce alışkanlıkları, değer yargıları, inançları, varsayımları, önyargıları, tabuları gibi birçok hususu göz önünde bulundurmalı ve davranış modellerini hangilerine göre yapılandırıldığını kendi kendine çok iyi analiz edebilmeli, işlevi olmayanları daha mantıklı olanlarla değiştirmelidir (Houghton ve Neck, 2002: 674; Neck vd., 2003: 695). Bireylerde ancak bu şekilde olumlu bir öz liderlik davranışı sergileneceği fikri oluşturulmalıdır.

4. ORGANİZASYONLARDA ÖZ LİDERLİĞE İLİŞKİN YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, öz liderlik kavramına ait görgül araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Öz liderlik kavramına yönelik çalışmaların daha çok kuramsal ağırlıklı çalışmalar olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin ise, öz liderlik becerilerini ölçebilecek bir envanterin geliştirilmesinin son dönemlere kadar mümkün olmaması ve ayrıca 1997 ve 2002 yıllarında geliştirilen öz liderlik ölçeklerinin güvenirlik ve geçerlik sonuçlarının tatmin edici seviyede çıkmaması olduğu düşünülmektedir.

Bu bölümde öz liderlik kavramının yurtdışı ve yurtiçinde farklı değişkenlerle ilişkisi ve etkilerini inceleyen kuramsal ve görgül çalışmalar ele alınacaktır.

a. Yurtdışında Yapılan Araştırmaların Bulguları

Prussia, Anderson ve Manz tarafından 1998 yılında yapılan araştırmada, yazarlar öz liderlik yetenekleri ve öz yeterlilik algılamalarının çalışanların performansları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Öz liderlik ölçeği olarak Prussia ve Anderson tarafından geliştirilen ve ilk çalışmalarında da kullandıkları 90 maddelik anket kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemeleri yardımıyla yapılan araştırmalarda, öz liderliğin performans üzerindeki etkilerinin öz yeterlilik tarafından yordanıp yordanmadığı kontrol edilmiştir. 20–49 yaş aralığındaki 151 girişimcilik öğrencisi üzerindeki uygulamaların bulgularına göre; öz liderlik stratejilerinin öz yeterlilik değerlendirmelerinde ve öz yeterliliğin de olumlu yönde performans üzerinde önemli derecede etkileri olduğu görülmüştür. Bireyin kendi kendine yeterlilik seviyesi arttıkça, özel bir görev alanındaki başarısı hakkındaki güveni de artış göstermektedir. Öz liderlik davranışları kendi kendine yeterlilik ile de ilişkili olması nedeniyle, öz liderlik becerisinde algılamalar ve davranışların önemli etkileri olduğu belirtilmiştir. Öz liderlik yeteneklerindeki artış ile kendi kendine yeterlilik de artış göstermektedir, böylece performansta da artış sağlanmış olmaktadır (Prussia vd., 1998: 523).

1999 yılında yapılan çalışmalarda ise, bilişsel sürecin yapısal öz liderlik ve artırılmış performans arasındaki etkileşimi incelenmiştir. Girişimciler “yapabileceğimi düşünüyorum” inancı ile yola çıkan, başarılı bir sonucun ardında da “inandım ve yaptım” sözlerini sıklıkla kullanan kişilerdir. Bu nedenle girişimcilerin kullandıkları bu sözler, kendi kendine konuşmanın ve hedefler belirlemenin bilişsel stratejilerini (Neck vd., 1999: 485-486) akla getirmektedir. Dolayısıyla da girişimci kişilik yapısındaki bireylerin öz liderlik algılamalarının da yüksek olması beklentisi mevcuttur. Ancak, bu dönemde yapılan çalışmalarda, beklenilenin tersine, girişimcilik alanındaki öz liderlik stratejilerine dayalı uygulamaların belirgin olarak birbirleriyle

ilişkilendirilemediği görülmektedir (Neck vd., 1999: 496). Bireysel seviyedeki öz liderliği esas alan bilişsel çabaların performans üzerinde yarattığı olumlu katkılarında yola çıkılarak, “yapabileceğimizi düşünüyoruz” sloganı ile takımlarda bağlılık ve uzun dönemlerde de sürdürülebilen performans ilişkisinin ise olumlu yönde sağlanabildiği ifade edilmektedir (Houghton vd., 2003: 39).

Ohio Üniversitesinde 1999 yılında Kazan (1999) tarafından yapılan doktora tezi çalışmasında ise, Ohio Americorps üyelerinin öz liderlik algılarını etkileyen bazı faktörler incelenmiştir. Toplam 613 üye içerisinde 127’sinin katıldığı bu araştırmada, Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilen, 50 maddelik öz liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öz liderlik stratejilerinin kullanımı bakımından cinsiyetin anlamlı bir farklılığa neden olmadığı, ancak bireylerin iç kontrol odaklı olmalarının öz liderlik algıları ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde oldukları görülmüştür. Bununla birlikte; yaş, medeni durumun süresi ve çocuk sayısının, öz liderlik ile negatif yönde korelasyona sahip oldukları bulunmuştur. Çalışmada, öz liderlik algıları üzerinde en çok etki yaratan değişkenler olarak; bireylerin medeni hallerinin süreleri ve sahip oldukları çocukların sayıları olduğu ifade edilmiştir.

Bilişsel temelli, öz liderlik yaklaşımının, bireysel katılımı esas alan hedef belirleme sürecinde ve etkili katılım davranışına ulaşılmasında önemli bir süreç olup, olmadığını tespit etmek için yapılan çalışmada (Neck vd., 2003) öz liderliğin hedef belirleme sürecine uygulanabilirliği deneysel olarak test edilmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca, bireysel katılım, hedef belirleme ve sosyal biliş teorisinin kuramsal çerçevesinde incelendiğinde; insan kaynakları yönetimi, işçi katılımını cesaretlendirme, motivasyonu artırma, çalışan yeteneklerini geliştirme gibi özelliklerle doğrudan ve olumlu yönde ilişkilendirilen öz liderliğin ayrıca organizasyon performansı ile de doğrusal yönde etkileşim içerisinde olduğu izlenmiştir (Neck vd., 2003: 703).

VanSandt ve Neck (2003), iş etiğine yönelik çalışmalarında öz liderlik ve etik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütsel ve bireysel değerlerin farklılaşmasının önüne geçilmesi veya farklılaşmanın azaltılmasına yönelik olarak çalışanların bütünleşik sosyal sorumluluk almalarına yardımcı olarak öz liderlik kavramından faydalanılmasının önemi üzerinde durulmuştur. Bireylerdeki etik algılamalarının değişimi için örgütsel etiğe uyum sağlamaya yönelik olarak karar vermelerini sağlamak üzere faydalanılacak yöntem olarak da öz liderlik önerilmiştir. Öz liderlik stratejilerinin kullanımı ile çalışanların kendilerine göre yanlış veya doğru olduğunu düşündükleri etik değerler içeren davranışlarının da organizasyonel etik değerleri seviyelerine çıkarılabileceği belirtilmiştir.

2004 yılında, öz liderlik ve kişilik özelliklerinin ilişkilerini inceleyen bir çalışma yapılmıştır (Houghton vd., 2004). Çalışmaya 357 yöneticilik dersi alan öğrenci dahil edilmiş ve araştırmada revize edilmiş öz liderlik ölçeği kullanılmıştır. Öz liderliğin kişilik kavramı ile arasındaki ilişkiye bakıldığında, öz liderlik kavramıyla kişilik kavramı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik yapılan deneysel çalışmalarda; öz liderlik eğitimi alan bireylerin davranışlarında ve bilinç seviyelerinde önemli artışlar sağlandığı, bireylerin tutum ve davranışlarında olumlu yansımalara neden olduğu (Houghton vd., 2004: 438) ve kişiliğin gelişiminde katkısı olduğu görülmüştür. Böylelikle öz liderliğin kişilikten farklı olduğu ama birbiriyle de ilişkili oldukları anlaşılmıştır (Houghton vd., 2004: 427).

Houghton ve Jinkerson (2007), öz liderlik bileşenlerinden yapıcı düşünce modeli stratejileri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışanların iş tatmini seviyelerinin yapıcı düşünce modeli stratejilerinin uygulanması ile artırılabilirliğini test etmek için geliştirdikleri modeli yapısal eşitlik modellemesi tekniklerini kullanarak açıklamak istemişlerdir. Amerika'da bir üniversitede 269 çalışan üzerinde yapılan çalışmada ölçüm aracı olarak Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen revize edilmiş öz liderlik ölçeğinin ilgili bölümleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda yapıcı düşünce stratejileri ile fonksiyonel olmayan düşünce süreci, öznel iyi oluş (subjective well-being) ve iş tatmini arasında önemli derecede ilişkiler olduğu rapor

edilmiştir. Özellikle yapıcı düşünce stratejileri ve iş tatmini arasında eğer bir ilişki var ise bunun fonksiyonel olmayan düşünce süreçleri ile yordandığı fikri ileri sürülmüştür. Ancak yapıcı düşünce modeli stratejileri uygulaması ile iş tatmini arasındaki ilişki ($r=.07$, $p=.13$) ve fonksiyonel olmayan düşünce arasındaki ilişkiler oldukça düşük olarak ($r=-.13$, $p=.08$) görülmüştür. Araştırmanın bu sınırlılıklarına rağmen yapıcı düşünce stratejilerinin fonksiyonel olmayan düşünceleri elimine etmekte kullanılabileceği, böylelikle de çalışanların iş tatmininde artış sağlanacağı yönündeki modeller ve hipotezler kabul edilmiştir.

Yüksek performans oluşumuna etki eden kaynakların başında henüz keşfedilmemiş kendi kendini ödüllendirme stratejisi olduğuna yönelik yapılan çalışmada (Hardy, 2007), devlet yöneticilerinin öz liderlik uygulamalarına yer verilmiştir. Sertifikalı 429 devlet çalışanı yöneticiye uygulanan öz liderlik ölçeği ile elde edilen verilerden elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin kendini ödüllendirme stratejisinden daha fazla kendini cezalandırma stratejisini (%65) uyguladıkları görülmüştür. Devlet yöneticilerinin ellerindeki imkânları doğru olarak kullandıklarını söyleyebilmek için öncelikle kendilerini ne şekilde yönettiklerinin önemli olduğunu vurgulayan araştırmacı, öz liderliği ön plana çıkararak, yöneticilerin kendilerini cezalandırma stratejisini fazla kullanmalarının olumsuzluğundan bahsetmiştir. Yazar, devlet adamlarına kendini ödüllendirme stratejisi ile henüz işlenmemiş bir alan olarak adlandırdığı öz liderlik stratejilerini pozitif yönde kullanmayı önermiştir.

Araştırmacılar tarafından bugüne kadar yapılan çalışmalarda; öz liderlik uygulamalarının iş stresi ile başa çıkmada pozitif etkiler yarattığı ve ayrıca aktif iş çevresi oluşturmada da katkılar sağladığı bulguları elde edilmiştir (Lovelace vd., 2007).

En güncel çalışmalardan birisi olan duygusal zekâ, duyguları düzene sokma (hislerin düzenlenmesi) ve öz liderlik ilişkisi Boss ve Sims (2008) tarafından araştırılmıştır. Öz liderlik ve duyguları düzenleme gayretleri birleşimi ile bireysel başarısızlıkların yok edilebileceği, hatta bireyin durumunda iyileşmeler sağlanabileceği rapor edilmiştir. Yöneticilerin bu iki

kavramı tam olarak anlamaları ve birleştirerek kullanmaları durumunda çalışanlarında karşılaşılabilecekleri bazı başarısızlık etkilerini tedavi edebilecekleri bir yöntem öğrenmiş olacaklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca bu çalışmada öz liderlik literatürü biraz geliştirilerek “doğal ödüller” konsepti, davranışsal öz liderlik ve bilişsel öz liderlik temel alanlarıyla bütünleştirilmiştir.

Zyl (2008) tarafından yapılan çalışmada öz liderliğin stres ile ilişkisi araştırılmıştır. Güney Afrika’da kamuda çalışmakta olan 69 alt kademe yöneticisi üzerinde yapılan incelemede, çalışanların öz liderlik özelliklerinin stres seviyesini azaltmada kullanılabilecek bir araç olduğu fikrine yer verilmiştir. Ölçüm aracı olarak Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen revize edilmiş öz liderlik ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlara göre; stres ile kendini ödüllendirme, doğal ödüllere düşünceyi odaklama, başarılı performans hayal etme, kendini gözlemleme ve kendine hedef belirleme arasında ilişkiler olduğu görülmüştür. Alt kademe yöneticilerine daha iyi performans sergileyebilmeleri için kendilerini ödüllendirmeleri ve doğal ödül içeren görevlere odaklanmaları tavsiye edilmiştir. Başarılı performans hayal etmek de stres seviyesini düşüren stratejilere örnek olarak verilmiştir. Öz liderlik stratejilerinin uygun kullanımı ve stres yönetimi uygulamalarıyla alt kademe yöneticilerinin karşılaştığı yüksek seviyedeki stres belirtilerinin azaltılabileceği böylelikle de üretim seviyesinin artmasına katkı sağlanabileceği araştırma sonucu olarak rapor edilmiştir.

2008 yılında yapılan başka bir çalışmada ise; organizasyonel takımlardaki üyelerin performans, iş tatmini ve motivasyonlarıyla öz liderlik ilişkileri incelenmiştir (Konradt vd., 2008). Maliye hizmetleri veren 40 farklı organizasyonel takım içerisinde çalışan 310 kişi çalışmaya dâhil edilmiştir. Motivasyon sürecinin aracılık rolü bireysel seviyede test edilmiştir. Grup seviyesi değişkenlerinin (otonomluk, görev türü, takımlar arası süreçler, vb.) görevlere ve ilişkilere yönelik çatışma süreçleri ele alınmıştır. Hiyerarşik lineer model analizleri, öz liderliğin bireysel seviyede performans ile olumlu ilişkili olduğu ve bu ilişkinin kısmen öz yeterlilik tarafından da yordandığına dair sonuçlar elde edilmiştir. Görev çatışmaları ve ilişkilerdeki anlaşmazlıklar performansı negatif yönde etkilerken, otonomluk ve görevin türünün öz

liderlik performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisi yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öz liderlik ve iş rolü yeniliğinin, hedefe yönelim ve iş motivasyonu ilişkilerinde ne tür aracılık etkileri olduğuna dair yapılan incelemeye (Curral ve Marques-Quinteiro, 2009), teknolojik çözümlerin uygulamalarının yapıldığı, araştırıldığı ve geliştirildiği üç farklı şirkette çalışan toplam 108 çalışan katılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen bulgulara göre; hedefe yönelmeyi öğrenmek için rol yeniliği ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen, hedefe yönelim performansı açısından buna benzer bir ilişki elde edilememiştir. Öz liderlik yetenekleri ise, tam anlamıyla hedefe yönelimi öğrenme ve rol yeniliği ilişkisine aracılık etkisi yarattığı görülmüştür. Ama içsel motivasyon ve rol yeniliği ilişkisine bakıldığında öz liderliğin aracılık etkisinden kısmi olarak söz etmek mümkündür. Yazarlar böylelikle çalışanların kendi kendine yön bulma (self-navigation) yeterliliklerinin gelişiminin sağlanmasının, yaratıcı ve yenilikçi davranışlarının artırılmasında önemli bir anahtar görev üstlenebileceğini ifade etmişlerdir.

b. Yurtdışında Yapılan Araştırmaların Bulguları

Türkiye’de ilk olarak Doğan ve Şahin (2008) tarafından kendi kendine liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlaması, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Araştırmada revize edilmiş öz liderlik ölçeği (2002) Türkçeye tercüme edilmiş, kamu ve özel sektörde çalışan 563 kişiye uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları sonucunda toplam varyansın %68’inin açıklandığı, dokuz alt ölçekten oluşan bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen yapının ölçeğin özgün formu ile tutarlılık gösterdiği, güvenilir bir ölçek olduğu ancak orijinal ölçekteki yapısal eşitlik modellerinin hiç birisiyle iyi uyum göstermemesi nedeniyle geçerliliğinin sağlanamadığı belirtilmiştir.

“Bireysel performansı ve verimliliği artırmada kendi kendine liderlik yaklaşımının önemi” adlı çalışmalarına Doğan ve Şahin (2008a), çalışanların yetkilendirilmesi, personel güçlendirilmesi gibi yaklaşım ve

tekniklerin özünde bireye yönelik kişisel gelişimin sağlanması olduğu, bunun da ancak kendi kendine liderlik ile sağlanabileceği üzerinde durmuşlardır. Personel güçlendirmenin özünde kendi kendine liderlik davranışlarının olması, örgütsel etkinliği olumlu yönde artırmak için kullanılan kendi kendine liderlik stratejilerinin hem bireyin hem de işletmenin tamamının performansını artırması, iş tatmini sağlanması, verimliliği artırması, etik olmayan davranışların yok edilebilmesi gibi nedenlerle, yöneticilere astlarını bu şekilde eğitmeleri ve bu stratejileri kullanmalarını teşvik etmeleri önerisinde bulunulmuştur. Takım oluşturma, personel güçlendirme gibi insan kaynağını etkili kullanmak isteyen organizasyonların yönetim politikalarında çalışanların, öz liderlik becerilerinin geliştirilmesi, bireysel verimin ve örgütsel performansın yükseltilmesinde öz liderlik stratejilerinin önemine vurgu yapılmıştır. Ayrıca makalelerinde bir Çin atasözüne “liderlerin en iyisi, astlarını o kadar iyi yetiştirir ki sonunda astlar ona ihtiyaç duymazlar” yer vererek kendi kendine liderliğin ana felsefesine farklı bir açıdan bakılmasını sağlamışlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALI ARAŞTIRMA: SAVUNMA SANAYİ ÇALIŞANLARININ ÖZ LİDERLİK ALGILARININ İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİSİ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırmanın konusu, Savunma Sanayi çalışanlarının sahip olduğu öz liderlik algılarının izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına olan etkilerinin ele alınması ve kullanılan izlenim yönetimi taktikleri ile öz liderlik algılama seviyeleri arasındaki ilişki ve etkilerinin ortaya çıkarılmasıdır.

Günümüzde kendi kendini yöneten takımlarda şimdikinden daha fazla yetkilendirmeye ve personel güçlendirmeye doğru bir eğilim olduğu görülmektedir. Organizasyonlarda geleneksel liderliğin aksine, liderliğin birçok rolünün üst kademelerce ast kademelere dağıtıldığı, takım üyelerince paylaşıldığı ya da ortaklaşa kullanıldığı, yani dağıtılmış liderlik süreci içerisinde paylaşılan liderliğin daha etkili olduğu, bu nedenle de bireylerden beklenen öz liderlik algılamalarının daha yüksek seviyelerde olduğu örgütsel yapılara ve süreçlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu tarz örgütsel yapılarda, üst kademelerin bireylerden beklentileri ise; öz liderlik davranışlarının istenilen yeterliliğe sahip düzeyde olmasıdır. Bireyler öz liderlik stratejilerini kullanmalarına göre, oluşan davranışlarıyla çevrelerinde belirli etkiler yaratmakta, izlenimler oluşturmakta ve kendileri hakkında oluşturdıkları bu izlenimleri kontrol etmek istemektedirler.

Bu araştırmanın temel amacı, Savunma Sanayi çalışanları üzerinde, öncelikle öz liderlik ölçeğinin Türkçe formunun uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışmasının yapılması, daha sonra da çalışanların öz liderlik algılamalarına göre kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin incelenmesiyle, aralarındaki ilişkilerin, farklılıkların ve etkilerin ortaya çıkarılmasıdır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Organizasyonlarda, yönetici durumunda bulunan çalışanların astları hakkında ya da çalışanların amirlerinde bıraktıkları izlenimleri esas alarak verdikleri kararlar her türlü değerlendirmelerde oldukça etkili olmaktadır. Çalışanların yöneticileri ve liderlerini örnek model alarak hayata baktıkları ve çalıştıkları düşünülecek olursa, hem lider hem de yönetici konumundaki çalışanların yöneticileri ve astları üzerinde bıraktıkları izlenimlerin ne derecede önemli olduğu ortaya çıkacaktır. Uygun izlenim yönetimi taktiklerinin, liderlik özellikleri taşıyan çalışanlara kazandırılması halinde, çalışanların birbirleriyle etkileşimde ilişkileri kuvvetlenebilecek, davranışları olumlu yönde değiştirebilecek ve örgütün performansını yükseltmede etkili rol oynayabilecektir.

Bu bağlamda, çalışanların diğer bireyler üzerinde arzu ettikleri izlenimleri oluşturabilmeleri ve bu süreci yönetebilmeleri için öncelikle kendi kendilerini yönetebilecek yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü insanlar ilk olarak kendilerine liderlik edebilmeli, kendi bıraktıkları izlenimleri kontrol edebilmeli, daha sonra da bu süreci diğerleriyle paylaşmaya ve yönetmeye çalışmalıdırlar.

Yapılan incelemede, izlenim yönetim ile öz liderlik arasındaki ilişki ve etkilerin araştırıldığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bireyin diğer insanlar, liderler ve çevre üzerinde olumlu bir izlenim yaratabilmek, dolayısıyla da kendisini en iyi biçimde sunmak için kullanacağı izlenim yönetimi taktiklerinin, kişinin öz liderlik becerileri ile ilişkili olduğu düşünülmüştür. Bu çalışmadan elde edilecek verilerin, bu alandaki bilgi birikimine katkılar sağlayabileceği düşünülmüştür.

Ayrıca çalışmadan beklenen bir diğer temel katkı ise; Öz Liderlik Ölçeği'nin Batı Kültürü'nden Türkçeye uyarlamasıyla, kültürel açıdan farklılık yaratıp yaratmadığının tespit edilecek olmasıdır. Böylece liderler ve yöneticiler, çağımızda değişimin odağı haline gelen organizasyon süreçlerinde takipçilerini-astlarını yetkilendirme, güçlendirme, ödüllendirme

veya terfi edecek personelini seçme gibi karar mekanizmalarına dahil edebilecekleri bir ölçüm aracı elde etmiş olacaktırlar.

3. ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırma soruları aşağıda sunulmuştur:

Araştırma Sorusu 1: Bireylerin, yaş ve cinsiyet gibi demografik özellikleri ile izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bireylerin yaş ve cinsiyet özellikleri gibi demografik değişkenler izlenim yönetimi taktiklerini ne kadar yordamaktadır?

Araştırma Sorusu 2: Bireylerin, kullandıkları izlenim yönetimi taktikleriyle öz liderlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bireylerin öz liderlik algılamaları izlenim yönetimi taktiklerinin ne kadarını yordamaktadır?

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, zaman ve maddi kaynakların sınırlı olması nedeniyle, Ankara İli'nde Savunma Sanayide çalışan kamu ve özel sektörlerde görev yapan üst kademe yönetici, orta kademe yönetici, alt kademe yönetici ve iş görenlerle sınırlı kalmaktadır. Araştırma yapılırken uygulanan ankete katılmak istemeyen, anketi eksik olarak dolduran ve anketi teslim etmeyen çalışanlar da sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

- Araştırmada ele alınan izlenim yönetimi değeri, İzlenim Yönetimi Ölçeği'nin ölçtüğü nitelikler ve ölçekten alınan puanlarla sınırlıdır.
- Araştırmada ele alınan öz liderlik değeri, Öz Liderlik Ölçeği'nin ölçtüğü nitelikler ve ölçekten alınan puanlarla sınırlıdır.

Araştırmanın bir diğer kısıtlılığı, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasını ve öz liderlik davranışlarını etkileyen çeşitli çevresel ve durumsal değişkenlerin dikkate alınmamış olmasıdır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

a. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, Ankara İli Savunma Sanayinde çalışan kamu ve özel sektörlerde görev yapan üst kademe yönetici, orta kademe yönetici, alt kademe yönetici ve iş görenleri kapsamaktadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (2009) raporlarına göre, Türkiye'de yaklaşık olarak toplam 18.000 Savunma Sanayi çalışanı bulunmaktadır. Türkiye'de Savunma Sanayi araç ve gereçleri üreten ve onarımını yapan toplam kayıtlı firma sayısı 69'dur. Bu firmaların illere göre dağılımı incelendiğinde 36 tanesinin Ankara İline kayıtlı oldukları görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkılarak, Türk Savunma Sanayindeki firmaların %52'sinin Ankara İlinde bulunduğu, bu firmalardaki çalışan sayısının da yaklaşık olarak 9300 civarında olabileceği değerlendirilmektedir. Evreni temsil edeceği düşünülen örneklemin büyüklüğünün yeterli olup olmadığı ise, bazı formüller yardımıyla kolaylıkla hesaplanabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 47). Örneklem sayısının yeterliliğini istatistiksel olarak hesaplayan formüllerden bir tanesi aşağıda görülmektedir.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N - 1) + t^2 pq}$$

Bu formülde;

N= Hedef kitledeki birey sayısı

n= Örneklem alınacak birey sayısı

p= İncelenen olayın gerçekleşme sıklığı (gözlenme oranı)

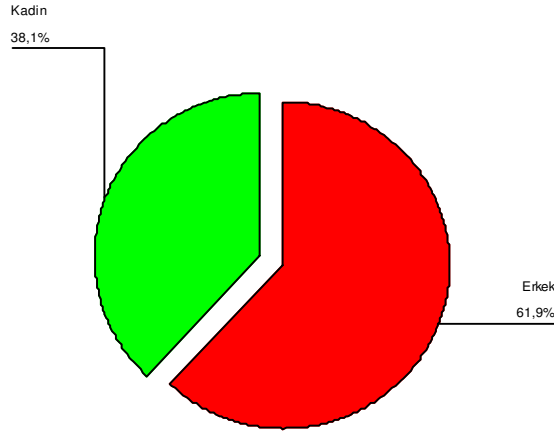
q= İncelenen olayın gerçekleşmeyiş sıklığı (gözlenmeme oranı, q=1-p)

d= Olayın sıklık durumuna göre kabul edilen örneklem hatası

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri

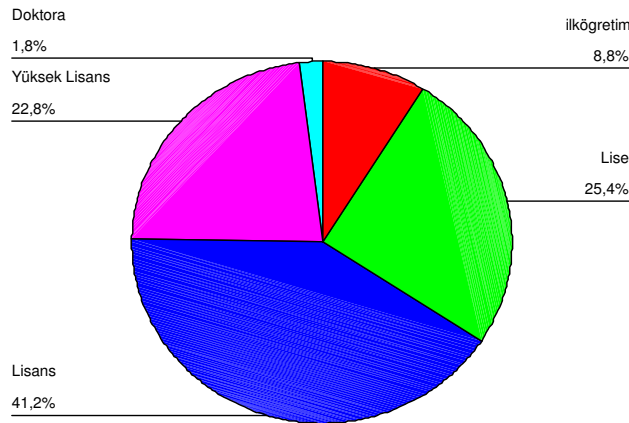
Bu formülden yola çıkılarak, .95 güvenirlik ve .05 örneklem hatası ile 378 kişiden oluşan bir grubun 25.000 kişilik bir evreni temsil edilebileceği belirtilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50). Buradan hareketle 386 kişiden oluşan araştırma örnekleminin yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırma örneklemini evreni temsil edecek nitelikte, Çankaya, Yenimahalle, Gölbaşı ve Kazan ilçelerinde çalışan 239'u erkek, 147'si kadın, rastlantısal olarak seçilmiş toplam 386 Savunma Sanayi çalışanı oluşturmaktadır (Şekil-6). Örneklem, çalışanlar arasında yansız seçilerek oluşturulmuştur. Örneklemenin yaş ortalaması 38,34'dür, standart sapması 10,00'dir, yaş aralığı 22 ile 65 arasında değişmektedir.



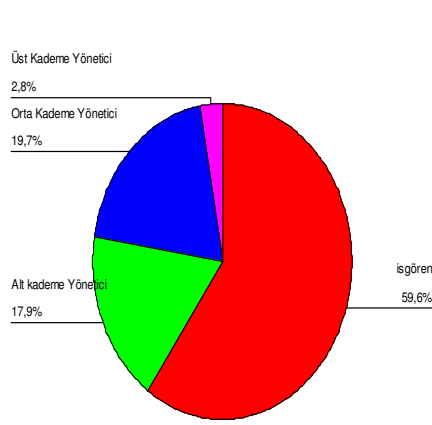
Şekil-6: Cinsiyete Göre Dağılım

Eğitim durumuna göre, örneklem incelendiğinde, 34 kişinin ilköğretim, 98 kişinin lise mezunu, 159 kişinin lisans mezunu, 88 kişinin yüksek lisans, 7 kişinin doktora mezunu oldukları görülmektedir (Şekil-7).

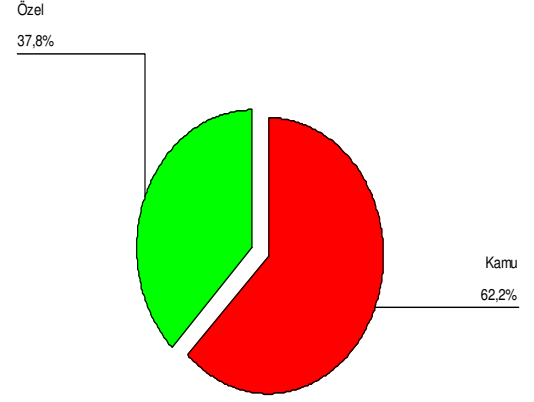


Şekil-7: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Mesleki görevine (statü) bakıldığında örneklemin 230'u işgören, 69'u alt kademe yöneticisi, 76'sı orta kademe yöneticisi, 11'i üst kademe yöneticisinden oluştuğu görülmektedir (Şekil-8).



Şekil-8:Meslekteki Görevine (Statü) Göre Dağılım



Şekil-9:Görev Yerine Göre Dağılım

Görev yerine göre dağılıma bakıldığında örneklemin 240'ının kamuda, 146'sının da özel sektörde çalıştığı görülmektedir (Şekil-9). Tablo-3'de örneklemin dağılımı gösterilmiştir. Dağılım incelendiğinde, işgörenlerin sayısının her iki sektörde de diğer yönetici sayılarından fazla bir yüzdeye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo-3: Örneklemin Dağılımı

		N	%
KAMU SEKTÖRÜ	İşgören	128	33.1
	Alt Kademe Yöneticisi	48	12.4
	Orta Kademe Yöneticisi	56	14.5
	Üst Kademe Yöneticisi	8	2.0
ÖZEL SEKTÖR	İşgören	102	26.4
	Alt Kademe Yöneticisi	21	5.4
	Orta Kademe Yöneticisi	20	5.1
	Üst Kademe Yöneticisi	3	1.0
TOPLAM		386	100.0

b. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kişilerin yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim durumu, meslekteki görevi (statü), görev yaptıkları kuruluşu gibi bilgilerin sorulduğu demografik bilgi formu (EK-C), Bolino ve Turnley'in İzlenim Yönetimi Ölçeği (Impression Management Scale-IMS) (EK-Ç), Houghton ve Neck'in Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formu (EK-F) geliştirilmiş ve bu form kullanılmıştır. Orijinal öz liderlik ölçeğinin kullanımı için yazarlar ile görüşülmüş ve gerekli izin alınmıştır. Kullanılan ölçekler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

(1) İzlenim Yönetimi Ölçeği*

Jones ve Pittman (1982) tarafından ileri sürülen sınıflandırmaya dayandırılarak Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilmiş İzlenim Yönetimi Ölçeği (İYÖ) kullanılmıştır. Ölçek bir örgüt içerisindeki çalışanların kullanabileceği izlenim yönetimi taktiklerini içeren, izlenim yönetimi literatüründe geliştirilmiş olan çalışma ve teorileri kapsayan, izlenim yönetimi davranışlarının boyutlarını belirlemeye yönelik 22 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada da 5'li Likert tipinde sorular (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Genellikle, 5=Her zaman) içeren ankette deneklerden bu davranışları ne kadar sıklıkta yaptıklarını belirtmeleri istenmiştir. Ölçekte beş tane izlenim yönetimi boyutu bulunmaktadır, bunlar; "niteliklerini tanıtmak", "kendini sevdirmek", "örnek olmak", "tehdit etmek" ve "kendini acındırma" taktikleridir.

Ölçek öncelikle Cantekin (2003) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Elde edilen verilere göre ölçeğin boyutlarını temsil eden faktörlere yönelik Cronbach Alfa güvenirlik değerlerinin .61 ile .77 değerleri arasında olduğu, ayrıca ölçeğin tamamının güvenirlik değerinin $\alpha=.87$ gibi yüksek bir değer olduğu belirtilmiştir.

* İzlenim Yönetimi Ölçeği, İlker TATAR'dan izin alınarak kullanıldı.

Cantekin tarafından yapılan İzlenim Yönetimi Ölçeği Türkçeye uyarlama çalışmasını esas alan bir diğer çalışma daha sonra da Basım, Tatar ve Şahin (2006b) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin yeniden çevirileri yapılmış, ayırt edici geçerlik ve güvenirlik testleri bir kez daha tekrarlanmıştır. Bu çalışmada, ölçekte yer alan faktörlerin güvenirlik değerleri .57 ile .74 arasında, ölçeğin tamamı için $\alpha=.82$ olduğu tespit edilmiştir. Yapılan yapı geçerlik çalışmalarında ölçekte yer alan iki faktör “niteliklerini tanıtma” ve “kendini sevdirmeye” tek faktör altında birleştirilmiş ve “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiği ($\alpha=.72$) olarak yeniden adlandırılmıştır. Ayrıca orijinal faktör yapılanmasında “tehdit etme” olarak yer alan faktörün “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” ($\alpha=.63$) ve “işine sahip çıkmaya çalışma” ($\alpha=.57$) faktörleri şeklinde ikiye ayrıldığı görülmüştür (Basım vd., 2006b: 10).

Bu çalışmada ise; Bolino ve Turnley (1999), Cantekin (2003) ve Basım, Tatar ve Şahin (2006b) tarafından da güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmış olan, izlenim yönetimi davranışlarının ölçülmesinde uyum içerdiği anlaşılan, güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğuna karar verilen 22 maddelik İzlenim Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır.

Bu kapsamda;

“Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” faktörü, 1, 2, 6, 7, 11, 12, 16, 17, numaralı maddelerle,

“Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” faktörü 3, 8, 13, 18 numaralı maddelerle,

“Kendine acındırmaya çalışma” faktörü 5, 10, 15, 20, 22 numaralı maddelerle,

“Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” (tehdit etme) faktörü 4, 9, 21 numaralı maddelerle,

“İşine sahip çıkmaya çalışma” faktörü 9, 14 numaralı maddelerle ölçülmektedir.

Verilen cevaplara bir ile beş arasında değişen puanlar verilmektedir. Puanlama esnasında ters olarak hesaplanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınacak en düşük puan 22, en yüksek puan 110'dur. Ölçekten alınan yüksek puan, izlenim yönetimi taktiklerini kullanma becerilerinin yüksek olduğunu belirtir.

Bu çalışmada, ölçekle toplanan veriler esas alınarak yapılan faktör analizi neticesinde ölçeğin güvenirlik $\alpha=.901$ değerinin yüksek olduğu görülmüştür (boyutlar arasında $\alpha=.63-.84$). Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir ($X^2=53.103$, $sd=5$, $GFI=.95$, $NFI=.91$, $IFI=.92$, $CFI=.92$, $RMR=.04$).

(2) Öz Liderlik Ölçeği**

Öz liderlik ölçeğini geliştirmek için yapılan ilk çalışmalar 1983 yılında Manz ve Sims tarafından başlatılmıştır, daha sonra Anderson ve Prussia (1997) öz liderlik becerilerini ortaya çıkarmak üzere, bir çalışma yaparak 90 maddelik bir ölçek (Self-Leadership Questionnaire-SLQ) hazırlamışlardır. Çalışmaları sonunda, ölçeği 50 maddeye indirmişlerdir. 153 kişi üzerinde yapılan son çalışmalarında ölçeğin 3 boyuttan (davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri) ve 10 alt ölçekten (kendine hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma, kendini gözlemleme, kendine hatırlatıcılar belirleme, kendine sınırlar koyma, düşünceyi doğal ödüller üzerine odaklandırma, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, düşünce ve fikirleri değerlendirme) oluştuğu ve güvenirlik değerlerinin .69 (doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama faktörü) ile .91 (kendini ödüllendirme faktörü) arasında değiştiği belirtilmiştir.

Houghton ve Neck (2002), Anderson ve Prussia'nın (1997) çalışmasını esas alarak, 50 maddelik ölçeğin belirsizlikler içerdiğini ve

** Öz Liderlik Ölçeği, Jeffery D.HOUGHTON'dan izin alınarak kullanıldı.

psikometrik özelliklerinden dolayı geçerli olamayacağını ileri sürmüşlerdir. Yeniden ölçek hazırlama çalışmasında, 50 maddelik ölçeği 33 madde olacak şekilde sadeleştirmişler ve Anderson ve Prussia'nın çalışmalarının da esin kaynağı olan J.F.Cox'un 1993 yılında geliştirdiği 34 maddelik çalışmadan 2 madde alarak toplam 35 maddelik ölçeğe son halini vermişlerdir. Houghton ve Neck (2002) revize edilmiş bu ölçeğin bireysel ve örgütsel araştırmalarda kullanılabilecek şekil ve yeterlilikte olduğunu belirtmişlerdir. Öz liderlik kuramını temel alma sebebiyle, her iki anlamda da karşılaşılabilecek bütün öz liderlik davranışlarını içerdiğini savunarak, Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilmiş ölçeklerdeki belirsizlikleri ve yanlışları giderdiği için Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeğinin güvenilir ve geçerli olduğunu ileri sürmektedirler.

Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği Amerika'da 442 ve 357 kişiden oluşan iki farklı öğrenci grubuna uygulanmıştır. Bu çalışmalar neticesinde, Cronbach Alfa güvenirlik değerleri, "başarılı performans hayal etme" faktörü için .85 (.85), "kendine hedef belirleme" faktörü için .84 (.85), "kendi kendine konuşma" faktörü için .92 (.84), "kendini ödüllendirme" faktörü için .93 (.91), "düşünce ve fikirleri değerlendirme" faktörü için .78 (.79), "kendini cezalandırma" faktörü için .86 (.75), "kendini gözlemle" faktörü için .82 (.73), "doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama" faktörü için .74 (.69), "kendine hatırlatıcılar belirleme" faktörü için .91 (.82) olarak bulunmuştur***.

Ayrıca Houghton ve Neck (2002) tarafından ölçeğin farklı modeller ile yapısal geçerliği de test edilmiştir. Ölçek ile en iyi uyumun sağlandığı İkinci Düzey Faktör Modeli olarak adlandırılan yapıdan elde edilen uyum iyiliği değerleri ($X^2=128.49$, $sd=41$, $GFI=.94$, $NNFI=.88$, $IFI=.91$, $CFI=.91$) kabul edilebilir seviyelerde olduğu için bu yapı da öz liderlik ölçeğine en uygun yapı olarak kabul edilmiştir.

*** Parantez içerisindeki değerler Anderson ve Prussia (1997) tarafından elde edilmiş olan değerleri göstermektedir.

Öz liderlik kavramının yeni yüzyılda da popülerliğini artırmaya devam etmesi nedeniyle konuya tüm dünyada ilgi artmıştır. Neubert ve Wu (2006), Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen ölçeğin yapı geçerliği ve psikometrik özelliklerini belirlemek ve Çin kültürüne uygunluğunu test etmek istemişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarında ilave olarak öz liderliğin yaratıcılık ve üstlenilen rol performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde aslında 9 alt faktörden oluşan ölçeğin çalışmalarında 6 faktör üzerinde toplandığını, bunun nedenin de örnekleme kullanılan çalışanlardan ve Çin kültürünün kolektivist yapısından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir.

Neubert ve Wu (2006) çalışmalarında, Çin’de yer alan bir petrol şirketindeki çalışanları örneklemlerine dahil etmişlerdir. İki farklı örneklemden (N=279, N=280) elde edilen faktörler ve güvenirlikleri, “başarılı performans hayal etme” faktörü .70, “kendine hedef belirleme” faktörü .72, “kendi kendine konuşma” faktörü .80, “kendini ödüllendirme” faktörü .72, “kendini cezalandırma” faktörü için .52, “doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama” faktörü .67 olarak bulunmuştur. “Düşünce ve fikirleri değerlendirme”, “kendini gözlemler” ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” faktörlerinin yük değerleri düşük olması nedeniyle geliştirilen ölçekte yer verilmemiştir. Ölçek bu haliyle farklı modeller ile test edilmiş en iyi uyum iyiliği elde edilene kadar modeller araştırılmıştır. Doğal ödüller faktörü ve bazı düşük faktör yüklü faktörlere neden olan maddelerin (28, 30 ve 27’nci sorular) çıkarılması ile elde edilen beş faktörlü modelin uyum iyiliği sonuçlarının kabul edilebilir düzeyde olduğu ($X^2=356.17$, $sd=114$, $X^2/sd=3.12$, $GFI=.86$, $CFI=.91$, $RMR=.05$, $RMSEA=.09$) rapor edilmiştir. Yazarlar, Çin kültürüne uygun olarak geliştirilen bu ölçeğin geçerlik ve güvenirliği açısından birçok olumsuz özelliği barındırdığını, bu nedenle de Çin kültürüne bu ölçeğin tamamen uygun olduğunu söyleyemeyeceklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, eğer öz liderlik ölçeği her kültürde farklı sonuçlar verecekse, öz liderlik kavramının da değişik kültürler açısından ne anlam ifade ettiğinin yeniden tartışılması gerektiğini savunmuşlardır (Neubert ve Wu, 2006: 369).

Ho ve Nesbit (2009) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise Neubert ve Wu'nun (2006) çalışmasında olduğu gibi yine Çin kültürü esas alınarak kolektivist kültür üzerinde bir araştırma yapılarak ölçeğin psikometrik özellikleri test edilmiştir. Bu çalışmada 11 faktörlü bir yapı bulunmuş, iki yeni boyut da ölçeğe ilave edilmiştir. Yeni boyutlar, ilişki-temelli doğal ödüller (relation-based natural rewards) ile düşünce ve fikirlerin sosyal-uyumlu değerlendirilmesi (social-oriented evaluation of beliefs and assumptions) stratejileri olarak adlandırılarak ölçek genişletilmiştir. Orijinal ölçekten 33 maddenin yer aldığı ölçeğe öncelikle yeni boyutları temsil eden 14 madde ilave edilmiş, yapılan ilk araştırma sonucunda 9 maddenin ölçekten çıkartılmasıyla elde edilen revize edilmiş yeni 38 maddelik anketin doğrulayıcı faktör analizi neticesinde en iyi uyum iyiliği değerlerini verdiği görülmüştür (Ho ve Nesbit, 2009: 469). Yeni ölçeğin kültürel farklılıklar nedeniyle maddelerin bazılarının yeniden ifade edilmesi ve boyutlarında değişikliklere gidilmesiyle mevcut ölçekten daha istikrarlı neticeler veren revize edilmiş 38 maddelik ölçeğin artık Çin kültürüne genellenebileceğini belirten Ho ve Nesbit (2009) bireylerin öz liderlik stratejilerini etkilemede kültürün ne kadar önemli bir faktör olduğunu da vurgulamışlardır.

Türkiye’de ise, Doğan ve Şahin (2008) tarafından Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği (Houghton ve Neck, 2002) Türkçeye çevrilerek, ölçeğin bireylerin “kendi kendine liderlik” stratejilerini ölçmede güvenilir bir ölçme aracı olduğu saptanmıştır. Ancak ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olmadığı rapor edilmiştir.

Doğan ve Şahin (2008) tarafından Türkçe çevirisi yapılmış olan Kendi Kendine Liderlik Ölçeği çalışmasında 368 kamu, 195 özel sektör çalışanı olmak üzere toplam 563 kişiye anket uygulanmıştır. KMO değeri .731 olan araştırmadan elde edilen veriler şu şekildedir; “başarılı performans hayal etme” faktörü için .87, “kendine hedef belirleme” faktörü için .88, “kendi kendine konuşma” faktörü için .73, “kendini ödüllendirme” faktörü için .80, “düşünce ve fikirleri değerlendirme” faktörü için .87, “kendini cezalandırma” faktörü için .85, “kendini gözlemle” faktörü için .74, “doğal ödüller üzerine

düşünceyi odaklama” faktörü için .83, “kendine hatırlatıcılar belirleme” faktörü için .64 olarak bulunmuştur. Bu yapıda yer alan eigen değeri 1’den büyük olan 9 adet faktör toplam varyansın %68.78’ini açıklamaktadır. Yapısal eşitlik modellerinin testlerinde en iyi uyumu işaret eden birbirinden bağımsız üç faktörlü modele (orijinal çalışmada model 2) analiz sonucunda $X^2=332.52$, $sd=41$, $X^2/sd=8.1$, $GFI=.90$, $CFI=.80$, $RMR=.058$, $RMSEA=.11$, $NNFI=.73$ değerleri bulunmuştur. Bu nedenle her üç modelin de uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda olmadığı, ölçeğin güvenilirliği olmasına rağmen geçerliğinin doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilemediği rapor edilmiştir.

Yönetim yazınında ölçeğin Türkçeye yapılan çevirisinde “self-leadership” kavramının Doğan ve Şahin (2008) gibi araştırmacılar tarafından “kendi kendine liderlik” ismiyle kullanıldığı görülmektedir. Ancak, tarafımızdan yapılan bu çalışmada “self-leadership” kavramının Türkçesi olarak “öz liderlik” (kendinin liderliği) kavramı tercih edilmiştir. Bu tercihin temel nedeni ise; öz liderlik (self-leadership) kavramının daha çok bireyin iç dünyasıyla ilgili bilişsel ve psikolojik boyutları içine alan bir kavram olduğunun düşünülmesidir. Çünkü kendi kendine liderlik ifadesi, okuyucuya daha çok “karizmatik lider, otantik lider, dönüşümcü lider vb.” gibi liderlik tarzlarını çağrıştıran bir anlam yüklemesine neden olabilecektir.

Bu çalışmada, Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen 35 maddelik Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği esas alınarak bu ölçeğin Türkçe Formu geliştirilmiş, güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılarak elde edilen ölçek kullanılmıştır.

(3) Öz Liderlik Ölçeği Türkçe Formu’nun Geliştirilmesi

Ölçek geliştirme için yapılan analizler üç farklı örneklem üzerinde gönüllülük esas alınmak üzere yapılmıştır. Üç farklı örneklem kullanılmasının nedenlerinden diğerlerine göre küçük örneklem (N=60 ve N=202) üzerinde elde edilmiş faktör yapısının, geçerliliğin ve güvenilirliğinin daha geniş örneklemde (N=386) test edilmesidir. Öncelikle 60 kişilik bir gruba

pilot çalışma olarak anket uygulanmıştır. İlk denek grubuyla ölçeğin tercümesinin kontrolü, bazı maddelerin anlaşılmasında yaşanabilecek problemlerin giderilmesi ve ölçeğin maddelerinin düzenlenmesi amaçlanmıştır. İkinci örneklemden elde edilen verilere öncelikle doğrulayıcı faktör analizi, daha sonra keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Madde çıkarma işlemlerini müteakip tekrar doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu gruptaki veriler ile özgün çalışmada da test edilen farklı boyutlardaki modeller de test edilmiş, en iyi uyumun hangi modelde elde edildiği sonucuna ulaşılmaya çalışılmıştır. Üçüncü örneklem grubunda; 35 maddelik özgün öz liderlik ölçeğinin 6 maddesi çıkarılmış hali olan 29 maddelik revize edilmiş öz liderlik ölçeği uygulanmıştır. Örneklemden elde edilenlerle ise doğrulayıcı faktör analizi ile yeniden tekrar edilmiş, 29 maddelik revize edilmiş öz liderlik ölçeğinin yapısı, geçerliği ve güvenirliği bir kez daha test edilmiştir.

Öz liderlik ölçeği 35 maddelik, 5 basamaklı Likert tipinde (Sıklık seviyesi 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Genellikle, 5=Her zaman) oluşmaktadır. Öz liderlik ölçeğine denekler tarafından verilen puanlar 35 puan ile 175 puan arasında değişmektedir. Ölçek; 3 boyutlu ve 9 alt faktörlü bir yapıdadır. Bu faktörler; Tablo-4’de gösterilmektedir; Davranış Odaklı Stratejiler (hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma, kendini gözlemleme, hatırlatıcılar belirleme), Doğal Ödül Stratejileri (doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama) ve Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, düşünce/fikirleri değerlendirme) olarak sıralanmıştır.

Orijinal ölçeğin yazarı ile yapılan görüşme neticesinde “kendi kendini cezalandırma” maddelerine verilen puanların değerlendirmeler esnasında ölçekten çıkartılması (Manz, 1992: 21-22) ya da puanların ters yüklenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada, 6, 15, 24 ve 30’uncu maddelere verilen puanlar ters olarak hesaplanmıştır. Çünkü kendi kendini cezalandırma taktiğini yüksek düzeyde kullanan bireylerin performanslarında büyük kayıplara yol açtığı düşünülmekte ve bu stratejinin kullanımına ölçek değerlendirilirken yüksek puan veren bireylerin öz liderlik algılama puanlarını düşürdüğü kabul görmektedir (Manz, 1992: 22).

Tablo-4: Houghton ve Neck (2002) Tarafından Geliştirilen Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeğinin Yapısı

Temel Unsurlar	Davranış Odaklı Stratejiler	Doğal Ödül Stratejileri	Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri
Alt Ölçekler ve Madde Numaraları	Hedef Belirleme (2,11,20,28,34) Kendini Ödüllendirme (4,13,22) Kendini Cezalandırma (6,15,24,30) Kendini Gözlemleme (Kendini İzleme) (7,16,25,31) Hatırlatıcılar (İpuçları) (9,18)	Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama (8,17,26,32,35)	Başarılı Performans Hayal Etme (1,10,19,27,33) Kendi Kendine Konuşma (3,12,21) Düşünce/Fikirleri (Varsayımları) Değerlendirme (5,14,23,29)

Mevcut çalışmaya, Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği'nde yapılan sınıflandırma esas alınarak (Houghton ve Neck, 2002: 677; Doğan ve Şahin, 2008: 146) önceki araştırmalardaki (Neubert ve Wu, 2006; Doğan ve Şahin, 2008) sonuçlar da göz önünde tutularak başlanmıştır. Bu kapsamda, yapılan araştırmada öncelikle Türkçe madde havuzu oluşturulmuş ve 35 madde gözden geçirilmiştir.

Öz liderlik ölçeğinin Türkçeye çevrilmesi, üç ayrı kişi tarafından yapılmıştır. Çevirileri yapanlardan birincisi araştırmacı, ikincisi İngilizce öğretim görevlisi, üçüncüsü ise uzun süre Amerika'da kalmış bir yüksek lisans öğrencisidir. Konu ile ilgili bilgilere olan yakınlıkları nedeniyle çevirmelerde ilave bilgiye ihtiyaç hissedilmeden çeviriler yapılmıştır. Türkçeye çevrilen ölçeğin doğruluğu beş yüksek lisans öğrencisi ve iki öğretmen tarafından kontrol edilmiş ve anlaşılabilir olmasına, Türk Kültürü'ne uygunluğuna ve sadelik özelliklerine dikkat edilmiştir. Ölçeğin son durumu, aynı enstitüdeki bir öğretim görevlisi tarafından Türkçeden yeniden İngilizceye çevrilmiş ve konunun uzmanı bir İngilizce öğretim görevlisi tarafından bu çeviri kontrol edilerek özgün çalışmadan farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

- **Örneklem I**

Birinci örneklemede; oluşturulan maddelerin geçerliliğinin sınanması ve kontrolünü kapsayan görece küçük bir gruba ön uygulama yapılmıştır. Ankara İli'nde Savunma Sanayinde çalışan, işgören ve yöneticilerden oluşan 60 kişilik bir gruptur. Bu gruptaki çalışanların yaş ortalaması 35.80 (SS=8.86) olup %30'u kadındır. İlköğretim mezunu %5, Lise %13, Lisans mezunu %46, Yüksek Lisans mezunu %32 ve doktora mezunu %4'dür. Katılımcıların %5'i Üst Kademe Yöneticisi iken %95'ini alt ve orta kademelerdeki yöneticiler ile işgörenler oluşturmaktadır (İlk kullanılan anket EK-D'dedir).

- **Örneklem I'e İlişkin Bulgular**

Elde edilen veriler ışığında denekler ile görüşmeler yapılmış ve otuz beş maddelik soru formunda tam olarak anlaşılamadığı düşünülen toplam on iki madde (Tablo-5) ile ilgili uzman görüşleri ve anketi uygulayanların da katkıları doğrultusunda maddelerin ifade şekli yenilenerek anket tekrar düzenlenmiştir. Gerekli düzeltmeler yapılarak ölçeğe son hali araştırmacı ve konunun uzmanı psikolog öğretim görevlisi tarafından verilerek ikinci örnekleme uygulanmak üzere hazır hale getirilmiştir.

- **Örneklem II**

İkinci örneklemede ise Ankara'da özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren beş farklı organizasyondaki, toplam 202 çalışan yer almaktadır. Örneklemede yaş ortalaması 36.37'dir (SS=7.10). Denekler büyük oranda işgörenlerden oluşmakta (%50) ve katılımcıların yaklaşık olarak %90'ı (N=181) en az lisans mezunu seviyesindedir. Kamuda görev yapanların oranı %49'dur (N=100). Deneklerin ortalama çalışma süresi 12.79 (SS=7.49) yıl iken kadınlar katılanların %32'sini (N=65) oluşturmaktadırlar. İkinci örneklem grubunu oluşturan Savunma Sanayi çalışanlarının örneklem denekleri olarak seçilmiş olmalarının temel nedeni, orijinal ölçekteki deneylerin hepsinin öğrenci olmaları ve yazarların bu konunun ölçeğin genellenebilirliği için bir sınırlama getirdiğini belirtmeleridir (Houghton ve Neck, 2002: 686) (Bu örneklem için kullanılan anket EK-E'dedir).

**Tablo-5: Öz Liderlik Ölçeğinin Maddelerin Revize Edilmeden
Önceki ve Sonraki Halleri**

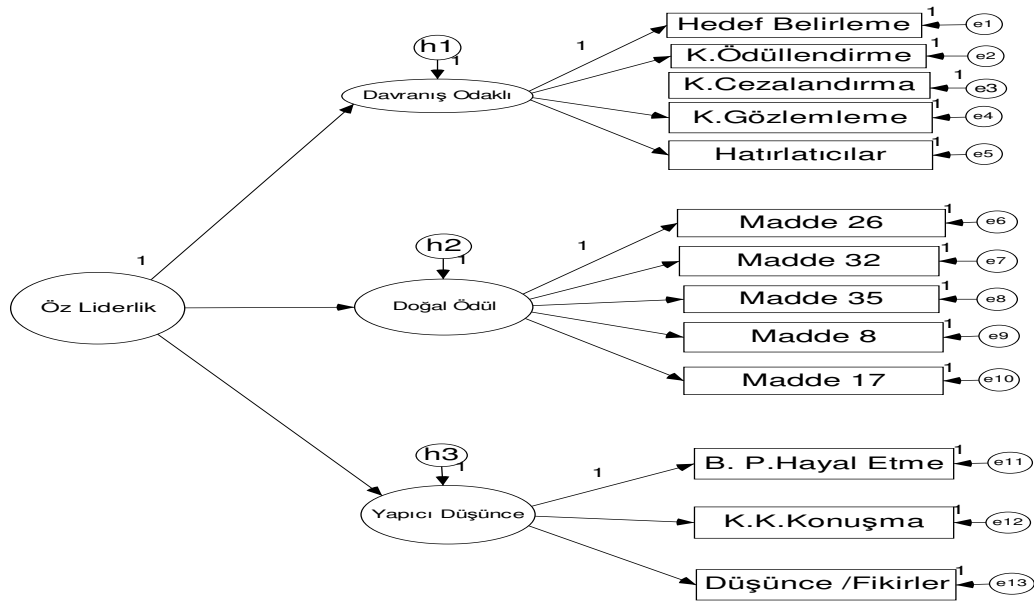
Birinci örneklemede uygulanan madde	İkinci örneklemede uygulanan madde (Revize edilmiş hali)	Boyut
1.Önemli işlerde, kendimi iyi performans veren şekilde görmek için hayal gücümü kullanırım.	1.Önemli işlerde, başarıımı üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım.	Başarılı performans hayal etme
3.Karşılaştığım problemlerle yüzleşme anlarında kimi zaman yüksek sesle, kimi zaman da sessizce kendi kendime konuştuğum olur.	3.Karşılaştığım problemleri çözmeye çalışırken kimi zaman yüksek sesle kimi zaman da içimden, kendi kendime konuşarak durumu gözden geçirmeye çalışırım.	Kendi kendine konuşma
5.Zor bir durumla karşılaştığımda, rehberim fikir ve düşüncelerimdir.	5.Zor bir durumla karşılaştığımda kendi mantığıma başvurarak durumu değerlendiririm.	Düşünce ve fikirleri değerlendirme
7.Mesleğimde ne kadar iyi olduğumu takip ederim.	7.Yaptığım her işte (mesleğimde) ne kadar iyi olduğumu takip ederim	Kendini gözlemlleme
14.Problemlerimin olduğu durumlardaki kendi inançlarımın doğruluğunu zihnen değerlendirmeye uğraşırım.	14.Sorun yaşadığım durumlar hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu zihnimde tartmaya çalışırım.	Düşünce ve fikirleri değerlendirme
16.Bir faaliyeti sergilerken, genellikle ne kadar iyi olduğumun farkındayım.	16.Bir işi yaparken ne kadar iyi olduğumun farkındayım.	Kendini gözlemlleme
17.Arzu edilen davranışlarımın ortaya çıkmasını sağlayacak insanlar ve eşyalarla çevremi donatmaya çalışırım(masama ailemin resmini koyarım, duvara tuttuğum takımın posterini asarım, vb.)	17.Çevremde heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren insan ve nesneler bulundurmaya çalışırım.	Doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama
19.Bir faaliyete başlamadan önce zihnimde kendimi başarılı performansla hayal ederim.	19.Bir işi yapmadan önce, o işi başarıyla yaptığımı kafamda tasarlarım.	Başarılı performans hayal etme
21.Zor şartlarda olduğumda, bana yardım ederek bu durumdan kurtarması için kendi kendime konuşabilirim(yüksek sesle veya sessizce).	21.Zor durumlarla karşılaştığımda o durumun üstesinden gelebilmek için kendi kendime sesli ya da sessiz konuşmalarla telkinler yaparım	Kendi kendine konuşma
23.Başka birisiyle anlaşmazlığım olduğu zamanlarda; kendi düşünce ve fikirlerimi açıklıkla ifade edebilir ve değerlendirebilirim.	23.Biriyle anlaşmazlığım olduğunda kendi düşünce ve fikirlerimi açıkça ifade eder gerekirse o düşünce ve fikirleri doğruluğu açısından değerlendirebilirim.	Düşünce ve fikirleri değerlendirme
27.Karşılaştığım meydan okumaların üstesinden geldiğimi gözümde canlandırırım.	27.Karşılaştığım zorlukların üstesinden gelebildiğimi, özellikle gözümde canlandırırım	Başarılı performans hayal etme
30.İyi iş yapamadığım zamanlarda, açık olarak kendi kendime memnuniyetsizliğimi dışıma vururum.	30.Bir işi başaramadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliğimi açık olarak ifade ederim.	Kendini cezalandırma

- **Örneklem II'ye İlişkin Bulgular**

Ankara'da Savunma Sanayinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektördeki beş farklı kuruluştaki çalışan toplam 202 kişiden oluşan ikinci örneklem ile ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya çıkarmak üzere doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri yapılmıştır.

a. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı (Confirmatory) faktör analizinde (CFA) değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önceki çalışmalardan elde edilen bilgilere dayanılarak bir araştırma sorusunun, hipotezin veya bir kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2009: 123). Ölçek uyarlama çalışmalarındaki esas amaçlara uygun olarak, keşfedici faktör analizi yerine doğrulayıcı faktör analizi yapılarak başlanması, ölçülecek modellerin daha hassas ve doğrulukla yapılabilmesinde avantaj sağlamasından kaynaklanmaktadır (Hinkin, 1995: 977). Bu nedenle de elde edilen verilerden istifadeyle, öncelikle ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya çıkarmak üzere, AMOS 6.0 (Byrne, 2001) yazılımı kullanılarak ilk olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.



Şekil-10: İkinci Düzey Faktör Modeli

Analiz neticesinde modelin özgün çalışmadan oldukça farklı bir yapıda oluştuğu görülmüştür. Uyum iyiliği testlerinde üç farklı yapısal model arasında en iyi uyumu sağlayan; ikinci düzey faktör modelinin (Şekil-10) olduğu ve buna ilişkin ölçüm değerlerinin ise; ($\chi^2/sd=2.70$, $GFI=.88$, $NFI=.80$, $RMSEA=.09$, $IFI=.86$, $CFI=.86$) olduğu belirlenmiştir. Ancak bu sonuçların, kabul edilebilir aralıklarda olmadığı görülmüştür. Çıkan sonuçlardan yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum aralıklarında olmaması nedeniyle Keşfedici (Exploratory) faktör analizine dönülmüştür.

b. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, elde edilen uyum iyiliği testi sonuçları kabul edilebilir aralıklarda olmaması nedeniyle, keşfedici faktör analizi (EFA) ile yapı geçerliliğinin testi yapılarak modelin faktör yapısının incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Keşfedici faktör analizlerinde, “bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık” sağlamak amacıyla elde edilen faktörlere eksen döndürme teknikleri uygulanabilmektedir. Böylelikle faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerinde, yüksek ilişkiler ortaya çıkarılabilmekte ve faktörler daha basit yöntemlerle açıklanabilmektedir (Büyüköztürk, 2009: 126). Bu nedenle orijinal çalışmada da olduğu gibi (Anderson ve Prussia, 1997: 129; Houghton ve Neck, 2002: 678) temel bileşenler analizi ile dik döndürme tekniklerinden en sık kullanılan “varimaks” (varimax) eksen döndürme tekniği, kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin yapılarının, yapılacak olan faktör analizleri için uygun olup olmadığı KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu belirtmekte ve faktörleştirilebilirlik için bu değer .60’dan daha büyük olması kabul görmektedir (Büyüköztürk, 2009: 126). KMO değeri 0 ile 1 arasında değerler alırken, 1 değerine ne kadar çok yaklaşırsa, verilerin faktör analizi için o kadar uygun olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testi ise; değişkenler arasındaki ilişkileri kısmi korelasyonlar ile incelemektedir, hesaplanan Ki kare istatistiğinin anlamlı çıkması, verilerin uygun olduğunu ve puanların normal dağıldığını belirtmektedir. İkinci

örneklemeden elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduklarını gösteren KMO katsayısı ve Barlett küresellik testi sonuçları Tablo-6'da gösterilmektedir.

KMO Uygunluk Ölçütü	.837
Barlett Küresellik Testi	
Ki Kare İstatistiği [Anlamlılık]	3515.026 [.000]
Serbestlik Derecesi	595

Tablo-6: KMO Katsayısı ve Barlett Küresellik Testleri Sonuçları

Keşfedici faktör analizi neticesinde, maddelerin öz değeri (eigen value) 1'den büyük olan dokuz faktörden oluşan, toplam varyansın %66.5'ini açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür. Her ne kadar özgün ölçekle aynı sayıda faktör sayısı elde edilmiş olsa da bazı maddelerin farklı faktörler altında yer aldığı görülmüştür. Yapılan incelemeler neticesinde; faktör yük değerleri .35'den düşük olan (Houghton ve Neck, 2002: 678), faktör ortak varyansları yüksek olan, ikili bağlantıları bulunan ve birden çok faktörde yüksek yük değeri bulunan maddelerin olup olmadığı kontrol edilmiştir (Büyüköztürk, 2009: 124-125). Kontrol neticesinde madde çıkartılması ölçütlerine uygun olarak bazı maddeler (**2, 8, 11, 26, 32, 33-toplam altı madde**) geliştirilen ölçek üzerinde basit bir yapıya ulaşılmasını engellediği için çıkartılmıştır (Tablo-7). Altı maddenin çıkarılması işleminde ilk maddeden itibaren her bir maddenin tek tek çıkarılması neticesinde yeniden faktör analizi yapılarak faktör yapısı kontrol edilmiştir.

Altı maddenin ölçekten çıkarılmış haliyle verilere yeniden keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğin sekiz faktörden oluşan bir yapıda olduğu görülmüştür. Orijinal ölçekte (Houghton ve Neck, 2002: 682) farklı iki faktör olarak yapılandırılan “kendine hedef belirleme” ve “başarılı performans elde etme” faktörlerine ait bütün maddeler, mevcut çalışmada elde edilen faktör yapısında tek bir faktör altında toplanmıştır (Tablo-8).

Tablo-7: Çıkarılan Maddeler, Faktör Yükleri ve Madde Çıkartma Ölçütleri

Madde No	Faktör Yük Değerleri									Madde Çıkartılması Ölçütü
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
11	.330			.276	.306			.386		a, b
32	.417			.273	.319					b
33	.512					.553				b
2		.308	.314					.426		b
8	.389			.289			.486			b
26		.496		.488						b

a: Düşük Faktör Yüğü

b: Birden Çok Faktörde Toplanmış Yüksek ve/veya Birbirine Yakın Faktör Yük Değerleri

Madde içeriklerinin de dikkate alınması neticesinde, “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” faktörü olarak yeni bir faktör isimlendirilmesine gidilmiştir. Böylelikle yedi maddenin toplandığı birinci faktör “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” olmuştur. İkinci faktör altında üç madde toplanmış ve bu faktöre de “kendini ödüllendirme” faktörü adı verilmiştir. Üçüncü faktör altında aynı şekilde üç madde toplanmış ve bu faktöre “kendi kendine konuşma” ismi verilmiştir. Dördüncü faktör altında, dört madde yer almış ve bu faktör “düşünce ve fikirlerini değerlendirme” (kendi değerlerini/varsayımlarını tartma) faktörü denilmiştir. Dört maddenin toplandığı beşinci faktörün ismi ise “kendini cezalandırma” faktörü olarak belirlenmiştir. Altıncı faktör de yine dört maddeden oluşmaktadır, bu faktör “kendini gözleme” (kendi faaliyetlerini izleme/takipçisi olma) olarak tanımlanmıştır. Yedinci faktör “kendine hatırlatıcılar belirleme” (kendine uyarıcı ipuçları belirleme) faktörüdür ve iki maddeden oluşmaktadır. Son olarak sekizinci faktörde iki madde bulunmaktadır ve bu faktör de “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” faktörü şeklinde ifade edilmiştir.

Ölçeğin orjinal şeklinden farklı olarak dokuz alt faktörlü bir yapı ile değil de, bu çalışmada sekiz alt faktörlü bir yapı ile ifade edilmesi, iki faktörün alt maddelerinin tek bir faktör altında toplanarak farklı bir isimlendirilme yoluna

**Tablo-8: Madde Çıkartılmasından Sonra Yapılan
Keşfedici Faktör Analizi Değerleri**

Sıra No	Faktör	Maddeler	Faktör Yüğü	Faktörün Açıkladığı Varyans
1	Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme	Başarı için hayal gücünü kullanma	.401	% 25.8
2		İşe başlamadan önce hayalinde canlandırma	.799	
3		İşi başarıyla yaptığını aklında tasarlama	.748	
4		Hedefleri gerçekleştirmeye çalışma	.438	
5		Zorlukların üstesinden gelebildiğini zihninde canlandırma	.791	
6		Ulaşmak istenilen hedefleri düşünme	.642	
7		Bireysel başarı için özel hedefler belirleme	.433	
8	Kendini Ödüllendirme	Görev başarılıldığında zevk aldığı şeyleri yaparak kendini ödüllendirme	.880	% 9.6
9		İş tamamlanınca kendini ödüllendirme	.891	
10		Görev sonuçlanınca sevilen bir şeyler ile kendini ödüllendirme	.878	
11	Kendi Kendine Konuşma	Problemlerle yüzleşirken kendi kendine konuşma	.870	% 7.8
12		Zor koşullarda çalışırken kendi kendine konuşma	.888	
13		Zor durumların üstesinden gelebilmek için kendi kendine konuşma	.862	
14	Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme	Rehberin düşünce ve fikirler olması	.675	% 6.3
15		Düşüncelerin doğruluğunun tartışılması	.701	
16		Düşüncelerin rahatlıkla ifade edilmesi	.440	
17		Fikirler ve inançlar hakkında değerlendirmeler yapılması	.663	
18	Kendini Cezalandırma	Başarısız olunca kendini yetersiz bulma	.673	% 5.6
19		Başarısızlık durumunda kendine kızma	.859	
20		Başarısız olunca suçlu hissetme	.825	
21		Başarısızlık durumunda kendi memnuniyetsizliğini dile getirme	.537	
22	Kendini Gözlemleme	Mesleğindeki durumunu takip etme	.618	% 4.8
23		İş yaparken kendi durumunu izleme	.537	
24		İşini ne kadar iyi yaptığına dikkat etme	.796	
25		Çalışılan konu üzerinde hangi safhada olduğunu takip etme	.660	
26	Hatırlatıcılar Belirleme	Ne yapacağını hatırlamak için notlar kullanma	.856	% 4
27		İşlere odaklanmak için hatırlatıcı uyarıcılardan faydalanma	.828	
28	Doğal Ödüllere Odaklanma	Çevrede pozitif enerji veren eşyalar ve insanlar bulundurmaya çalışma	.736	% 3.2
29		İşlerin yapılması için kendine has yöntemleri kullanma	.571	
TOPLAM VARYANS				% 67.1

gidilmesi, ölçeğin geliştirildiği ülkedeki örneklemin öğrencilerden oluşması, mevcut çalışmada ise örneklemin çalışanların oluşturulmasından kaynaklanabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca bu durum, ölçeğin uygulandığı Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye arasındaki kültürel ve sosyal yapılarıdaki farklılıklardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Madde çıkartılması işlemi neticesindeki yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda, elde edilen faktör yapısının; toplam varyansın %67.1'ini açıkladığı ve ölçeğin toplam güvenirlik değerinin .88 olduğu görülmüştür. Öz Liderlik Ölçeğinin yapı geçerlilik ve güvenirlik değerlerini elde etmek üzere yapılan ilk iki uygulama neticesinde, madde çıkartma işlemi ile 29 maddeye indirgenen ölçeğin, asıl uygulamalarda kullanılabilecek yeterlilikte güvenirlik değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

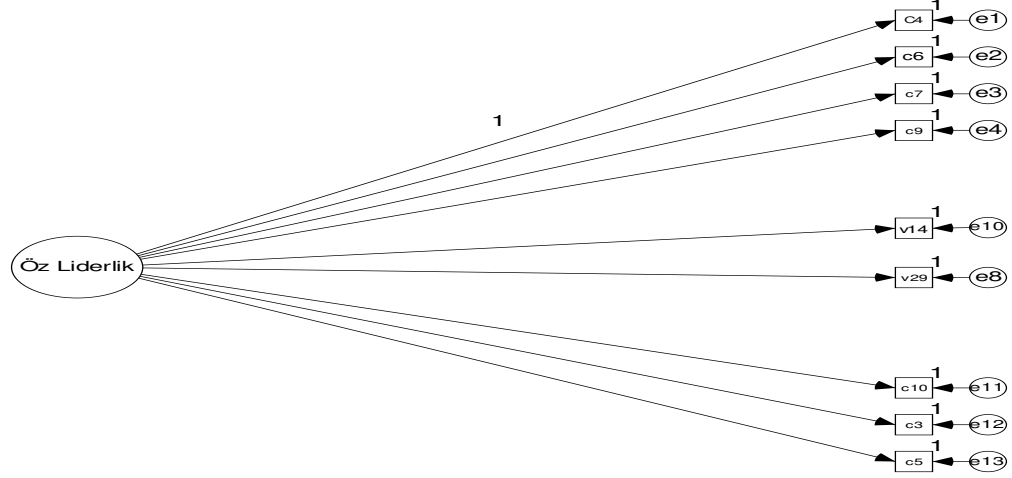
Bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olması nedeniyle, elde edilen yeni faktör yapısının, yeniden doğrulayıcı faktör analiziyle incelenmesi ve yapısal modellerin test edilmesi gerekmektedir.

c. Doğrulayıcı Faktör Analizinin Tekrar Edilmesi

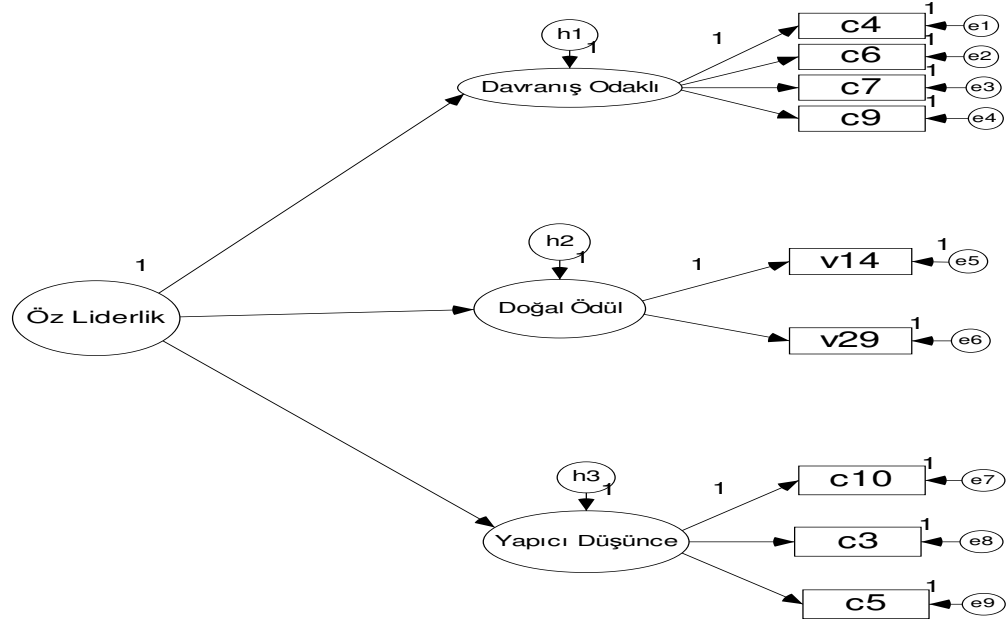
Yapısal eşitlik modellemesi, faktör analizinden farklı ve ilave olarak, faktörler ve ele alınan diğer tüm değişkenlerin birbirleriyle olan nedensel ilişkilerini ortaya koymaktadır (Tavşancıl, 2006: 58). Öz liderlik ölçeğinin özgün modelinde yapılan çalışmalarda doğrulayıcı faktör analizinde de olduğu gibi, gözlenebilen değişken (observed variable) ile her bir maddenin onları temsil eden gizli değişkeni (latent variable) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon ilişkisinin olması beklenmiştir. Aynı zamanda her bir faktörün güvenirliği Cronbach Alfa ile ölçülmüş ve alfa değerlerinin .60 - .70 aralığında veya .70 değerinin üzerinde olmaları durumunda güvenilir oldukları kabul edilebilir sayılmıştır.

Bu bağlamda, özgün çalışmadaki üç model, ölçeğin altı maddesinin çıkarılmış hali ile bu yöntemle test edilmiştir. Çalışmadan elde edilen veriler ışığında birinci düzey faktör modeli (tek faktörlü model) (Şekil-11), ikinci

düzey faktör modeli (Şekil-12) ve üç ilişkisiz faktörlü modelin (Şekil-13) yapı geçerliliklerinin karşılaştırmasındaki uyum iyiliği değerlerine (Tablo-9) bakıldığında, diğer iki modele göre ikinci düzey faktör modelinin veriye daha iyi uyum sağladığı görülmektedir.

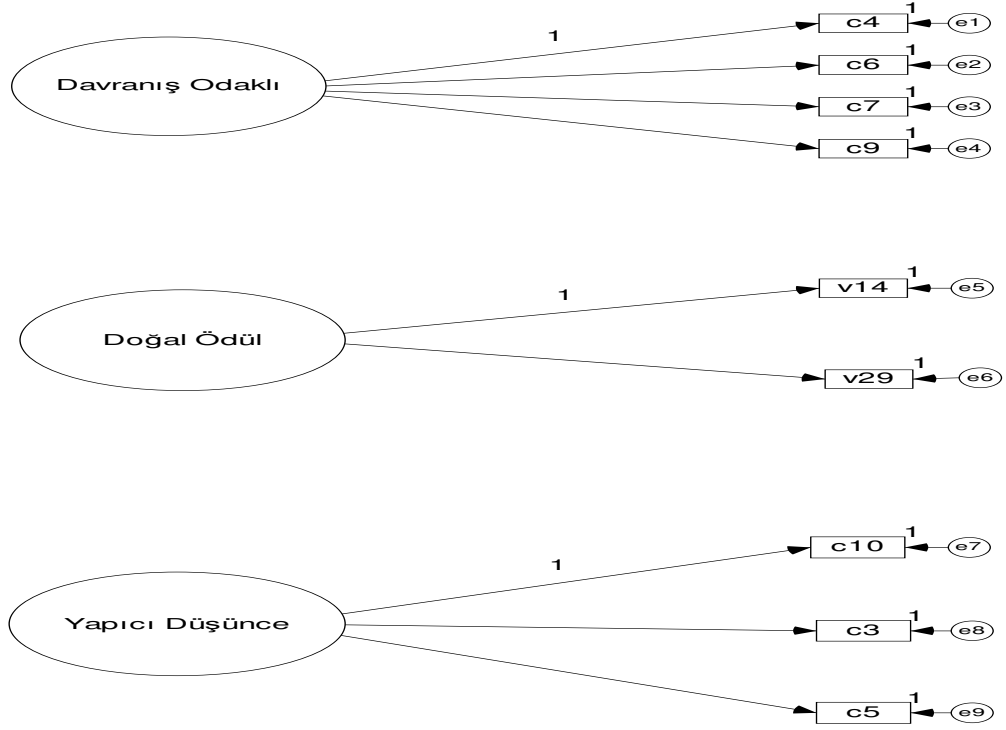


Şekil-11: Birinci Düzey Faktör Modeli (Tek Faktörlü Model)



Not: N=202. C10=Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme Maddeleri Bileşimi, C3=Kendi Kendine Konuşma Maddeleri Bileşimi, C4=Kendini Ödüllendirme Maddeleri Bileşimi, C5=Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme Maddeleri Bileşimi, C6=Kendini Cezalandırma Maddeleri Bileşimi, C7=Kendini Gözlemleme Maddeleri Bileşimi, C8=Doğal Ödül Maddeleri Bileşimi, C9=Kendine Hatırlatıcılar Belirleme Maddeleri Bileşimi, V14=14.Madde, V29=29.Madde

Şekil-12: Revize Edilmiş İkinci Düzey Faktör Modeli



Not: N=202. C10=Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme Maddeleri Bileşimi, C3=Kendi Kendine Konuşma Maddeleri Bileşimi, C4=Kendini Ödüllendirme Maddeleri Bileşimi, C5=Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme Maddeleri Bileşimi, C6=Kendini Cezalandırma Maddeleri Bileşimi, C7=Kendini Gözlemleme Maddeleri Bileşimi, C8=Doğal Ödül Maddeleri Bileşimi, C9=Kendine Hatırlatıcılar Belirleme Maddeleri Bileşimi, V14=14.Madde, V29=29.Madde

Şekil-13: Üç ilişkisiz Faktörlü Model

Tablo-9: Test Edilen Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyum Göstergeleri

Modeller	X ²	sd	X ² / sd	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Birinci Düzye Faktör Modeli	58.93	27	2.18	.94	.85	.91	.91	.07
Üç ilişkisiz Faktörlü Model	194.09	25	7.76	.85	.52	.55	.54	.18
İkinci Düzye Faktör Modeli	50.58	24	2.10	.95	.87	.93	.92	.07

Önerilen üç modelin karşılaştırılmasında AMOS 6.0 programı (Byrne, 2001) ile alternatif uyum endekslerinden yararlanılmıştır. Bu endekslerden Uyum İyiliği Endeksi (Goodness-of-Fit Index; GFI), Normalleştirilmiş Uyum Endeksi (Normed Fit Index; NFI), Artırımlı (Fazlalık) Uyum İyiliği Endeksi (Incremental Fit Index; IFI), Karşılaştırmalı Uyum İyiliği Endeksidir (Comparative Fit Index; CFI). Bu endeksler 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Ancak bu endekslerde .90 üzerindeki değerler kabul edilmektedir. Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA) ve Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual, RMR) değerlerinin .05'in altında olması iyi bir uyum değerini gösterirken .08 ve altındaki değerler kabul edilebilir uyum iyiliğini ifade etmektedir. Ki-Kare değerinin modelin kullanılabilmesi için anlamlı çıkması beklenmekte ve ayrıca Ki-karenin serbestlik derecesine bölümüyle elde edilen oranın (Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom; χ^2/df) 2'den küçük olması iyi bir uyumu, 5 veya altında olması ise kabul edilebilir bir uyumu işaret etmektedir (Şimşek, 2007: 14). Her bir modelin bir bütün olarak veriler tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya ulaşmamıza uyum iyiliği istatistikleri olanak tanımaktadır (Şimşek, 2007: 13).

Mevcut çalışmadaki modellerin karşılaştırma tablosu incelendiğinde; Tablo-9'da sonuçları verilen doğrulayıcı faktör analizi, ikinci düzey faktör modelin diğer iki modele nazaran veriye daha iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Bu bulguların ışığında, ölçeğin faktör yapılarındaki içsel tutarlıkları incelenmiş ve sırasıyla güvenilirlikler; kendini ödüllendirme ($\alpha=.90$), kendi kendine konuşma ($\alpha=.89$), kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ($\alpha=.88$), kendine hatırlatıcılar belirleme ($\alpha=.80$), kendini cezalandırma ($\alpha=.76$), kendini gözlemleme ($\alpha=.74$), düşünce/fikirleri değerlendirme ($\alpha=.67$) doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama ($\alpha=.51$) olarak hesaplanmıştır. Genel olarak kabul edilen standart alfa değerinin .70 ve üzeri olması nedeniyle ölçeğin iç tutarlık katsayılarına ait güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Yapılan tüm bu işlemler neticesinde; Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe formunun 3 boyutlu, 8 alt ölçekli ve 29 maddeden oluşması gerektiği kabul edilmiştir. Özgün ölçekte iki ayrı faktör olan “kendine hedefler belirleme” ve “başarılı performans hayal etme” faktörleri, 6 maddenin çıkartılmış olmasıyla tek bir faktör “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” adı ile yeniden adlandırılmıştır. Yeni faktörün hangi boyut altında yer alması gerektiği, modeller üzerinde yapılan testler sonucunda belirlenmiştir. “Kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” faktörü, yapıcı düşünce modeli stratejileri boyutu altında yer aldığı, en iyi uyumun elde edildiği görülmüştür. Bu nedenle oluşan yeni faktör, yapıcı düşünce modeli stratejilerinin bir alt faktörü olarak değerlendirilmiştir. Yeni oluşan modele ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ikinci düzey faktör modeli uyum iyiliği değerleri ise şu şekildedir; **$X^2/sd=2.10$, $GFI=.95$, $NFI=.87$, $RMSEA=.07$, $IFI=.93$, $CFI=.92$** (Tabak vd., 2009: 308).

Ayırıcı Geçerlik (Diskriminant Analizi). İkinci örneklem için hazırlanan anket formunda, 35 soruluk öz liderlik anketine ilave olarak ölçeğin üçüncü sayfasında, öz liderlik ölçeğinin alt ölçeklerinin ayırıcı geçerliğini ortaya çıkartabileceği düşünülen iki ayrı soruya daha yer verilmiştir. Bunlar; “İş yerinizdeki bireysel hedeflerinize ulaşma durumunuz açısından kendinizi nerede görüyorsunuz?” (Hiç Ulaşamadım=1, Tamamen Ulaştım=10) ve “Çalıştığınız kurumdaki işinizdeki sorunlara yönelik yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulmanız açısından kendinizi nerede görüyorsunuz?” (Hiç Başarılı Değilim=1, Çok Başarılıyım=10) sorularıdır. 10’lu Likert tarzında olan bu sorulara verilen yanıtların ortalamalarından, standart sapmalarının 1 puan altında ve üstündekiler tespit edilerek, uç değerlerdeki gruplar belirlenmiştir. Uç değerlere göre oluşturulmuş olan gruplar esas alınarak yapılan diskriminant analizi neticesinde, “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme”, “kendi kendini gözlemlleme” ve “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” stratejilerinin, çalışanların iş yerlerinde bireysel hedeflerine ulaştıklarını ve ulaşmadıklarını düşünen grupları anlamlı biçimde ayırt edebildikleri görülmüştür (Tablo–10). İş yerindeki sorunlara yönelik olarak, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulabildiklerini

düşünceleri konusunda ise, “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme”, “kendi kendini ödüllendirme”, “düşünce ve fikirlerini değerlendirme”, “kendi kendini gözlemleme”, “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” stratejilerini kullanan grupları anlamlı biçimde ayırt edebildikleri belirlenmiştir (Tablo-10).

Tablo-10: Öz Liderlik Ölçeği'nin Mesleki Açıdan Kendini Yeterli Görme ve Mesleğinde Yenilikçi ve Yaratıcı Olma Algılamalarına Göre Oluşturulan Uç Grupları Ayırıştırma Gücü

Mesleki Açıdan Bireysel Hedeflere Ulaşma	Ulaşmamış N=48		Ulaşmış N=35		Wilk's Lambda	Ki Kare
	X	SS	X	SS		
Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme	3.395	0.774	4.142	0.530	0.770	21.084***
Kendi Kendine Konuşma	3.277	1.041	3.485	1.175	0.991	0.716
Kendi Kendini Ödüllendirme	3.111	1.063	3.333	1.019	0.989	0.904
Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme	3.833	0.595	4.092	0.811	0.966	2.762
Kendini Cezalandırma	3.187	0.835	3.307	0.815	0.995	0.420
Kendini Gözlemleme	3.776	0.648	4.421	0.534	0.778	20.235***
Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama	3.708	0.811	4.500	0.514	0.759	22.215***
Kendine Hatırlatıcılar Belirleme	3.645	1.178	4.114	1.085	0.959	3.335
Yenilikçi ve Yaratıcı Çözümler Bulma Başarısı	Başarısız N=36		Başarılı N=48		Wilk's Lambda	Ki Kare
	X	SS	X	SS		
Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme	3.234	0.785	4.086	0.636	0.731	25.532***
Kendi Kendine Konuşma	3.287	1.036	3.444	1.083	0.995	0.447
Kendi Kendini Ödüllendirme	3.092	1.156	3.597	0.960	0.945	4.605*
Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme	3.652	0.689	4.026	0.740	0.937	5.326*
Kendini Cezalandırma	3.180	0.903	3.208	0.835	1.000	0.021
Kendini Gözlemleme	3.527	0.680	4.286	0.557	0.723	26.478***
Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama	3.583	0.849	4.468	0.442	0.681	31.293***
Kendine Hatırlatıcılar Belirleme	3.527	1.230	4.156	0.888	0.917	7.041**

*p<.05; **p<.01; ***p<.001

İkinci örnekleme yer alan çalışanların “iş yerindeki sorunlara yönelik yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulmanız açısından kendinizi nerede görüyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlara göre, uç gruplara ayrılımlarıyla

elde edilen verilere dayanılarak yapılan t-testi karşılaştırmalarında; 29 maddelik ölçek içerisinde, 18 tanesinin, iki uç grubu anlamlı bir şekilde ayırt edebildiği tespit edilmiştir. [t değerlerinin -2.065, $p < .05$ (18.madde); -5.502, $p < .001$ (29.Madde) aralığında oldukları görülmüştür].

Çalışanların “iş yerinizdeki bireysel hedeflerinize ulaşma durumunuz açısından kendinizi nerede görüyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlara göre, uç gruplara ayrılmalarıyla elde edilen verilere dayanılarak yapılan t-testi karşılaştırmalarında ise; 29 maddelik ölçek içerisinde, 14 tanesinin uç değerlere göre ayrılmış olan her iki grubu da anlamlı bir şekilde ayırt edebildiği görülmüştür. [t değerleri -2.039, $p < .05$ (7.madde); -5.069, $p < .001$ (27.Madde) arasında yer almıştır].

Kriter Geçerliği. Bu çalışmada ilave olarak sorulan iki soru; “bireysel hedeflere ulaşma durumu açısından bireyin kendisini yeterli görüp görmediği” ve “iş yerindeki sorunlara yönelik olarak yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulabilme açısından bireyin kendisini başarılı bulup bulmadığı” öz liderlik ölçeğinin kriter ölçümleri olarak varsayılmıştır (Carmeli vd., 2006: 83). Anket formunda 10’lu Likert tarzında olan bu sorulara verilen yanıtlar bireylerin puanları olarak değerlendirilmiştir. Öz liderlik ölçeğinin kriter geçerliğinde kullanılan iki sorunun puanları ile öz liderlik alt boyutları arasındaki korelasyonları Tablo-11’de görülmektedir.

Kriter geçerliği çalışmasında kullanılan iki soru temel alınarak yapılan karşılaştırma aşamasında, bireylerin öz liderlik algılamalarına göre kullandıkları stratejiler ile bireysel hedeflere ulaşma düzeyleri ve iş yerinde yaratıcı, yenilikçi çözümler bulma başarı düzeyleri arasında ilişkiler olması beklenmektedir (Carmeli vd., 2006: 78; DiLiello ve Houghton, 2006: 327). Tablo-11’de de görüldüğü gibi, “hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” alt ölçeğinin puanlarının artış göstermesiyle, çalışanların bireysel hedeflere ulaşma seviyeleri ($r = .276$, $p < .01$) ile bireylerin iş yerlerinde yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulabilme başarı düzeyleri ($r = .343$, $p < .01$) de artış göstermektedir. Aynı şekilde bireysel hedeflere ulaşma durumu ($r = .287$,

Tablo-11: Öz Liderlik Ölçeği Alt Ölçekler Arası Korelasyonları ve İlişkili “Kriter” Ölçümleriyle Korelasyonlar (İkinci Örneklem)

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1)C10	.208**	.413**	.485**	-.26**	.567**	.449**	.323**	.276**	.343**
(2)C3		.252**	.199**	-.28**	.147*	.218**	.155*	.010	-.05
(3)C4			.222**	-.097	.302**	.292**	.122	.039	.125
(4)C5				-.132	.586**	.316**	.276**	.110	.170*
(5)C6					-.17**	-.129	-.25**	-.041	.037
(6)C7						.443**	.309**	.287**	.404**
(7)C8							.332**	.264**	.287**
(8)C9								.051	.148*
(9)BH									.595**
(10)Y									

*p<.05; **p<.01

N=202, C10=Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme, C3=Kendi Kendine Konuşma, C4=Kendini Ödüllendirme, C5=Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme, C6=Kendini Cezalandırma, C7=Kendini Gözlemleme, C8= Doğal Ödüllere Odaklanma, C9=Kendine Hatırlatıcılar Belirleme, BH=Bireysel Hedeflere Ulaşma, Y=Yaratıcı ve Yenilikçi Çözümler Bulabilme Başarısı

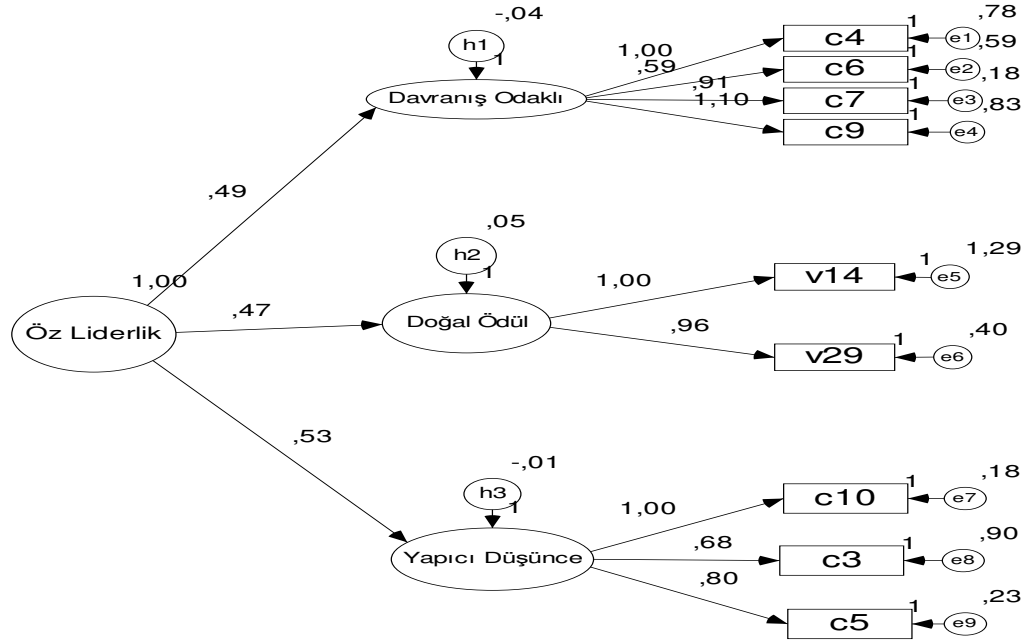
p<.01) ile yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulabilme başarı puanları arttıkça (r=.404, p<.01) “kendi kendini gözlemleme” taktiğini kullanmaya yönelik puanların da arttığı görülmektedir. Pozitif yöndeki korelasyonlar açısından benzer bir durumun, “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” stratejisinin kullanımı açısından da geçerli olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, iş yerindeki sorunlara yönelik olarak yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulabilme başarı puanı yüksek olan bireylerin, “düşünce ve fikirlerini değerlendirme” (r=.170, p<.05) ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” (r=.148, p<.05) stratejilerini kullanımlarında da bir artış gözlenmektedir (Tablo-11).

• Örneklem III

Son örneklemde 29 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır (EK-F). Üçüncü örneklem özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren Savunma Sanayi çalışanları olan 386 kişiden oluşmaktadır. Grubun yaş ortalaması 38.34’dür (SS=10.00). Deneklerin %38’i (N=147) kadındır. Ortalama sektörde çalışma süreleri 14.17 (SS=8.84) yıldır.

• Örneklem III'e İlişkin Bulgular

Ölçeğin 35 maddelik eski halinden 6 maddenin yukarıda belirtilen uygulamalar neticesinde çıkarılması ile elde edilen 29 maddelik revize edilmiş yeni öz liderlik ölçeği ile üçüncü örneklem grubuna da anket formları uygulanmıştır. Bu grupta 386 kişinin sonuçları ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Şekil-14). Toplam varyansın %61,8'inin açıklanabildiği bu çalışmada, KMO (.846) ve Barlett testleri ($p=.00$) değerlerinin yeterli seviyede oldukları da görülmüştür. İç tutarlılık güvenirlik değeri Cronbach Alfa $\alpha=.880$ olarak oldukça tatmin edici seviyededir.



(Tüm faktör yük değerleri $p=.001$ seviyesinde anlamlıdır.)

Şekil-14: Revize Edilmiş İkinci Düzey Faktör Modeli ve Standartlaştırılmış Tahmini Değerler

Öz liderlik ölçeğinin psikometrik özelliklerinin ortaya çıkarılmasında, iç tutarlılık için Cronbach Alfa, madde-toplam korelasyonu ve maddeler arası korelasyonları (Tablo-12) ile öz liderlik ölçeği gizil değişkenlerinin madde ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon (Tablo-13) değerleri kullanılmıştır.

Tablo-12: Öz Liderlik Ölçeğinin Psikometrik Özellikleri

Üçüncü Örneklem (N=386)				
ÖZ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ÖLÖ)	Madde Sayıları	Cronbach Alfa (α)	Madde-Toplam Korelasyonu	Maddeler Arası Korelasyon
1.Kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme	7	.80	.40-.70	.21-.58
2.Kendi kendine konuşma	3	.76	.55-.66	.47-.64
3.Kendini ödüllendirme	3	.82	.54-.75	.51-.77
4.Kendini cezalandırma	4	.73	.42-.60	.29-.53
5.Doğal ödüllere düşünceyi odaklama	2	.61	.26-.26*	.26-.26*
6.Kendini gözlemleme	4	.67	.42-.48	.28-.41
7.Düşünce/Fikirleri değerlendirme	4	.66	.20-.45	.33-.50
8.Hatırlatıcılar	2	.73	.58-.58*	.58-.58*

* Alt boyutun iki madde ile temsil edilmesi nedeniyle, korelasyon aralığı tek değer ile rapor edilmiştir.

Test maddelerinden elde edilen puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişki, madde-toplam korelasyonu ile açıklanmaktadır, eğer madde-toplam korelasyonu yüksek ve pozitif ise; maddelerin birbirine benzer davranışları gösterdiği, bu nedenle de testin iç tutarlılığının da yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır (Büyüköztürk, 2009: 171). Madde-toplam korelasyonlarından .30 ve yukarısında olanlar, iyi derecede ayırt edici özelliğe sahip oldukları düşünülmektedir (ama bazı araştırmacılara göre ise .20 kabul edilmektedir (Kline, 1995'den aktaran Kantse vd., 2007: 205). Bu nedenle, ölçekte yer alan alt boyutlara ait madde-toplam test korelasyonlarının .20 ile .75 aralığında olmaları, ölçekte bulunan maddelerin geçerliklerinin de yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilecektir.

Tablo-13: Öz Liderlik Ölçeği Gizil Değişkenleri Madde Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyonları (Üçüncü Örneklem N=386)

Gizil										
Dış	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
C10	3.79	.67	1							
C3	3.17	1.01	0.288**	1						
C4	3.38	0.99	0.426**	0.180**	1					
C5	3.89	0.63	0.507**	0.208**	0.257**	1				
C6	3.12	0.81	-0.268**	-0.348**	-0.119*	-0.226**	1			
C7	4.02	0.59	0.592**	0.172**	0.319**	0.567**	-0.214**	1		
C8	3.80	0.83	0.436**	0.237**	0.298**	0.336**	-0.146**	0.399**	1	
C9	3.74	1.04	0.373**	0.243**	0.202**	0.327**	-0.243**	0.339**	0.381**	1

** . p<0.01

* . p<0.05

Not: N=386. C10=Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme, C3=Kendi Kendine Konuşma, C4=Kendini ödüllendirme, C5=Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme, C6=Kendini Cezalandırma, C7=Kendini Gözlemleme, C8=Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama, C9=Kendine Hatırlatıcılar Belirleme

Üçüncü örneklemde elde edilen veriler ile veriye en iyi uyum sağlayan model kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen uyum iyiliği değerleri; **$X^2/sd=2.90$, $GFI=.96$, $NFI=.91$, $RMSEA=.07$, $IFI=.94$, $CFI=.94$, $RMR=.04$** olarak bulunmuştur. Son çalışmada ulaşılan değerlerin yüksek uyum iyiliği değerleri olması nedeniyle, ikinci çalışmanın bulgularının da doğruluğunu destekleyici nitelikte olduğu söylenebilir. Bu nedenlerle de Öz Liderlik Ölçeği; 29 sorulu, 3 boyutlu ve 8 faktörlü bir ölçek olarak Türkçeye uyarlanmıştır. Bu çalışmada da güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak değerlendirilen bu ölçek kullanılmıştır (Ölçeğin son hali ve çözümüne ilişkin tüm bilgiler EK-F'dedir).

c. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada kullanılan ölçekler, giriş sayfasındaki demografik bilgi formu dahil üç sayfadan oluşmuştur. Bukletin ön yüzünde demografik bilgi formu ve önlü arkalı olmak üzere Öz Liderlik Ölçeği, diğer sayfada ise tek yönlü olarak İzlenim Yönetimi Ölçeği yer almaktadır.

Araştırmanın yapılması için Ankara İlinde yerleşkesi bulunan Savunma Sanayi firmaları ile öncelikle elektronik posta aracılığıyla irtibat kurulmuş, olumlu yanıt alınan firmalar ve kurumlar ile yüz yüze görüşmeler yapılmış, gerekli izinin alınmasını müteakip anket uygulamasına başlanmıştır. Öncelikle firmaların halkla ilişkilerden sorumlu yöneticisi ile görüşülmüş, firma bazında bir değerlendirme yapılmayacağı ve firma adlarının gizli kalacağı, bütün anketlerin bir havuzda toplanarak, sektörel açıdan genel değerlendirmeler yapılacağı söylenmiştir. Anketler sorumlu personel nezaretinde katılımcı personele dağıtılmış, anketin doldurulduğu izah edilip, kişisel bilgilerin gizli kalacağı, belirli bir süre sonra toplanacağı söylenmiş ve toplanmıştır. Yalnızca bir firmada anket elektronik ortamda kabul edilerek deneklere e-posta vasıtasıyla ulaştırılmış, çalışanlar kendileri çıktılarını alarak sorumlu yöneticiye teslim etmişlerdir.

1'inci, 2'nci ve 3'üncü örneklem arasında yaklaşık olarak 7 aylık bir zaman aralığı mevcuttur. Toplam 450 adet anket; Çankaya, Yenimahalle, Gölbaşı ve Kazan ilçelerindeki Savunma Sanayi çalışanlarının doldurması için basılmış ve dağıtılmıştır. Bu anketlerden 395 adeti tamamen doldurulmuş olarak toplanabilmiştir (geri dönüş oranı %87). Yapılan inceleme sonucu on bir adet anketin ciddiyetsiz şekilde doldurulduğu (tüm tercihlere tek rakam işaretleme, sayfayı boş bırakma, demografik bilgileri doldurmama, vb.) tespit edilmiş ve ayıklanmıştır. Geriye kalan 386 adet anket SPSS 10.0 programına girilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanarak elde edilmiştir. Araştırmada İzlenim Yönetimi Ölçeği kamu ve özel sektörde daha önce uygulandığı ve güvenilirlik, geçerlik çalışmaları uygulanabilir niteliklerde kabul gördüğü için bu ölçeğe ait faktör analizi yapılmamıştır. İzlenim Yönetimi Ölçeğinin bu çalışmadaki güvenilirlik değeri Cronbach Alfa $\alpha=.88$ olarak bulunmuştur. Ancak Öz Liderlik Ölçeğinin uyarlama çalışması için doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri çalışmaları yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır. Örneklem uygunluğunu test etmek için KMO ve Barlett testleri yapılmıştır. Ölçeklerin cinsiyete, yaşa, mesleki tecrübeye,

Çalışılan sektöre, öğrenim düzeyine ve mesleki statüye göre farklılık gösterip göstermedikleri ise; varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testleri kullanılarak hesap edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisini saptamak için regresyon analizleri ve bağımlı değişkenin gruplar arasındaki oluşan farklılıkları görebilmek için tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) uygulanmıştır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yapılırken kurulan Yapısal Eşitlik Modellemeleri için AMOS 6.0 paket programı kullanılarak uyum iyilikleri test edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmada sunulan istatistiksel bulgular dört ana kısımda ele alınacaktır. Birinci kısımda araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki istatistikler sunulacaktır. İkinci kısımda değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini görmek için korelasyonlar incelenecektir. Üçüncü kısımda çalışmanın bağımlı değişkeni olan izlenim yönetimi değişkenini yordayan öz liderlik değişkenlerinin neler olduğu ve ne derece yordadığı incelenecektir. Dördüncü kısımda ise, bağımlı değişkenin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Savunma Sanayinde çalışanların, izlenim yönetimi taktiklerini kullanma durumlarını belirlemek amacıyla, “İzlenim Yönetimi Ölçeği” ile veriler toplanmıştır. Bu ölçekte yer alan toplam yirmi iki madde, beş ayrı faktörle temsil edilen taktiklerin kullanımlarını gösterdiği için bu faktörlere ait aritmetik ortalamalar alınarak, bu değerler üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Böylelikle ankete katılan çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini genel olarak kullanım dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmaya katılan deneklere İzlenim Yönetimi Ölçeğinde yer alan davranışları hangi sıklıkta yaptıkları sorulmuştur. Bu sorulara verdikleri yanıtlar onların o sorulara ait puanları olarak hesaplanmıştır. En düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş üzerinden yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan değişkenlerin tamamına ait ortalama değerler, standart sapmalar, minimum ve maksimum değerleri Tablo-14’de görülmektedir. Ayrıca bağımlı değişken olan izlenim yönetimi taktikleri ile bağımsız değişken olan öz liderlik algılamalarının ortalama puanları, grafik olarak EK-A ve EK-B’de gösterilmiştir. 386 kişiden oluşan 3’üncü örneklem grubu esas alınarak yapılan hesaplamalar neticesindeki, 5 bağımlı değişken ile 8 bağımsız değişkene ait değerler genel olarak şu şekildedir:

Araştırmada bağımsız değişken olarak belirlenen öz liderlik algısı puanlarına bakıldığında, “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” puan ortalamaları 3.79 (SS=.67), “kendi kendine konuşma” puan ortalamaları 3.17 (SS=1.01), “kendini ödüllendirme” puan ortalamaları 3.38 (SS=.99), “düşünce ve fikirleri değerlendirme” puan ortalamaları 3.89 (SS=0.63), “kendini cezalandırma” puan ortalamaları 2.79 (SS=.79), “kendini gözlemleme” puan ortalamaları 4.02 (SS=.59), “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” puan ortalamaları 3.80 (SS=.83) ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” puan ortalamaları 3.74’dür (SS=1.04). Bu sonuçlar katılımcıların öz liderlik yaklaşımlarından ortalama değerden (Ort.=2.5) daha yüksek puan aldıklarını belirtmektedir.

Çalışmadaki bağımlı değişken olan izlenim yönetimi taktiklerini kullanma puanları incelendiğinde; “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye” puan ortalamaları 2.46 (SS=.84), “kendine acındırmaya çalışma” puan ortalamaları 1.52 (SS=.66), “kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma” puan ortalamaları 1.49 (SS=0.67), “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” puan ortalamaları 1.56 (SS=.70) ve “işine sahip çıkmaya çalışma” puan ortalamaları 2.56’dır (SS=1.11). Bu kapsamda katılımcıların sonuçlarına bakılacak olunursa; yalnızca “işine sahip çıkmaya çalışma” yaklaşımından ortalama değerden (Ort.=2.5) daha yüksek puan aldıkları, “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye” yaklaşımından ortalamaya çok yakın, “kendine acındırmaya çalışma”, “kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma” ve “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” yaklaşımlarından ortalamadan çok düşük puan aldıkları ifade edilebilir.

Tablo-14 incelendiğinde, Savunma Sanayi çalışanlarının kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri arasında, en sık kullanılan taktiğin 2.56 ortalama puan ile “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiği olduğu görülmektedir. En düşük sıklıkla kullanılan taktik ise “kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma” taktiği olmuştur. Elde edilen bu sonuçlar, Tatar (2006) tarafından yapılan çalışmadaki bulgular ile paralellik taşımaktadır.

Tablo-14: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri (N=386)

	Min.	Maks.	Ort.	SS	Uyarlanmış Ortalama
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER*					
Kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme	13	35	26.58	4.72	3.79
Kendi kendine konuşma	3	15	9.53	3.04	3.17
Kendini ödüllendirme	3	15	10.15	2.98	3.38
Düşünce ve fikirleri değerlendirme	5	20	15.59	2.54	3.89
Kendini cezalandırma	4	20	11.18	3.16	2.79
Kendini gözlemleme	8	20	16.10	2.36	4.02
Doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama	2	10	7.60	1.66	3.80
Hatırlatıcılar belirleme	2	10	7.48	2.08	3.74
BAĞIMLI DEĞİŞKENLER**					
Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma	8	39	19.72	6.74	2.46
Kendine acıdırmaya çalışma	5	22	7.63	3.34	1.52
Kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma	4	18	5.99	2.68	1.49
Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma	3	13	4.69	2.10	1.56
İşine sahip çıkmaya çalışma	2	10	5.12	2.22	2.56

(*) Öz Liderlik Değişkenleri

(**) İzlenim Yönetimi Değişkenleri

(Her iki ölçekte de “Hiçbir zaman” 1 puan, “Nadiren” 2 puan, “Ara sıra” 3 puan, “Genellikle” 4 puan, “Her zaman” 5 puan üzerinden hesaplamalar yapılmıştır.)

Tablo-14’e öz liderlik algılamaları açısından bakıldığında ise, Savunma Sanayi çalışanlarının öz liderlik algılamaları arasında, en çok uygulanan stratejinin, 4.02 ortalama puan ile “kendini gözlemleme” olduğu görülmektedir. Öz liderlik algılamalarının en düşük olduğu stratejiler ise; 2.79 puan ortalaması ile “kendini cezalandırma” ve 3.17 puan ortalaması ile “kendi kendine konuşma” stratejileri olmuştur. Tablo-14’de belirtilen sonuçların, Houghton ve Neck (2002) ile Doğan ve Şahin (2008) tarafından yapılan çalışmalarda bulgular ile de büyük ölçüde benzerlik göstermekte olduğu söylenebilir. Ancak, “kendi kendine konuşma” stratejisinin bu çalışmada en az sıklıkta uygulanan stratejilerden birisi olduğu belirlenmiş olmasına rağmen, bu stratejinin ölçeğin geliştirildiği kültürde en sık kullanılan stratejilerden birisi olması nedeniyle, iki kültür arasında bu stratejinin kullanım sıklığı açısından, belirgin bir farklılık içerdiği görülmüştür. Kültürümüzde kendi kendine konuşan bireylerin hoş karşılanmadığı ve kendi kendine konuşan

kişilerin çoğunlukla ruh hastası olarak algılanmaları göz önünde bulundurulduğunda, bu stratejinin kullanım sıklığının neden farklılaştığı açıklanabilir.

Öz liderlik algılamalarının, izlenim yönetimi taktikleri kullanımıyla olan ilişki derecesini ortaya çıkarabilmek için, ilk önce “öz liderlik algılaması düşük” ve “öz liderlik algılaması yüksek” olanlar belirlenmiştir. “öz liderlik algılaması düşük” olan grubu belirlemek için, öz liderlik ölçeğinin ortalama puanından (Ort.=104.54) standart sapma (SS=12.29) çıkarılma yoluna gidilerek, çalışanlardan öz liderlik algılama puanları bu puandan düşük olanlar (n=74) tespit edilmiştir. “öz liderlik algılaması yüksek” olan grubu belirlemek üzere ise, bu işlemin tersi yapılmış, öz liderlik algılamaları ortalama puanı ile standart sapma değeri toplanarak, bu değerden daha yüksek puana sahip olan çalışanlar (n=75) belirlenmiştir. Her iki uç grubun, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanım sıklığından aldıkları puanlar, bağımsız örneklem t-testi yapılarak karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucu, elde edilen sonuçlar Tablo-15’de gösterilmiştir.

Tablo-15: Öz Liderlik Algılamaları Düşük Olan Çalışanlar ile Öz Liderlik Algılamaları Yüksek Olan Çalışanların, İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımları Açısından Karşılaştırılması

İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ	Öz Liderlik Algılaması Düşük Olanlar (n=74)		Öz Liderlik Algılaması Yüksek Olanlar (n=75)		t		
	ORT.	SS.	ORT.	SS.			
	Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma	2.07	.78	3.01		.86	6.905**
	Kendine Acındırmaya Çalışma	1.42	.55	1.68		.76	2.284*
Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma	1.44	.62	1.65	.70	1.927		
Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma	1.46	.68	1.70	.0.70	2.084*		
İşine Sahip Çıkmaya Çalışma	2.02	.90	3.08	1.22	6.003**		

(**) p<.001 (*) p<.05

Tablo-15'deki sonuçlar incelendiğinde, öz liderlik algılamaları düşük ve yüksek olan çalışanlar arasında, “kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma” taktiği hariç olmak üzere, diğer bütün izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı bakımından anlamlı bir fark bulunduğu anlaşılmaktadır. “Öz liderlik algılamaları yüksek” çalışanlar, “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma”, “kendine acındırmaya çalışma”, “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” ve “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiklerini, “öz liderlik algılamaları düşük” olanlara göre daha fazla kullanmaktadırlar. “Kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma” taktiğinin kullanımı açısından da öz liderlik algılamaları yüksek olanların bu taktiği daha sık kullandıkları görülmektedir, ancak bu durum anlamlı bir fark oluşmasına katkıda bulunmamaktadır ($t=1.927$, $p=.056$). Özet olarak, öz liderlik algılamaları yüksek olan çalışanların, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı bakımından, öz liderlik algılamaları düşük olanlara göre anlamlı bir fark oluşturacak şekilde bu taktikleri daha sık kullandıkları görülmüştür.

2. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Çalışmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere, Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyonlar Tablo-16'da sunulmuştur. Tablo incelendiğinde; bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında en yüksek korelasyonun, izlenim yönetimi taktiklerinden “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiği” ile öz liderlik stratejilerinden “kendi kendini ödüllendirme” arasında ($r=.348$, $p<.01$) olduğu görülmektedir. Ayrıca “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiği ile diğer bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ($r=.336$, $p<.01$), “kendi kendine konuşma” ($r=.118$, $p<.05$), “düşünce ve fikirleri değerlendirme” ($r=.124$, $p<.05$), “kendini gözlemleme” ($r=.271$, $p<.01$), “doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama” ($r=.320$, $p<.05$) ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” ($r=.160$, $p<.05$) stratejileri arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki vardır. “Kendini cezalandırma” ($r=-.107$, $p<.05$) stratejisi ile “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiği arasında ise, ters yönlü bir ilişki olduğu

görülmektedir.

Diğer bağımlı değişken olarak, izlenim yönetimi taktiklerinden “kendine acındırmaya çalışma” ele alındığında; “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ($r=.139$, $p<.05$), “kendi kendine konuşma” ($r=.134$, $p<.05$), “kendini ödüllendirme” ($r=.139$, $p<.05$) stratejileri arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki olduğu görülmektedir. Ters puanlama yapılan “kendini cezalandırma” ($r=-.113$, $p<.01$) algılamaları ile “kendine acındırmaya çalışma” taktiğinin kullanım sıklığı arasındaki korelasyon ise, ters yönlü bir ilişkiyi işaret etmektedir.

Bağımlı değişkenlerden bir diğeri olan “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” taktiği incelendiğinde; yaş değişkeni ile anlamlı ve aynı yönde ($r=.119$, $p<.01$) ilişki olduğu görülmektedir. Bunun yanında “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ($r=.133$, $p<.05$), “kendi kendine konuşma” ($r=.101$, $p<.01$), “kendini ödüllendirme” ($r=.109$, $p<.01$) ve “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” ($r=.130$, $p<.01$) stratejileri arasında yine anlamlı ve aynı yönde ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Bir diğer bağımlı değişken “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiğidir. Bu taktik ele alındığında; cinsiyet değişkeni ($r=-.171$, $p<.05$) ve “kendini cezalandırma” ($r=-.108$, $p<.01$) stratejisi ile anlamlı ve ters yönde bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. “Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiğinin kullanım sıklığı ile “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ($r=.188$, $p<.05$), “kendini ödüllendirme” ($r=.208$, $p<.05$), ve “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” ($r=.110$, $p<.01$) stratejileri arasında yine anlamlı ve aynı yönde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Son bağımlı değişken olan “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiğine bakıldığında ise; cinsiyet değişkeni ile ($r=.118$, $p<.01$), “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ($r=.228$, $p<.05$), “kendi kendine

Tablo-16: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Yaş	1																		
2	Cnsy	-.110	1																	
3	ÇSür	.933**	-.131**	1																
4	Sektr	-.083	.037	-.153**	1															
5	Eğtm	-.307	-.233**	-.295**	-.074	1														
6	Grv	.195**	-.431	.231**	-.164**	.367**	1													
7	C10	-.007	-.064	-.010	.015	.033	.159**	1												
8	C3	.076	.010	.072	.015	.077	.055	.288**	1											
9	C4	-.082	.018	-.065	.009	.027	.124*	.426**	.180**	1										
10	C5	.074	-.034	.082	.037	.105*	.172**	.507**	.208**	.257**	1									
11	C6	.011	-.095	.033	.027	.01	-.015	-.268**	-.348**	-.119*	-.226**	1								
12	C7	.117**	.021	.090	.076	.002	.125*	.592**	.172**	.319**	.567**	-.214**	1							
13	C8	-.080	-.030	-.093	-.08	.270**	.185**	.436**	.237**	.298**	.336**	-.146**	.399**	1						
14	C9	-.009	-.016	-.001	.044	.121*	.178**	.373**	.243**	.202**	.327**	-.243**	.339**	.381**	1					
15	Z1	.074	-.093	.092	.161**	.073	.198**	.336**	.118*	.348**	.124*	-.107*	.271**	.320**	.160**	1				
16	Z2	.077	.000	.084	.146**	-.04	.003	.132**	.134**	.139**	-.001	-.113*	-.042	.084	.044	.559**	1			
17	Z3	.119*	-.076	.094	.131*	-.061	.017	.133**	.101*	.109*	-.061	-.089	-.002	.130*	.051	.566**	.669**	1		
18	Z4	-.005	-.171**	.009	.115*	.007	.075	.188**	.074	.208**	.034	-.108*	.040	.110*	.039	.498**	.546*	.436**	1	
19	Z5	.118*	-.095	.126*	-.054	-.035	.104*	.228**	.145**	.221**	.228**	-.050	.219**	.169**	.151**	.387**	.229**	.137**	.254**	1

N=386 Pearson Correlations (*) p<.05 (**) p<.01

C10=Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme, C3=Kendi Kendine Konuşma, C4=Kendini Ödüllendirme, C5=Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme, C6=Kendini Cezalandırma, C7=Kendini Gözlemleme, C9= Kendine Hatırlatıcılar Belirleme, Z1=Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma, Z2=Kendine Acındırmaya Çalışma, Z3=Kendini Örnek Bir Personel Gibi Göstermeye Çalışma, Z4=Kendi Önemi Zorla Fark Ettirmeye Çalışma, Z5=İşine Sahip Çıkmaya Çalışma

konuşma" ($r=.145$, $p<.05$), "kendini ödüllendirme" ($r=.221$, $p<.05$), "düşünce ve fikirleri değerlendirme" ($r=.228$, $p<.05$), "kendini gözlemleme" ($r=.219$, $p<.05$) ve "doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama" ($r=.169$, $p<.05$) ve "kendine hatırlatıcılar belirleme" ($r=.151$, $p<.05$) stratejileri arasında yine anlamlı ve aynı yönde ilişki bulunmaktadır.

Bu bağlamda belirlenen sonuçlardan yola çıkılarak, çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri ile öz liderlik algılamaları arasında $p<.05$ ve $p<.01$ anlamlılık seviyelerinde, anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkarılmıştır.

İzlenim yönetimi taktiklerinin kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde; "niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye" taktiğinin, "kendine acındırmaya çalışma" ($r=.559$, $p<.05$), kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma" ($r=.566$, $p<.05$), "kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma", ($r=.498$, $p<.05$) ve "işine sahip çıkmaya çalışma" ($r=.387$, $p<.05$) ile anlamlı ve aynı yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, "kendine acındırmaya çalışma" taktiğinin "kendini örnek bir personel gibi gösterme" ($r=.669$, $p<.05$) ve "kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma" ($r=.546$, $p<.05$) taktikleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca "kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma" taktiği ile "kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma" taktiği arasında da anlamlı ve aynı yönde bir ilişki ($r=.436$, $p<.05$) olduğu ortaya konmuştur.

Öz liderlik stratejileri arasındaki ilişkiler ele alındığında; "kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme" stratejisinin, "kendini ödüllendirme" ($r=.426$, $p<.05$), "düşünce ve fikirleri değerlendirme" ($r=.507$, $p<.05$), "kendini gözlemleme" ($r=.592$, $p<.05$), "doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama" ($r=.436$, $p<.05$) ve "kendine hatırlatıcılar belirleme" ($r=.373$, $p<.05$) arasında anlamlı ve aynı yönde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. "Kendi kendine konuşma" ve "kendi kendini cezalandırma" stratejileri arasında ise anlamlı ve ters yönde bir ilişki ($r=-.348$, $p<.05$) tespit edilmiştir. Ayrıca "düşünce fikirleri değerlendirme" stratejisinin, kendini gözlemleme"

($r=.567$, $p<.05$), “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” ($r=.336$, $p<.05$) ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” ($r=.327$, $p<.05$) arasında da anlamlı ve aynı yönde ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak “kendi kendini gözlemleme” stratejisinin, “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” ($r=.399$, $p<.05$) ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” ($r=.339$, $p<.05$) arasında da anlamlı ve aynı yönde ilişkiler bulunmaktadır.

Demografik değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında; çalışanların görevleri (iş gören, alt kademe yöneticisi, orta kademe yöneticisi, üst kademe yöneticisi) ile “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” ($r=.159$, $p<.01$), “kendini ödüllendirme” ($r=.124$, $p<.05$), “düşünce ve fikirleri değerlendirme” ($r=.172$, $p<.01$), “kendini gözlemleme” ($r=.125$, $p<.05$), “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” ($r=.185$, $p<.01$) ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” ($r=.178$, $p<.01$) stratejileri arasında anlamlı ve aynı yönde ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, çalışanların eğitim seviyelerinin de “düşünce ve fikirleri değerlendirme” ($r=.105$, $p<.05$), “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” ($r=.270$, $p<.01$) ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” ($r=.121$, $p<.05$) stratejileri ile anlamlı ve aynı yönlü ilişkileri belirlenmiştir. Yaş değişkeninin ise, yalnızca “kendini gözlemleme” stratejisi ile anlamlı ve aynı yönde ilişkisi ($r=.117$, $p<.01$) olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, cinsiyet, çalışma süresi ve çalışılan sektör değişkenlerinin, bağımsız değişkenler olan öz liderlik algılamaları ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmadıkları anlaşılmaktadır.

Bağımlı değişkenler ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler ele alındığında, yaş değişkeninin hem “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” ($r=.119$, $p<.05$), hem de “işine sahip çıkmaya çalışma” ($r=.118$, $p<.05$) taktikleri ile anlamlı ve aynı yönde bir ilişki içinde oldukları görülmüştür. Cinsiyet değişkeni yalnızca “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiği ile anlamlı ancak ters yönlü bir ilişki ($r=-.171$, $p<.01$) içerisinde. Çalışma süresinin ise çalışanların “işine sahip çıkmaya çalışma” yaklaşımları ile anlamlı ve aynı yönde ilişkisi ($r=.126$, $p<.05$) olduğu tespit edilmiştir.

Bir diğ er demografik değişken olan çalışanların sektörleri, taktikler ile en çok ilişkisi olduğu belirlenen demografik değişken olmuştur. Çalışanların sektörlerine göre değişkenler arası korelasyonlara bakıldığında, “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” ($r=.161$, $p<.01$), “kendine acındırmaya çalışma” ($r=.146$, $p<.01$), “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” ($r=.131$, $p<.05$) ve “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” ($r=.115$, $p<.05$) taktikleri ile anlamlı ve aynı yönde bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Son olarak, çalışanların görevlerinin “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” ($r=.198$, $p<.01$) ve “işine sahip çıkmaya çalışma” ($r=.104$, $p<.05$) taktikleri ile anlamlı ve aynı yönde bir ilişkileri olduğu bulunmuştur. Bireylerin eğitim seviyelerinin ise, bağımlı değişkenler ile her hangi bir anlamlı ilişki içermediği Tablo-16’da görülmektedir.

3. İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİ YORDAYAN DEğİşKENLER

Çalışmanın bu kısmında hangi öz liderlik stratejilerinin, izlenim yönetimi taktiklerini yordadığını ortaya çıkarmak üzere analizler yapılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda da çoklu regresyon analizleri yapılarak, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan demografik değişkenler ve öz liderlik algılamalarının, bağımlı değişken olan izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına olan etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Analizlere başlamadan önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık (multi-collinearity), normallik ve doğrusallık ilişkileri incelenmiştir. Çoklu bağlantılılık için Tablo-16’daki korelasyon değerleri kontrol edilmiştir. Yalnızca yaş değişkeni ile çalışma süresi değişkenleri arasında ($r=.933$, $p<.01$) yüksek korelasyon görülmektedir. Bu durumun yaş değişkenindeki artışlardan doğrudan etkilenen çalışma s resinde de artış gözlemlenmesinden kaynaklandığı bilinmektedir. Dolayısıyla da diğer değerlerin 0.80 değerinden daha büyük olmaması değişkenler arasında bir biriyle çoklu bağlantılılık olmadığı anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2009: 100). Ayrıca, bağımsız değişkenler arasında yapılan analizlerde; tolerans

değeri ($1-R^2$) 0.20'den daha düşük, varyans büyütme faktörü (variance inflation factor, VIF) ($1/1-R^2$) değeri 10'dan yüksek ve durum indeks (condition indices, CI) değeri 30'dan yüksek çıkan değişken bulunmaması da değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2009: 100). Normallik ve doğrusallık varsayımlarının karşılanmasını zorlaştıran uç değerler (outliers) olup olmadığı ise, Mahalanobis uzaklık değerleri hesaplanarak incelenmiştir (Büyüköztürk, 2009: 99). (χ^2) tablo değerlerinin incelenmesi neticesinde; tüm deneklerin Mahalanobis değerlerinin, tablo ki kare değerlerinden daha düşük seviyelerde oldukları görülmüştür ($\chi^2(14)=36.123$, $p<.001$). Ayrıca yordayıcı değişkenler ile bağımlı değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı, standartlaştırılmış tahmini değerler ve standartlaştırılmış hata değerleri arasındaki grafiklerle, normal dağılım da yine standartlaştırılmış hata değerleri arasındaki grafiklerle kontrol edilmiştir (Büyüköztürk, 2009: 98-99). Bu grafiklerin incelenmesi sonucunda, yordayıcı değişkenler ile bağımlı değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğu, değişkenlerin dağılımının da normal dağılıma uygun oldukları görülmüştür. Yapılan tüm bu analizler neticesinde, regresyon analizi yapılabileceği kanaati oluşmuştur.

Bu kapsamda, çalışmadaki bağımlı değişken olan izlenim yönetimi taktikleri teker teker analiz edilmiştir. İlk olarak izlenim yönetimi taktiklerinin her birisi için yaş, cinsiyet ve görevi gibi demografik değişkenler ilk grupta, öz liderlik algılamaları ikinci grupta olacak şekilde hiyerarşik regresyon analizine tabii tutulmuşlardır. Burada hedeflenen; demografik değişkenlerin her birisinin etkilerini kontrol altında tutarak, öz liderlik özelliklerinin ayrı ayrı izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına olan etkilerini belirleyebilmek olmuştur.

İkinci aşamada da demografik değişkenlerle beraber tüm öz liderlik algılamaları sırasıyla analize dahil edilmiş ve yeniden hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi yönteminin uygulanmasındaki temel amaç, daha önce analize alınan yordayıcı değişkenlerin, ikinci aşamada regresyon analizine dahil edilecek yordayıcı değişkenler için kontrol değişkeni olarak kabul edilebilmesidir (Büyüköztürk,

2009: 100). Böylelikle öz liderlik algılamaları açısından, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımının ne oranda yordandığının ortaya konulması daha kolaylıkla sağlanabilecektir. Bu bölümden itibaren de, hiyerarşik yaklaşım ile yapılan çoklu regresyon analizlerinin sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

a. Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma Taktiğini Yordayan Değişkenler

Çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinden “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğinin demografik değişkenler ile ilgili regresyon sonuçları Tablo-17’dedir. Sonuçlar incelendiğinde; “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğini demografik değişkenlerden, “çalıştığı sektör” ($\beta=.210$, $p<.001$) ve “meslekteki görevi” ($\beta=.188$, $p<.01$) değişkenlerinin yordadığı görülmektedir. Ayrıca demografik değişkenlerin toplam varyansın %8.4’lük bir kısmını da açıkladığı anlaşılmaktadır ($F=5.811$, $p<.001$).

Tablo-17: “Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma” Taktiğini Yordayan Demografik Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.
1. Demografik Değişkenler			.29	.084	.084	5.811***
Yaş	-.063	-.468				
Cinsiyet	.001	.018				
Çalışma Süresi	.153	1.134				
Çalıştığı Sektör	.210	4.159***				
Eğitim Seviyesi	.053	.886				
Görevi	.188	3.143**				

(*) $p<.05$ (**) $p<.01$ (***) $p<.001$

Bununla birlikte “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiği ile ikinci blokta analize sokulan öz liderlik algılamaları analiz sonuçları Tablo-18’dedir. Böylelikle de ikinci modelde hem demografik değişkenlerin hem de öz liderlik algılamalarının “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiği üzerindeki etkisi görülmektedir.

Tablo-18: “Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma” Taktiğini Yordayan Öz Liderlik Algılamalarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R ²	R ² Değ.	F Değ.
1. Demografik Değişkenler			.29	.084	.084	5.811***
Yaş	-.078	.523				
Cinsiyet	-.029	.560				
Çalışma Süresi	.228	1.853				
Çalıştığı Sektör	.178	3.820***				
Eğitim Seviyesi	.059	1.046				
Görevi	.087	1.570				
2. Öz Liderlik Algılamaları			.514	.264	.18	11.318***
Hedef Belir. Başarılı Per.	.182	2.869**				
K.K.Konuşma	-.032	-.636				
K.Ödüllendirme	.235	4.641***				
Düşünce/Fikir.Değ.	-.153	-2.660**				
K.Cezalandırma	-.055	-1.117				
K.Gözlemleme	.076	1.224				
Doğal Ödüllere Odaklama	.169	3.072**				
Hatırlatıcılar Belirleme	-.033	-.644				

(*) p<.05 (**) p<.01 (***) p<.001

Buna göre bağımsız değişkenlerden bireylerin “çalıştığı sektör” ($\beta=.178$, $p<.001$), “hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” ($\beta=.182$, $p<.01$), “kendini ödüllendirme” ($\beta=.235$, $p<.001$), “düşünce ve fikirleri değerlendirme” ($\beta=-.153$, $p<.01$) ve “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” ($\beta=.169$, $p<.01$) algılamalarının “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” bağımlı değişkenini yordadıkları belirlenmiştir.

Böylelikle yalnızca demografik değişkenlerden oluşan ilk model varyansın %8.4’ünü açıklarken, öz liderlik algılamaları da eklendiğinde modelin toplam varyansın %26,4’ünü açıkladığı görülüyor. Başka bir ifadeyle regresyon denkleminde sonradan eklenen öz liderlik algılamaları tek başına varyansın %18’ini daha açıklamaktadır (Tablolardaki R² modelin genellenebilirliğini göstermektedir). Sonuç olarak, bu çalışmada kullanılan veriler örneklem yerine evrenden üretilmiş olsa idi, “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğinin kullanımının toplam varyansının

%26.4'ünün "demografik değişkenler" ve "öz liderlik algılamaları" ile oluşturulan bu model tarafından açıklanabileceği söylenebilirdi ($F=11.318$, $p<.001$).

b. Kendine Acındırmaya Çalışma Taktiğini Yordayan Değişkenler

Bireylerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinden "kendine acındırmaya çalışma" taktiğinin demografik değişkenler ile ilgili regresyon sonuçları Tablo-19'da sunulmuştur. Sonuçlara bakıldığında; ilk bloktaki demografik değişkenlerden "kendine acındırmaya çalışma" taktiğini yalnızca "çalıştığı sektör" yordamakta ($\beta=.165$, $p<.01$) ve toplam varyansın %3.3'lük bir kısmını da açıkladığı görülmektedir ($F=2.162$, $p<.05$).

Bununla birlikte "kendine acındırmaya çalışma" taktiği ile ikinci blokta analize dahil edilen öz liderlik algılamaları analiz sonuçları Tablo-20'dedir. İkinci modelde hem demografik değişkenlerin hem de öz liderlik algılamalarının "kendine acındırmaya çalışma" taktiği üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaktadır.

Tablo-19: "Kendine Acındırmaya Çalışma" Taktiğini Yordayan Demografik Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.
1. Demografik Değişkenler			.182	.033	.033	2.162*
Yaş	-.068	-.499				
Cinsiyet	.010	.186				
Çalışma Süresi	.170	1.231				
Çalıştığı Sektör	.165	3.173**				
Eğitim Seviyesi	.001	.019				
Görevi	.004	.065				

(*) $p<.05$

(**) $p<.01$

(***) $p<.001$

Tablo-20: “Kendine Acındırmaya Çalışma” Taktiğini Yordayan Öz Liderlik Algılamalarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R ²	R ² Değ.	F Değ.
1. Demografik Değişkenler			.182	.033	.033	2.162*
Yaş	-.030	-.225				
Cinsiyet	.008	.152				
Çalışma Süresi	.185	1.371				
Çalıştığı Sektör	.176	3.434***				
Eğitim Seviyesi	.007	.120				
Görevi	-.027	-.438				
2. Öz Liderlik Algılamaları			.335	.112	.079	4.131***
Hedef Belir. Başarılı Per.	.185	2.654**				
K.K.Konuşma	.053	.959				
K.Ödüllendirme	.123	2.214*				
Düşünce/Fikir.Değ.	-.041	-.650				
K.Cezalandırma	-.096	-1.768				
K.Gözlemleme	-.238	-3.474***				
Doğal Ödüllere Odaklama	.059	.971				
Hatırlatıcılar Belirleme	-.018	-.317				

(*) p<.05 (**) p<.01 (***) p<.001

Tablo-20'ye bakıldığında bu modelde demografik değişkenlerden sadece bireylerin “çalıştığı sektör” ($\beta=.176$, $p<.001$) değişkeninin, “kendine acındırmaya çalışma” taktiğini yordadığı görülmektedir. Öz liderlik değişkenleri ele alındığında ise, “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” ($\beta=.185$, $p<.001$), “kendini ödüllendirme” ($\beta=.123$, $p<.05$) ve “kendini gözlemleme” ($\beta=-.278$, $p<.001$) algılamaları “kendine acındırmaya çalışma” taktiğini yordamakta ve toplam varyansın %7.9'unu açıklamaktadır.

Yalnızca demografik değişkenlerden oluşan ilk model, varyansın %3.3'ünü açıklarken, öz liderlik algılamaları da eklendiğinde, oluşturulan ikinci modelin “demografik değişkenler” ve “öz liderlik algılamaları” birlikteliğiyle; “kendine acındırmaya çalışma” taktiğine etki eden toplam varyansın %11.2'sini açıklayabildikleri belirlenmiştir.

c. Kendini Örnek Bir Personel Gibi Göstermeye Çalışma Taktiğini Yordayan Değişkenler

İzlenim yönetimi taktiklerinden “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” taktiğinin demografik değişkenler ile ilgili regresyon sonuçları Tablo-21’dedir. Regresyon çıktılarına bakıldığında; “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” taktiğini demografik değişkenlerden, sadece “çalıştığı sektör” ($\beta=.135$, $p<.01$) değişkeninin yordadığı görülmektedir. Ayrıca demografik değişkenlerin toplam varyansın %4’lük bir kısmını da açıkladığı belirlenmiştir ($F=2.642$, $p<.05$).

Tablo-21: “Kendini Örnek Bir Personel Gibi Göstermeye Çalışma” Taktiğini Yordayan Demografik Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.
1. Demografik Değişkenler			.200	.040	.040	2.642*
Yaş	.179	1.306				
Cinsiyet	-.083	-1.484				
Çalışma Süresi	-.070	-.508				
Çalıştığı Sektör	.135	2.611**				
Eğitim Seviyesi	-.024	-.393				
Görevi	-.001	-.008				

(*) $p<.05$

(**) $p<.01$

(***) $p<.001$

“Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” taktiği ile ikinci blokta analize sokulan demografik değişkenler ve öz liderlik algılamaları analiz sonuçları Tablo-22’dedir. İkinci modelde hem demografik değişkenlerin hem de öz liderlik algılamalarının “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” taktiği üzerindeki nasıl bir etkisi olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Buradan demografik değişkenlerden bireylerin “çalıştığı sektör” ($\beta=.128$, $p<.05$), öz liderlik algılamaları arasında da “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” ($\beta=-.174$, $p<.05$), “düşünce ve fikirleri değerlendirme” ($\beta=-.162$, $p<.05$), “kendini gözlemleme” ($\beta=-.139$,

$p<.05$) ve “doğal ödüllere odaklanma” ($\beta=.135$, $p<.05$) algılamalarının bağımlı değişkeni yordadıkları belirlenmiştir.

Tablo-22: “Kendini Örnek Bir Personel Gibi Göstermeye Çalışma” Taktiğini Yordayan Öz Liderlik Algılamalarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R ²	R ² Değ.	F Değ.
1. Demografik Değişkenler			.200	.040	.040	2.642*
Yaş	.190	1.413				
Cinsiyet	-.088	-1.608				
Çalışma Süresi	-.027	-.203				
Çalıştığı Sektör	.128	2.515*				
Eğitim Seviyesi	-.025	-.406				
Görevi	-.035	-.570				
2. Öz Liderlik Algılamaları			.339	.115	.075	3.438***
Hedef Belir. Başarılı Per.	.174	2.501*				
K.K.Konuşma	.023	-.413				
K.Ödüllendirme	.087	1.566				
Düşünce/Fikir.Değ.	-.162	-2.576*				
K.Cezalandırma	-.087	-1.595				
K.Gözlemlleme	-.139	-2.032*				
Doğal Ödüllere Odaklama	.135	2.229*				
Hatırlatıcılar Belirleme	-.006	-.109				

(*) $p<.05$

(**) $p<.01$

(***) $p<.001$

Böylelikle yalnızca demografik değişkenlerden oluşan ilk model varyansın %4'ünü açıklarken, öz liderlik algılamaları da eklendiğinde modelin toplam varyansın %11.5'ini açıklamakta olduğu anlaşılıyor. Özetlenecek olursa, oluşturulan bu model tarafından sonradan eklenen öz liderlik algılamaları tek başına varyansın %7.5'ini daha açıklayabilmektedir.

d. Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma (Tehdit Etme) Taktiğini Yordayan Değişkenler

Çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinden bir diğeri olan “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiğinin demografik değişkenler ile ilgili regresyon sonuçları Tablo-23’tedir. Sonuçlar incelendiğinde; “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiğini demografik değişkenlerden, “cinsiyet” ($\beta = -.168$, $p < .01$) ve “çalıştığı sektör” ($\beta = .128$, $p < .05$) değişkenlerinin yordadığı görülmüştür. Bununla birlikte demografik değişkenlerin toplam varyansın %4.7’lik bir kısmını da açıkladığı görülmektedir ($F = 3.145$, $p < .01$).

Tablo-23: “Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma” Taktiğini Yordayan Demografik Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.
1. Demografik Değişkenler			.218	.047	.047	3.145**
Yaş	-.108	-.790				
Cinsiyet	-.168	-3.031**				
Çalışma Süresi	.080	.580				
Çalıştığı Sektör	.128	2.475*				
Eğitim Seviyesi	-.050	-.816				
Görevi	.042	.682				

(*) $p < .05$ (**) $p < .01$ (***) $p < .001$

Bununla birlikte “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiği ile ikinci blokta analize sokulan öz liderlik algılamaları analiz sonuçları Tablo-24’tedir. Böylelikle de ikinci modelde hem demografik değişkenlerin hem de öz liderlik algılamalarının “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiği üzerindeki etkisi görülmektedir.

Bu kapsamda, demografik değişkenlerden bireylerin “cinsiyet” ($\beta = -.179$, $p < .01$) ve “çalıştığı sektör” ($\beta = .132$, $p < .01$), öz liderlik algılamalarından ise “hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” ($\beta = .170$, $p < .05$), “kendini ödüllendirme” ($\beta = .174$, $p < .05$), ve “kendini cezalandırma” ($\beta = -.112$, $p < .05$) algılamalarının bağımlı değişken olan “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiği yordadıkları belirlenmiştir.

Tablo-24: “Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma” Taktiğini Yordayan Öz Liderlik Algılamalarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R ²	R ² Değ.	F Değ.
1. Demografik Değişkenler			.218	.047	.047	3.145**
Yaş	-.083	-.619				
Cinsiyet	-.179	-3.231**				
Çalışma Süresi	.112	.834				
Çalıştığı Sektör	.132	2.596**				
Eğitim Seviyesi	-.028	-.452				
Görevi	-.007	-.116				
2. Öz Liderlik Algılamaları			.351	.123	.75	3.992***
Hedef Belir. Başarılı Per.	.170	2.449*				
K.K.Konuşma	-.013	-.235				
K.Ödüllendirme	.174	3.158*				
Düşünce/Fikir.Değ.	-.055	-.873				
K.Cezalandırma	-.112	-2.081*				
K.Gözlemlleme	-.115	-1.693				
Doğal Ödüllere Odaklama	.050	.829				
Hatırlatıcılar Belirleme	-.050	-.894				

(*) p<.05 (**) p<.01 (***) p<.001

Böylelikle yalnızca demografik değişkenlerden oluşan ilk model varyansın %4.7'sini açıklarken, öz liderlik algılamaları da eklendiğinde modelin toplam varyansın %12.3'ünü açıkladığı görülüyor. Yani sonradan eklenen öz liderlik algılamalarının, tek başına varyansın %7.5'ini daha açıkladığı ortaya çıkmıştır (F=3.992, p<.001).

e. İşine Sahip Çıkmaya Çalışma Taktiğini Yordayan Değişkenler

İzlenim yönetimi taktiklerinden sonuncusu olan “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiğinin demografik değişkenler ile ilgili regresyon sonuçları Tablo-25'dedir. Sonuçlar incelendiğinde; “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiğini demografik değişkenlerden hiçbirisinin yordamadığı görülmektedir (F=3.145, p<.01). Ancak demografik değişkenlerin toplam varyansın çok küçük bir bölümü olan %2.8'lik bir kısmını da açıkladığı görülmektedir.

Tablo-25: “İşine Sahip Çıkmaya Çalışma” Taktiğini Yordayan Demografik Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R ²	R ² Değ.	F Değ.
1. Demografik Değişkenler			.166	.028	.028	1.787
Yaş	.045	-.325				
Cinsiyet	-.067	-1.205				
Çalışma Süresi	.017	.302				
Çalıştığı Sektör	.120	-.668				
Eğitim Seviyesi	-.042	-.691				
Görevi	.068	1.109				

(*) p<.05

(**) p<.01

(***) p<.001

Son olarak ikinci modelde hem demografik değişkenlerin hem de öz liderlik algılamalarının “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiği üzerindeki etkilerini gösteren analiz sonuçları Tablo-26’da görülmektedir.

Bu kapsamda ikinci modelde ilk bloktaki demografik değişkenlerin “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiğini yordamadığı, modele ikinci blokta sokulan öz liderlik algılamalarından ise, yalnızca “kendini ödüllendirme” ($\beta=.140$, $p<.05$) algılamasının bağımlı değişken olan “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiğini yordadığı belirlenmiştir.

Böylelikle yalnızca demografik değişkenlerden oluşan ilk model varyansın %2.8’ini açıklarken, öz liderlik algılamaları da eklendiğinde modelin toplam varyansın %12.2’ünü açıkladığı görülmüyor. Buradan sonradan eklenen öz liderlik algılamalarının tek başına toplam varyansın %9.5’ini açıkladığı ortaya çıkmıştır ($F=5.009$, $p<.001$).

Tablo-26: “İşine Sahip Çıkmaya Çalışma” Taktiğini Yordayan Öz Liderlik Algılamalarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R ²	R ² Değ.	F Değ.
1. Demografik Değişkenler			.166	.028	.028	1.787
Yaş	.028	.207				
Cinsiyet	-.095	-1.738				
Çalışma Süresi	.055	.408				
Çalıştığı Sektör	-.058	-1.147				
Eğitim Seviyesi	-.069	-1.123				
Görevi	-.006	-.106				
2. Öz Liderlik Algılamaları			.350	.122	.095	5.009***
Hedef Belir. Başarılı Per.	.033	.470				
K.K.Konuşma	.072	1.325				
K.Ödüllendirme	.140	2.526*				
Düşünce/Fikir.Değ.	.102	1.629				
K.Cezalandırma	.044	.808				
K.Gözlemlleme	.056	.826				
Doğal Ödüllere Odaklama	.060	.992				
Hatırlatıcılar Belirleme	.040	.705				

(*) p<.05

(**) p<.01

(***) p<.001

Tüm bu elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, demografik özelliklerden “çalıştığı sektör” değişkeninin de izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımlarını açıklamada oldukça önemli bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların sektörlerinin farklılığının izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasına etkilerinin incelenmesinin çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

4. ÇALIŞANLARIN SEKTÖRLERİNDEKİ FARKLILIĞININ İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN KULLANIMI ÜZERİNE ETKİLERİ

İzlenim yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasına etki eden değişkenler arasında çalışanların görev yerlerinin, sektörlerinin veya kurumlarının oldukça önemli

etkileri olduğu gör÷lmektedir. Bu açıdan çalışmadan elde edilen izlenim yönetimi taktiklerinin görev yeri ile olan ilişkisi daha önceki çalışmalarla da benzerlik göstermektedir (Cantekin, 2003; Tatar, 2006; Sığırdı vd., 2009). Buradan yola çıkılarak kamu ve özel sektör çalışanlarının izlenim yönetimi taktiklerini kullanım puanları ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını görebilmek için tek faktörlü varyans analizi (One-way ANOVA) yapılmıştır.

Analizlerden elde edilen sonuçlara Tablo-27’de yer verilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan izlenim yönetimi taktiklerinin kullanım sıklıkları incelendiğinde; “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğı konusunda kamu (Ort.=2.35, SS=.81) ile özel sektör (Ort.=2.63, SS=.86) çalışanları arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu (F=10.217, $p<.01$) belirlenmiştir. Özel sektör çalışanlarının kamu sektöründe çalışanlara göre daha fazla bu taktiğı kullandıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte “kendine acındırmaya çalışma” taktiğı açısından kamu (Ort.=1.45, SS=.60) ile özel sektör (Ort.=1.65, SS=.74) arasında $p<.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu bulunmuş (F=8.382), özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına göre daha çok “kendine acındırmaya çalışma” taktiğini sergileme eğiliminde oldukları gör÷lmüştür.

İzlenim yönetimine “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” taktiğı açısından bakıldığında; kamu (Ort.=1.43, SS=.62) ile özel sektör (Ort.=1.61, SS=.72) çalışanları arasında yine anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (F=6.699, $p<.01$). Kamu çalışanları “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” taktiğini özel sektör çalışanlarına göre daha az sıklıkta kullanmaktadırlar. “Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiğinin kullanım sıklığına bakıldığında ise, kamu (Ort.=1.50, SS=.65) ile özel sektör (Ort.=1.66, SS=.76) çalışanları arasında $p<.05$ anlamlılık düzeyinde bir fark olduğu (F=5.141) ve özel sektör çalışanlarının kamuda çalışanlara göre daha fazla “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Son olarak “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiğı incelenmiş ve kamu (Ort.=2.61, SS=1.12) ile özel

sektör (Ort.=2.48, SS=1.09) çalışanları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo-27: Görev Yerine (Çalıştığı Sektör) Göre Çalışanların İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanmaları ve Diğer Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları

	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Niteliklerini	Kamu	240	2.35	.81	10.217**
Tanıtmaya	Özel	146	2.63	.86	
Kendini	Kamu	240	1.45	.60	8.382**
Acındırma	Özel	146	1.65	.74	
Örnek Personel	Kamu	240	1.43	.62	6.699**
Gibi Gösterme	Özel	146	1.61	.72	
Önemini Fark	Kamu	240	1.50	.65	5.141*
Ettirme	Özel	146	1.66	.76	
İşine Sahip	Kamu	240	2.61	1.12	1.127
Çıkma	Özel	146	2.48	1.09	

(*) p<.05

(**) p<.01

Bu kapsamda “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiği dışında kalan diğer tüm izlenim yönetimi taktiklerinin kullanım sıklık derecesi görev yerine göre farklılık göstermiş ve elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Dördüncü bölümde son olarak, demografik değişkenlerin Savunma Sanayi çalışanlarının öz liderlik algılamalarına ne şekilde etki ettiği konusu ile ilgili araştırma bulgularına yer verilecektir.

5. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ÇALIŞANLARIN ÖZ LİDERLİK ALGILAMALARINA ETKİLERİ

Öz liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, öz liderlik stratejilerinin kullanılmasına etki eden değişkenler arasında bireylerin yaş, cinsiyet, çalışma süresi, görev yeri (sektör), eğitim seviyesi ve görevi gibi pek çok özelliğin olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkılarak demografik değişkenler ışığında, Savunma Sanayi çalışanlarının, öz liderlik stratejilerini kullanım puanları ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını görebilmek için tek faktörlü varyans analizi (One-way ANOVA) yapılmıştır. Analizler neticesinde, bazı demografik değişkenlerin öz liderlik algılamaları üzerinde önemli farklılıklara neden olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırma kapsamında ele alınacak bireysel demografik özelliklerden olan yaş, cinsiyet, çalışma süresi, görev yeri, eğitim seviyesi ve görev değişkenlerinin öz liderlik algılamaları ile olan ilgili ilişkisini açıklayan bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

İlk olarak çalışanların öz liderlik algılamalarına önemli etkileri olduğu görülen “çalışanların görevi (statü)” değişkeni ile ilgili bulgular ele alınacaktır. “Çalışanların görevi” ile çalışanların öz liderlik algılama puanları ortalamaları arasında önemli farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara Tablo-28’de yer verilmiştir. Öz liderlik stratejilerinin kullanım sıklıkları incelendiğinde; “hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” stratejisi konusunda işgören (Ort.=2.35, SS=.81), alt kademe yöneticisi (Ort=3.76, SS=.67), orta kademe yöneticisi (Ort=3.98, SS=.56) ve üst kademe yöneticisi (Ort.=4.11, SS=.78) konumundaki çalışanlar arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu ($F=3.685$, $p<.05$) belirlenmiştir. Benzer olarak, çalışanların “kendini ödüllendirme” ($F=2.891$, $p<.05$), “düşünce ve fikirlerini değerlendirme” ($F=4.269$, $p<.01$), “kendini gözlemlleme” ($F=2.744$, $p<.05$), “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” ($F=4.725$, $p<.01$) ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” ($F=5.344$, $p<.01$) stratejilerini kullanım sıklıkları ile iş yerindeki görevleri (statüleri) arasında da anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bu farklılaşmaların nedenlerini

ortaya çıkartabilmek amacıyla yapılan analizler neticesinde, hiyerarşik konumu yüksek görev yerinde çalışanların, hiyerarşik konumu daha düşük seviyede bulunan görev yerlerindeki çalışanlara göre öz liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo-28).

Tablo-28: Görevlerine (Statü) Göre Çalışanların Öz Liderlik Stratejilerini Kullanmaları ve Diğer Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları

	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme	İşgören	230	3.73	.67	3.685*
	Alt K.Yön.	69	3.76	.71	
	Orta K.Yön.	76	3.98	.56	
	Üst K.Yön.	11	4.11	.78	
Kendi Kendine Konuşma	İşgören	230	3.15	.99	.570
	Alt K.Yön.	69	3.12	1.01	
	Orta K.Yön.	76	3.28	1.02	
	Üst K.Yön.	11	3.39	1.26	
Kendini Ödüllendirme	İşgören	230	3.32	.97	2.891*
	Alt K.Yön.	69	3.26	1.07	
	Orta K.Yön.	76	3.60	.95	
	Üst K.Yön.	11	3.90	.94	
Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme	İşgören	230	3.80	.70	4.269**
	Alt K.Yön.	69	3.97	.50	
	Orta K.Yön.	76	4.08	.49	
	Üst K.Yön.	11	4.02	.37	
Kendini Cezalandırma	İşgören	230	2.86	.82	.416
	Alt K.Yön.	69	2.92	.83	
	Orta K.Yön.	76	2.86	.74	
	Üst K.Yön.	11	2.63	1.08	
Kendini Gözlemleme	İşgören	230	3.98	.60	2.744*
	Alt K.Yön.	69	3.96	.56	
	Orta K.Yön.	76	4.17	.49	
	Üst K.Yön.	11	4.22	.78	
Doğal Ödüller Üzerine Düşünceyi Odaklama	İşgören	230	3.69	.87	4.725**
	Alt K.Yön.	69	3.78	.88	
	Orta K.Yön.	76	4.05	.59	
	Üst K.Yön.	11	4.22	.56	
Kendine Hatırlatıcılar Belirleme	İşgören	230	3.59	1.08	5.344**
	Alt K.Yön.	69	3.82	1.02	
	Orta K.Yön.	76	4.12	.80	
	Üst K.Yön.	11	3.72	1.03	

(*) p<.05

(**) p<.01

Bu kapsamda “kendi kendine konuşma” ve “kendini cezalandırma” stratejileri dışında kalan diğer tüm öz liderlik stratejilerinin kullanım sıklık derecesi çalışanların görevine (statü) göre farklılık göstermiş ve elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

İkinci olarak çalışanların eğitim seviyesinden (öğrenim düzeyi) kaynaklanan, öz liderlik algılama puan ortalamalarına ilişkin bulgulara yer verilecektir. “Eğitim seviyesi” ile çalışanların öz liderlik algılama puanlarının ortalamaları arasındaki farklılığı ortaya çıkarmak amacıyla yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar Tablo-29’da görülmektedir. Çalışanların öz liderlik stratejilerini kullanma sıklıkları incelendiğinde; “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” stratejisi konusunda ilköğretim okulu (Ort.=3.36, SS=.77), lise (Ort=3.53, SS=.96), lisans (Ort=3.91, SS=.74), yüksek lisans (Ort=4.01, SS=.71) ve doktora (Ort.=4.28, SS=.63) mezunu konumundaki çalışanlar arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu ($F=8.203$, $p<.01$) belirlenmiştir. Aynı şekilde, çalışanların “kendine hatırlatıcılar belirleme” stratejisinin kullanım sıklığı incelendiğinde, ilköğretim okulu (Ort.=3.47, SS=1.19), lise (Ort=3.54, SS=1.06), lisans (Ort=3.88, SS=.98), yüksek lisans (Ort=3.76, SS=1.01) ve doktora (Ort.=4.14, SS=.98) mezunu konumundaki çalışanlar arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu ($F=2.554$, $p<.05$) görülmüştür. Bu farklılaşmaların nedenlerini ortaya çıkartabilmek amacıyla Tablo-29 irdelendiğinde, çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça, öz liderlik algılamalarının da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturacak şekilde artış gösterdiği belirlenmiştir.

Çalışanların öz liderlik algılamalarına etkisi olduğu düşünülen diğer demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve çalıştığı sektör) ele alınarak yapılan analizler sonucunda, bu değişkenlerin Savunma Sanayi çalışanlarının öz liderlik stratejilerini kullanım sıklıkları bakımından anlamlı bir farklılık yaratacak kadar etkili olamadıkları görülmüştür.

Tablo-29: Eğitim Seviyelerine (Öğrenim Düzeyi) Göre Çalışanların Öz Liderlik Stratejilerini Kullanmaları ve Diğer Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları

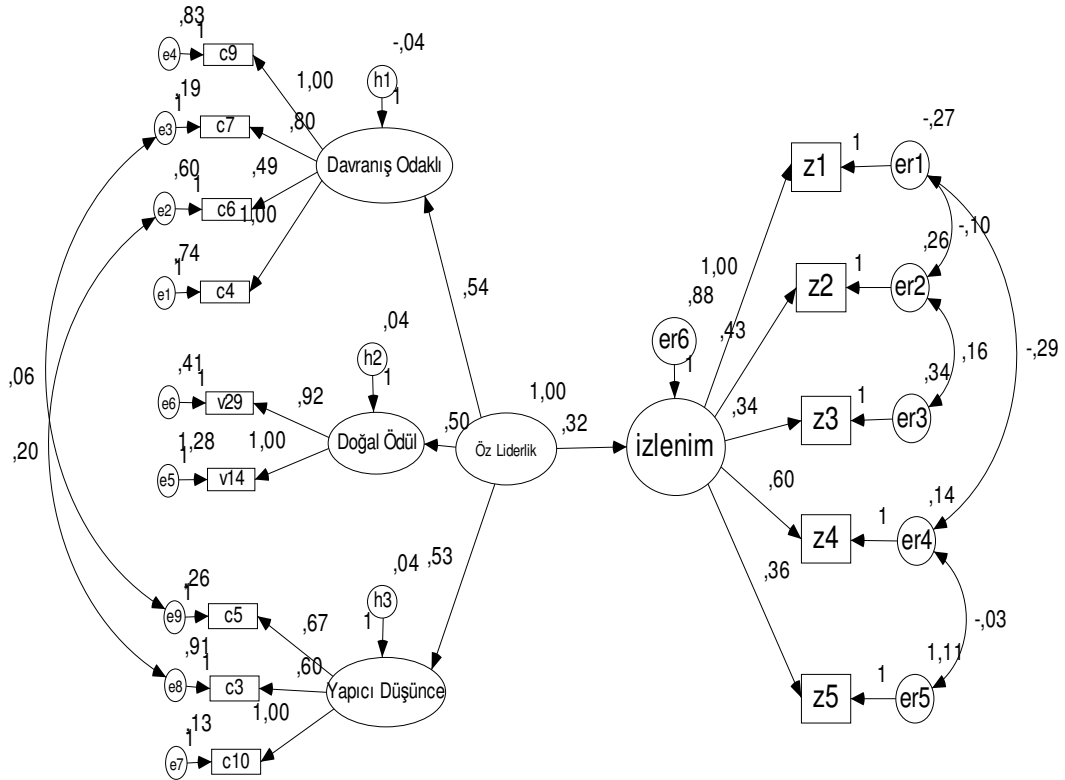
	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme	İlköğretim	34	3.83	.69	.428
	Lise	98	3.76	.58	
	Lisans	159	3.76	.73	
	Y. Lisans	88	3.85	.66	
	Doktora	7	3.95	.41	
Kendi Kendine Konuşma	İlköğretim	34	3.20	1.08	1.394
	Lise	98	3.09	1.01	
	Lisans	159	3.11	.97	
	Y. Lisans	88	3.32	1.04	
	Doktora	7	3.76	.95	
Kendini Ödüllendirme	İlköğretim	34	3.53	.79	1.080
	Lise	98	3.30	.89	
	Lisans	159	3.33	1.03	
	Y. Lisans	88	3.44	1.07	
	Doktora	7	3.95	1.25	
Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme	İlköğretim	34	3.89	.77	1.980
	Lise	98	3.80	.64	
	Lisans	159	3.88	.61	
	Y. Lisans	88	3.99	.58	
	Doktora	7	4.35	.42	
Kendini Cezalandırma	İlköğretim	34	2.90	.86	.560
	Lise	98	2.85	.80	
	Lisans	159	2.87	.81	
	Y. Lisans	88	2.90	.83	
	Doktora	7	2.42	.57	
Kendini Gözlemlleme	İlköğretim	34	4.16	.52	1.451
	Lise	98	3.99	.58	
	Lisans	159	3.98	.61	
	Y. Lisans	88	4.04	.56	
	Doktora	7	4.39	.55	
Doğal Ödüller Üzerine Düşünceyi Odaklama	İlköğretim	34	3.36	.77	8.203**
	Lise	98	3.53	.96	
	Lisans	159	3.91	.74	
	Y. Lisans	88	4.01	.71	
	Doktora	7	4.28	.63	
Kendine Hatırlatıcılar Belirleme	İlköğretim	34	3.47	1.19	2.554*
	Lise	98	3.54	1.06	
	Lisans	159	3.88	.98	
	Y. Lisans	88	3.76	1.01	
	Doktora	7	4.14	.98	

(*) p<.05

(**) p<.01

6. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ ÖNERİSİ

Araştırma çerçevesinde amaçlardan birisi de izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı üzerinde etkili olduğu değerlendirilen öz liderlik algılamalarının ne olduğunu tespit etmek, bu değişkenlerin ne yönde ve hangi miktarda etkili olduklarını belirleyebilmektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere yapılan faktör analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri ile son olarak da varyans analizleri neticesinde elde edilen bulgular sonucunda ortaya çıkan yapının, bir yapısal eşitlik modeli ile ifade edilmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu bağlamda yapılan çalışmalar neticesindeki araştırma bulgularına dayandırılarak aşama aşama en iyi uyumu sağlayacak modele ulaşılmaya çalışılmıştır. 8'inci aşamada en iyi uyumu sağlayan modele ulaşılmıştır. Bu aşamalar neticesinde önerilen çalışma modeli Şekil-15'te, elde edilen sonuçlar ise Tablo-30'da sunulmuştur.



(Tüm yol katsayı değerleri $p=.001$ seviyesinde anlamlıdır.)

Şekil-15: Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

(Üçüncü Örneklem, N=386)

Tablo-30: Yapısal Eşitlik Modeli Uygulama Aşamaları

Yapısal Eşitlik Aşamaları	Ki-Kare	p	sd	X²/sd	RMR	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
1.Model	272.463	.000	73	3.732	.063	.902	.832	.871	.869	.084
2.Model	236.372	.000	71	3.329	.051	.915	.854	.893	.892	.078
3.Model	204.280	.000	70	2.918	.053	.927	.874	.913	.912	.071
4.Model	191.250	.000	69	2.772	.052	.932	.882	.921	.920	.068
5.Model	189.820	.000	69	2.751	.054	.933	.883	.922	.921	.067
6.Model	163.20	.000	68	2.401	.051	.942	.889	.939	.938	.060
7.Model	159.987	.000	68	2.353	.048	.943	.901	.941	.940	.059
8.Model (En iyi Uyum Modeli)	145.655	.000	67	2.174	.048	.949	.910	.949	.948	.055

Yapısal eşitlik modelinin uyumuna ilişkin uyum iyiliği değerlerinin istatistiksel özeti Tablo-31’de verilmiştir.

Tablo-31: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Ölçüm (Uyum) İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 uyum Testi	Anlamlı olmaması	-
(χ^2 /sd)	≤ 3	4-5
RMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,85$	0,84-0,80
CFI	$\geq 0,90$	-
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
NNFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90

(Kaynak: Şimşek, 2007; Sümer, 2000; Schumaker ve Lomax, 1996’dan yararlanılarak hazırlanmıştır.)

Yapısal eşitlik modeli uygulaması ve analizi esnasında, uyum iyiliği elde edilmesinde problem yaratan değişkenler veya sorular bulunmaması nedeniyle her hangi bir değişkenin veya sorunun analizden çıkartılması yoluna gidilmemiştir. Bu kapsamda, izlenim yönetimi ile öz liderlik arasındaki

ilişki analiz edildiğinde, izlenim yönetimi ile öz liderlik (regresyon ağırlığı* =.32, $p<.001$) arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür (Şekil-15). Ayrıca, farklı modeller test edilerek elde edilen uyum iyiliği değerleri arasında, en iyi uyumu sağlayan model önerisine ait değerler ise şu şekildedir; **$\chi^2/sd=2.174$, $GFI=.949$, $NFI=.910$, $RMR=.048$, $IFI=.949$, $CFI=.948$, $RMSEA=.055$.**

Bu bulgular ışığında, çalışanların öz liderlik algılamalarının, izlenim yönetimi taktikleri kullanımlarını etkilediği kabul edilmiştir. Analiz neticesinde elde edilen sonuçlara bakıldığında ise, yapısal eşitlik modelleri için gerekli görülen ve kabul edilen uyum iyiliği değerlerinin uygun aralıklarda olması nedeniyle, elde edilen ve önerilen modelin istatistiksel olarak da anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

* Regresyon katsayısı (estimate of regression weight)

BEŞİNCİ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde konu ile ilgili literatür ışığında örneklemimizden elde edilen bulgular tartışılacaktır. Araştırmamızın amacı daha önceki bölümlerde ifade edildiği gibi demografik değişkenler ile öz liderlik algılamalarının izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımlarına olan etkilerini araştırmaktır. Elde edilen bulgulardan faydalanılarak ve tüm bulgular ışığında, yapılacak çalışmalar için oluşturulan öneriler sunulacaktır. Ayrıca araştırma soruları da ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

1. İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİ EDEN ÖZ LİDERLİK ALGILAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

a. Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma Taktiğine Etki Eden Öz Liderlik Algılamalarının Değerlendirilmesi

Araştırmada niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma taktiğinin kullanımı ile öz liderlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ve öz liderliğin alt faktörlerinin anlamlı derecede bağımlı değişkeni yordadığı dördüncü bölümde belirtilmiştir. Literatürde niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma ve öz liderlik arasındaki ilişkileri araştıran yayınlar araştırıldığında, bu konuda daha önce yapılmış bir görgül araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak çalışmadaki bulgular incelendiğinde (Tablo-18), izlenim yönetimi taktiklerinden “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğinin kullanımında çalışanların demografik özellikleri ve öz liderlik algılamalarının etkileyici rolü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Şimdi bu algılamaların, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma taktiğini ne oranda açıkladıkları incelenecektir.

Yapılan bu araştırmada, çalışanların demografik özelliklerinden çalıştıkları sektör ve görevlerinin, kişilerin “niteliklerini tanıtarak kendini

sevdirmeye çalışma” davranışları arasında anlamlı seviyede ilişkiler olduğu görülmüştür (Tablo–16). Bunun yanında çalışılan sektör ve görev değişkenlerinin, “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktığının kullanımını yordamada, toplam varyansın %8.4'lük bir kısmını açıkladığı bulunmuştur (Tablo–17). Yapılan varyans analizi sonuçları (Tablo–27), özel sektörde çalışanların kamuda çalışanlara göre daha sık biçimde bu taktiği kullanmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Buradan Savunma Sanayinde kamu sektöründeki çalışanların, özel sektördeki çalışanlara göre başkalarında oluşturmak istedikleri izlenimleri yönetirken, işyerlerinde önemli birisi olduklarından söz etme, başarılarının farkına vardırma veya niteliklerini duyurma gibi taktikleri genellikle pek fazla kullanmadıkları anlaşılmaktadır. Bu bulgu, Cantekin (2003) tarafından yapılan çalışmadaki sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Kamudaki çalışanların kendilerini çok fazla ön plana çıkartmak istemeden, alçak gönüllü davranışlar sergilemeleri ve kibirli davranmamaya özen göstermelerinin, bilinçsizce de olsa işyerinde kendilerini sevdirmeye çalıştıkları düşüncesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak özel sektördeki çalışanların, iş deneyiminden ve eğitiminden söz etmek suretiyle kendi niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışması da normal karşılanmaktadır. Çünkü özel sektör çalışanlarının kendilerini ispat ederek kabul ettirebilmeleri ancak sahip oldukları nitelikleri iyi sunabilmeleri ve kendilerini nitelikli bir personel olarak sevdirebilmeleri ile mümkün olabileceğini düşündürmektedir. Literatürde, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma taktiğini uygun biçimde ve yerinde kullanan çalışanların özellikle yeni iş teklifi alma, terfi etme veya atama görme dönemlerinde, yeterli özelliklere sahip olmasalar dahi, ilk önce akla gelen ve değerlendirmeye alınan isimler olduğunu gösteren araştırmalar da mevcuttur (Crane ve Crane, 2002: 29). Bu bulguya yönelik olarak, kamuya oranla özel sektördeki çalışanların iş yerinde daha çok rekabete odaklandıkları, bu nedenle de kendini ispatlayabilme ve iş yerinde tutunabilmek için daha çok sıklıkta niteliklerini tanıtarak kendilerini sevdirmeye çalıştıkları düşünülebilir. Özel sektör çalışanların, niteliklerini tanıtmaya ve kendilerini sevdirmeye çalışarak terfi etme, ödüllendirilme, prim hak etme veya performans değerlendirmesi gibi bazı sonuçlara bağlı olarak bu taktiği daha sık kullanmayı tercih etmeleri bulgusunun literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Ayrıca, çalışanların görevleri açısından farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak üzere yapılan varyans analizi neticesinde, özellikle üst kademe ve orta kademe yöneticilerinin “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğini alt kademe yöneticileri ve işgörenlere göre çok daha sık kullandıkları görülmüştür ($F=5.466$, $p<.01$). Bu bakımdan özel sektörde çalışan üst düzey ve orta düzey yöneticilerinin kendilerini daha rahat ifade edebildikleri, davranışlarında niteliklerini tanıtmaya önem verdikleri, böylelikle de kendilerini çevrelerinde sevdirmeye gayret ettikleri ifade edilebilir. Çünkü literatürdeki bulgulara göre; eğer birey, davranışlarının diğerleri tarafından izlenmesi ve takip edilmesi ihtimalinin yüksek olduğunu hissederse, onların algılamalarını kontrol etmek üzere, davranışlarını ve bıraktığı izlenimleri yönetmeye dönük olarak motive olmasında da artış gözlemlenmektedir (Leary ve Kowalski, 1990: 35). Üst kademelerde görev yapan yöneticilerin, başroldeki aktörler gibi sürekli göz önünde olmaları nedeniyle bıraktıkları izlenimleri kontrol etmeye ve yönetmeye arzulu olmaları sonucu, önceki araştırmaların bulgularını desteklemektedir. Alt kademelerdeki çalışanların bu taktiği fazla kullanmamalarının, toplumumuzdaki işgörenlerin ve alt kademe yöneticilerinin kendilerini nitelikli ve ayrıcalıklı görmemeleri, kültürel etkilerin ve güç mesafesinin bir etkisi olarak kendilerine tam anlamıyla güvenememeleri ve çevresel baskılardan daha çok etkilenmeleri gibi nedenleri olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, günümüzde büyük organizasyonlarda yöneticilik yapmak üzere genel müdürler aranırken, niteliklerin oluşumuna etki eden öz geçmişe çok önem verilmesi, bu stratejinin kullanımının neden üst kademelerde daha sık görüldüğünü biraz daha iyi açıklayabilir.

Bu çalışmada, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma taktiğinin kullanımı ile öz liderlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Tablo-16). Bu açıdan bakıldığında, çalışanların öz liderlik algılama puanları arttıkça izlenim yönetimi faktörlerinden “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğini benimsedikleri, azaldıkça da bu taktiğin kullanımından kaçındıkları sonucu ortaya çıkmaktadır (Tablo-15). Basım ve diğerleri (2006b: 15) tarafından yapılan çalışmada kendilik algısı yüksek olan bireylerin “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye” taktiğini sıkça

kullanmayı tercih ettikleri bulgusuna yer verilmiştir. Manz (1992: 27) ise, benlik saygısı yüksek olan bireylerin kendileri hakkında daha çok bilgiye sahip olmaları ve bu bilgilerin yardımıyla, öz liderlik yeteneklerini de daha etkili olarak kullanabildiklerini belirtmiştir. İki araştırmadan elde edilen bulguların ışığında, öz liderlik algılamaları yüksek olan bireylerin, kendilik algısı olumlu olan bireylerde olduğu gibi “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğini sıklıkla kullanmalarının, literatürle de uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca öz liderlik algılamalarının “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” davranışının %18’ini tek başına yordayarak, en önemli yordayıcılardan birisi olarak bulunması (Tablo-18), öz liderlik algılamalarının “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğinin kullanımını açıklamadaki öncelikli önemini de açıklayabilmektedir.

Araştırmada “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğinin kullanımı ile çalışanların öz liderlik algılamalarından kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, kendini ödüllendirme, düşünce ve fikirlerini değerlendirme, kendini cezalandırma, kendini gözlemleme, doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama, kendine hatırlatıcılar belirleme algılamaları arasında yani tamamında anlamlı seviyelerde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (Tablo-16). Turnley ve Bolino (2001) tarafından 339 öğrenci üzerinde yapılan bir araştırmada, bir sömestr boyunca öğrencilerin birbirleri üzerindeki ve gruplar arasında bıraktıkları izlenimleri nasıl algıladıkları incelenmiştir. Yapılan bu çalışmaya göre, öğrenciler arasında kendi kendini gözlemleme becerisi yüksek olanların, kendi kendini gözlemleme becerisi daha düşük olanlara göre izlenim yönetimi taktiklerini daha sık kullandıkları görülmüştür. Denekler arasında, niteliklerini tanıtarak ve karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışma taktiğini sık kullanan öğrencilerin aynı zamanda kendi kendini gözlemleme yeteneğini de daha çok kullanabilenler oldukları belirlenmiştir (Turnley ve Bolino, 2001: 355). Bu bulgunun elde edilen sonuçlarla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Çalışanların öz liderlik algılamaları itibariyle regresyon analizindeki göreceli öncelik sıralamasına bakıldığında, kendini ödüllendirme, doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama, kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ve düşünce ve fikirlerini değerlendirme algılamaları yüksek olan bireylerin izlenim yönetiminde “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğini benimsedikleri, düşük olan bireylerin ise bu taktiğin kullanımından kaçındıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de bu iki değişken arasında anlamca oldukça yüksek bir ilişki olduğu, “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğinin önemli bir bölümünü öz liderlik algılamalarının yordadığı görülmüştür (Tablo-18).

Bu amaçla tüm değişkenlerin birbirlerine olan etkileri de kontrol edilerek yapılan analizde (Tablo-18), izlenim yönetimi taktiklerinden “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğini; demografik değişkenler açısından özel sektör çalışanları ile üst kademe yöneticileri ve orta kademe yöneticileri, öz liderlik algılamaları bakımından kendini ödüllendirme, doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama, kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ile düşünce ve fikirlerini değerlendirme algılama seviyeleri yüksek olan bireylerin benimsedikleri ortaya konmuştur. Böylelikle izlenim yönetimi taktiklerinden “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiğinin toplam varyansının %26.4’ü ifade edilen bu demografik değişkenler ve öz liderlik algılamaları ile açıklanabilmektedir. Bu bulgu çalışanların, izlenim yönetimi süreci boyunca neden niteliklerini tanıtarak kendilerini sevdirmeye çalışma davranışını sergilediklerini, öz liderlik algılamaları bağlamında açıklanabilmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır.

b. Kendine Acındırmaya Çalışma Taktiğine Etki Eden Öz Liderlik Algılamalarının Değerlendirilmesi

Bir diğer izlenim yönetimi taktiği, çalışanların kendi benliklerini çevrelerine sunuş sürecindeki davranışlarından, kendine acındırmaya çalışma (muhtaç görünme, ricacı olma) taktiğidir. Bu taktik kişilerin izlenim yönetimi sürecinde sergiledikleri davranışlar bakımından, kendilerini yardıma

muhtaç olarak göstererek insanların yardımını ve şefkatlerini elde etmeye çalışmaları anlamına gelmektedir. Örneğin bazı kişiler yardıma ihtiyaç duymamasına rağmen işlerinin daha hızlı yürümesi adına kendisini o konuyu anlamıyormuş gibi göstererek, çevrelerine yardıma muhtaç hissi verebilmek için gerçekte bildiğinden daha az biliyormuş gibi davranabilmektedirler. Her ne kadar bu durum kişilik özellikleri ile açıklanabilecekmiş gibi görünse de, bu türdeki taktiğin kullanımına etki eden bireysel, kültürel, fiziksel ve durumsal faktörler olsa da bir diğer önemli etki kişilerin öz liderlik algılamaları olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, “kendine acındırmaya çalışma” taktiğini sergilemede çalışanların öz liderlik algılamalarının da etkili olduğu, bu çalışmanın bulgularıyla ortaya çıkmaktadır.

Bu bulgular incelendiğinde, çalışanların kendilerine acındırmaya çalışma davranışlarını benimsemesinde demografik değişkenlerin ve öz liderlik algılamalarının etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Tablo-20). Şimdi bu özelliklerin, kendilerine acındırmaya çalışma taktiğini ne oranda açıkladıkları incelenecektir.

Yapılan bu araştırmada, çalışanların demografik özelliklerinden “çalıştığı sektör” ile kendine acındırmaya çalışma taktiğinin kullanımı arasında anlamlı seviyede bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Tablo-16). Bununla birlikte çalıştığı sektör değişkeninin, kendine acındırmaya çalışma taktiğinin kullanımını yordamada, toplam varyansın %3.3'lük bir kısmını da açıkladığı bulunmuştur (Tablo-19). Buradaki ilişkinin anlamlı olmasından hareketle varyans analizine başvurulmuştur. Analiz sonuçları (Tablo-27) özel sektör çalışanlarının daha fazla kamu çalışanlarının ise daha az sıklıkta bu taktiği kullandıklarını göstermektedir. Bu farklılığın, özel sektör ve kamu sektörünün çalışma şartlarından ve çevresel ortamdan kaynaklanmış olabileceği düşünülebilir. Bu kapsamda özel sektörde çalışan bireylerin kendilerini oldukça rahat ifade edebildikleri, kendilerini yardıma muhtaç durumda gösterebilecek türde rahat davranışlar sergileyerek, az biliyormuş gibi davranmak suretiyle, bu taktiği daha çok sıklıkta kullanmayı tercih ettikleri ifade edilebilir. Buna karşılık kamuda görev yapan çalışanların izlenim yönetimi sürecinde kendilerine acındırmaya yönelik davranışları

kısıtladıkları, kendilerini acındırmayı sanki görevden kaçıyormuş izlenimi bırakan bir yöntem olarak düşündükleri, bu nedenle de anlamıyormuş gibi davranışlar sergilemekten de kaçındıkları biçiminde ifade edilebilir. Kamu çalışanlarının sosyal hakları, maaşları, hizmet süreleri, emeklilikleri gibi birçok konu bizzat devlet tarafından konulmuş olan yasalarla düzenlenmiştir. Ancak özel sektör çalışanlarının çok yoğun mesai saatleriyle çalışmaları, işlerini her an kaybetme korkusu yaşamaları, geleceğe yönelik plan yaparken çok umut dolu bakamamaları, belirsizlik ve güvensizlik gibi çevresel baskıları çok fazla hissetmelerinin de bir sonucu olarak, kamu sektörü çalışanlarına göre daha sık kendine acındırmaya çalışma taktiğini kullanmalarının açıklaması olabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu taktiğin kısa süreli kullanımları faydalı olsa da, bu taktiğin uygun olmayan biçimde uzun süre kullanımı sonucunda; kendine acındırmaya çalışan kişilerde, kendilik algılamasında azalma, kendine güveninde düşüş, mutsuzluk ve yabancılaşma gibi bazı olumsuz geri dönüşümleri olabilmektedir (Crane, Crane, 2002: 30). Bu nedenle de, kısa dönemde güç elde edilmesini sağlayan, ama tüm kişisel sempatinin de kaybedilmesi olarak sonuçlanan bu taktiğin kullanımının, uzun sürede oldukça zarar verici etkileri olduğunun da unutulmaması gerekmektedir (Schütz, 1998: 623).

Bunların yanında öz liderlik algılamaları da çalışanların “kendine acındırmaya çalışma” taktiğinin kullanım sıklığını açıklayabilmektedir. Bu çalışmada kendine acındırmaya çalışma taktiğinin kullanımı ile öz liderlik algılamalarından “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme”, “kendi kendine konuşma”, “kendini ödüllendirme” ve “kendini cezalandırma” algılamaları arasında anlamlı seviyelerde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (Tablo-16). Buna göre öz liderlik algılamaları itibarıyla kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, kendini ödüllendirme ve kendini cezalandırma algılama seviyeleri yüksek olan bireylerin, kendini acındırma taktiğini daha sık kullanma davranışı sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu öz liderlik algılamalarından hangilerinin “kendine acındırmaya çalışma” taktiğini yordadıkları yönünde yapılan analizlerde, kendini gözlemleme, kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ve kendini ödüllendirme algılamalarının “kendine

acındırmaya çalışma” taktiğinin kullanılmasının %7.9'luk bir kısmını yordadığı görülmektedir (Tablo-20).

Tüm bu bulgular ışığında, çalışanların kendine acındırma davranışlarını seçmelerini etkileyen demografik özellikler ve öz liderlik algılamalarının hangi seviyede bu değişkeni yordadığına bakılacaktır.

Bu amaçla tüm demografik değişkenlerin ve öz liderlik algılamalarının birbirlerine olan etkileri de kontrol edilerek yapılan analizde (Tablo-20) kendine acındırmaya çalışma taktiğini benimseyen çalışanların demografik özelliklerinin; çalıştığı sektör açısından özel sektördeki çalışanlar, öz liderlik algılamalarından kendilerine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal edebilenler, kendini ödüllendirme ve kendini gözlemlene becerisinin de yüksek kişiler oldukları ortaya konmuştur. Böylece izlenim yönetimi taktiklerinden kendine acındırmaya çalışma taktiğinin kullanımının toplam varyansının %11.2'si bu özelliklerle ortaya konulmuş olmaktadır. Elde edilen bu bulgu, kültürel, fiziksel ve durumsal etkilerin yanında öz liderlik algılamalarının, izlenim yönetimi taktiklerinden kendine acındırmaya çalışma taktiğinin kullanımını açıklaması bakımından önem taşımaktadır.

c. Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma Taktiğine Etki Eden Öz Liderlik Algılamalarının Değerlendirilmesi

Bu araştırmada en az sıklıkta kullanılan izlenim yönetimi taktiği “kendini örnek personel gibi gösterme” taktiği olmuştur. Bu taktiğe ait bulgular bu açıdan önceki çalışmalar (Tatar, 2006) ile de örtüşmektedir. Kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma taktiği izlenim yönetimiyle doğrudan ilişkili olan bir diğer davranış kalıbıdır. Bazı kişiler izlenim yönetimi sürecinde kendilerini organizasyon içinde örnek alınacak birisi olarak göstermek istemektedirler. Bir diğer tanımla bireyler kendilerini tüm çalışanların örnek alacağı, örgütle özdeş personel gibi tanıtarak çevrelerinde kendi reklamlarını yapmak suretiyle iyi bir izlenim bırakmak istemektedirler. Örneğin, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışan birey, kendisini her zaman meşgul göstermekte, mesai saatlerinden çok evvel iş yerinde olmaya dikkat etmekte,

boş zamanlarında da iş yerinde bulunmaya çalışmakta, hafta sonları mesaiye gelmekte, mesai saatleri bitmesine rağmen bir müddet daha iş yerinden ayrılmamaya özen gösterme gibi davranışlar sergileyerek hem arkadaşlarına hem de amirlerine karşı “ben çok gayretliyim, kendimi örgütüme adadım, ben herkesin örnek alacağı bir çalışanı, benim örgüt adına kendimi feda ettiğimi herkes görmeli, vb.” mesajlar vermektedir. Böylelikle işiyle özdeşleşmiş, örgütüne bağlılık gösteren, örnek bir personel olarak izlenim bıraktığını düşünmektedir. İlk bakışta bu durumun çalışanların kişilik özellikleri ile büyük ölçüde açıklanabileceği düşünülmektedir. Ancak bu çalışmada ele alındığı üzere bu türdeki taktiğin kullanımına etki eden birçok bireysel, kültürel, fiziksel ve durumsal faktörler olsa da bir diğer önemli etkinin de kişilerin öz liderlik algılamalarının olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” taktiğini kullanan çalışanların öz liderlik algılamalarının da bu taktiğin kullanım sıklığı açısından etkili olduğu, bu çalışmanın bulgularıyla ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, çalışanların kendilerini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma davranışlarını benimsemelerinde demografik değişkenlerin ve öz liderlik algılamalarının etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Tablo-21). Şimdi bu özelliklerin, kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma taktiğini ne oranda açıkladıkları incelenecektir.

Bu çalışma bulguları, çalışanların demografik özelliklerinden “yaş” ve “çalıştığı sektör” ile kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma taktiğinin kullanımı arasında anlamlı seviyede bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Tablo-16). Bunun yanında çalıştığı sektör değişkeninin, kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma taktiğinin kullanımını yordamada, toplam varyansın %4'lük bir kısmını da açıkladığı bulunmuştur (Tablo-21). Demografik değişkenlerden yaş ve çalıştığı sektörün bu taktiğin kullanımı ile olan ilişkinin anlamlı olmasından hareketle varyans analizine başvurulmuştur. Analiz sonuçlarına göre (Tablo-27) özel sektör çalışanları kamu çalışanlarından daha fazla sıklıkta bu taktiği kullanmaktadırlar. Bu farklılaşmanın nedeni, özel sektör çalışanlarının kamu sektöründe çalışanlara göre daha fazla sıklıkta işten ayrılma ve işten çıkarılma ile karşı karşıya

olmalarıyla açıklanabilir. Çünkü özel sektörde çalışanlar ancak performansları ve gösterdikleri gayret ile orantılı olarak iş yerinde tutunabilmektedirler. Özel sektörde çalışanlar, kendilerini örnek personel olarak göstermek suretiyle, işten ayrımalarda organizasyonun ihtiyaç duymadığı ve işten ayrılacak ilk kişi olmak istemedikleri izlenimini, işiyle bütünleşmiş örnek çalışan imajını kazanarak oluşturmak istemektedirler.

Yaş açısından bakıldığında ise, 46 ve üstü yaş grubunda çalışanların 22-30 yaş aralığı ile 31-45 yaş aralıklarında gruplara nazaran daha fazla sıklıkta kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma taktiğini kullandıkları görülmektedir ($F=2.875$, $p<.05$). Bu açıdan bireylerin yaşları arttıkça, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma taktiğinin kullanımında da bir artış görüldüğü yönünde bulgular elde edilmiştir. Ancak her ne kadar bu çalışmada yaş değişkeni ile kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma taktiğinin kullanımı arasında düşük bir korelasyon görülmüş olsa da, daha geniş yelpazede yapılacak yaş gruplarına yönelik çalışmalara ihtiyaç olduğu söylenebilecektir. Çünkü bu çalışmada yaş gruplarına çok dar bir pencereden bakışta bulunulmuştur.

İzlenim yönetimi taktiklerinden kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma taktiğinin kullanımını açıklayan bir diğer değişken, çalışanların öz liderlik algılamalarıdır. Bu çalışmada kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma taktiğini kullanımı ile öz liderlik algılamalarından “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme”, “kendi kendine konuşma”, “kendini ödüllendirme” ve “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” algılamaları arasında anlamlı seviyelerde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (Tablo-16). Buna göre öz liderlik algılamaları itibarıyla kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, kendini ödüllendirme ve doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklayabilme algılama seviyeleri yüksek olan bireylerin kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma taktiğini daha sık kullanma yönünde bir tutum benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu öz liderlik algılamalarından hangilerinin “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” taktiğini yordayıp yordamadığı analiz edildiğinde, kendine hedefler

belirleyerek başarılı performans hayal etme, düşünce ve fikirlerini değerlendirme, kendini gözlemleme ve doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama algılamalarının “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” taktiğinin kullanılmasının %7.5’lik bir kısmını yordadığı görülmüştür (Tablo-22).

Demografik değişkenlerin ve öz liderlik algılamalarının birbirlerine olan etkileri de kontrol edilerek yapılan analiz neticesinde (Tablo-22), kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma taktiğini benimseyen çalışanların demografik özelliklerinin; çalıştığı sektör açısından özel sektördeki çalışanlar, yaş grubu açısından 46 yaş ve üstü grupta bulunanlar, öz liderlik algılamalarından kendi düşünce ve fikirlerini değerlendirebilen, kendisine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal edebilen, kendini gözlemleme becerisi ve doğal ödüller üzerinde düşüncelerini odaklama yeteneği yüksek kişiler oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle izlenim yönetimi taktiklerinden kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma taktiğinin kullanımının toplam varyansının %11.5’i ifade edilen bu özelliklerle açıklanmaktadır. Bu bulgu, izlenim yönetimi süreçlerinde kişilerin neden kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma taktiğini kullandıklarını veya kaçındıklarını, öz liderlik algılamaları ve demografik değişkenler bağlamında açıklaması bakımından önem taşımaktadır.

d. Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma Taktiğine Etki Eden Öz Liderlik Algılamalarının Değerlendirilmesi

Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma, güç gösterimi veya gözdağı verme (tehdit etme) ise, izlenim yönetimi sürecinde birçok çalışan tarafından bilinçli olarak belki de çoğu kez bilinçsizce, çalıştıkları koşulların gerekliliğinden dolayı gönülsüzce ve/veya zorunlu olarak uygulama durumunda kaldıkları diğer bir izlenim bırakma taktiğidir. Bu taktik kişilerin izlenim yönetimi sürecinde sergiledikleri davranışlar bakımından, vazifenin yapılmasına yardımcı olacağı düşünüldüğü için diğer çalışanlara gözdağı vermek, tehdit etmek ve kendisiyle yakınlık kurmayanlara zorluk çıkaracağı hissini vermek suretiyle belirli izlenimler bırakmaya yöneliktir.

İzlenim yönetimi süreçlerinde, çalışanların kendi önemlerini zorla fark ettirmeye çalışmaları birçok faktörden etkilendiği düşünülmektedir. Öncelikle karşılıklı iletişim içerisinde bulunan bireyler arasındaki cinsiyet, statü, mevki, sektör, ekonomik ve sosyal konum, kültür, çalışma ortamı veya çalışanların öz liderlik algılamaları bu süreci etkileyebilmektedir. Bu araştırmada bahsedilen faktörlerden öz liderlik algılamaları ele alınarak, izlenim yönetimi sürecinde çalışanların kendi önemlerini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğini kullanımlarına olan etkilerine yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Elde edilen bulgular, çalışanların izlenim yönetimi süreçlerinde kendi önemlerini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğini kullanmalarında, demografik değişkenlerden cinsiyet ve çalışılan sektör ile öz liderlik algılamalarının etkili olduğu ortaya çıkarmıştır (Tablo-24). Bahsedilen bu özelliklerin, çalışanların kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğinin kullanımını ne oranda açıkladıklarının irdelenmesine gerek duyulmuştur.

Bu çalışmada, çalışanların demografik özelliklerinden “cinsiyet” ve “çalıştığı sektör” ile kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğinin kullanımı arasında anlamlı seviyede bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Tablo-16). Bununla birlikte cinsiyet ve çalıştığı sektör değişkenlerinin, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğinin kullanımını yordamada, toplam varyansın %4.7’lik bir kısmını da açıkladığı bulunmuştur (Tablo-23). Ayrıca yapılan varyans analiz sonuçları dikkate alındığında erkek çalışanların kadın çalışanlara göre izlenim yönetimi süreçlerinde kendi önemlerini zorla kabul ettirmeye yönelik davranışları daha fazla sıklıkta kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır ($X_e=1.66$, $SS=.71$, $X_k=1.41$, $SS=.66$, $F=11.577$, $p<.001$). Bu açıdan, erkek çalışanlar, iş arkadaşlarına gözdağı verme, işleri zorlaştıracığını hissettirme, meslektaşları ile güçlü biçimde mücadele etme ve meslektaşlarını tehdit etme yöntemlerini kadın çalışanlara göre daha fazla kullanmaktadırlar. Bu bulgu literatür ile de uyumlu bir sonuçtur (Schütz, 1998: 621). Çünkü kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğine benzer biçimde kullanılan “maço” davranışlar, erkekler tarafından kadınlara göre daha sık kullanılmaktadır (Bolino ve Turnley, 2003: 239). İş yaşamında maço tavırlar sergileyen kadınların aynı davranışları sergileyen erkek çalışanlara

göre, “çok maço” oldukları gerekçesi ile olumsuz algılandıkları, feminen tavırları ve konuşmaları olan kadınların ise, sosyal rol beklentisi gereğince, daha olumlu karşılandıkları, bu nedenle; terfi etme ve iş performansı açısından da daha başarılı algılanmalarına sebep olduğu görülmüştür (Fiske vd., 1991’den aktaran Bolino ve Turnley, 2003: 239).

Araştırmada özel sektör çalışanlarının daha fazla kamu çalışanlarının ise daha az sıklıkta kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğini kullandıkları sonucuna varılmıştır. Özel sektör ve kamu sektörü kendilerine ait farklı dinamikleri olan iki ayrı alandır. Kamuda genellikle resmi, merkeziyetçi ve bürokratik yapı daha kuvvetli iken, özel sektör ise daha az merkeziyetçilik içeren bir yapıdadır. Kamu sektöründe zaten yerleşik olarak var olan bu hiyerarşik yapılanmadan dolayı kamu çalışanlarının kendi önemlerini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğini fazla kullanma ihtiyacı hissetmemeleri doğaldır. Çünkü zaten her çalışan statüsü, mevkisi ve sosyal konumu gereğince kendini fark ettirecek belirli makamlarda bulunmaktadır. Bu nedenle özel sektör çalışanlarının, üstlerinin gözüne girebilmek, astlarına karşı kendilerini tatmin edebilmek, kendilerinin varlığını çevresindekilere kabul ettirebilmek, belki zorunluluktan dolayı isteksizce de olsa organizasyon içerisinde belirli bir disiplini sağlayabilmek gibi belirli amaçlarla bu taktiği daha sık kullanmayı tercih ettikleri düşünülmüştür. Literatürde bu taktiğin kullanımı için en uygun zamanların, acilen karar verilmesi gerektiği veya liderin kararının sorgulanmadan derhal itaat edilmek suretiyle icra safhasına geçilmesinin gerektiği anlar olduğu belirtilmiş ve örnek olarak da askeri organizasyonlar verilmiştir (Crane, Crane, 2002: 30). Ancak özel sektörde çevresel değişimlerin oldukça hızlı yaşandığı ve bu duruma hızlı reaksiyon göstermenin örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve ayakta kalması ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde, işin ciddiyetini sağlama ve devam ettirebilme adına, özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına göre daha fazla kendi önemlerini zorla fark ettirmeye çalıştıkları kanaati oluşmuştur.

Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğinin kullanımını açıklayan bir diğer değişken ise, öz liderlik algılamalarıdır. Çalışanların “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiğinin kullanımlarına yönelik olarak

bu çalışmada öz liderlik algılamalarından “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme”, “kendini ödüllendirme”, “kendini cezalandırma” ve “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” algılamaları arasında anlamlı seviyelerde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (Tablo-16). Buna göre öz liderlik algılamaları itibarıyla kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendini ödüllendirme ve kendini cezalandırma algılamaları yüksek olan, bununla birlikte yaptığı işlerde, görevlerde o işin doğal olarak ödüller içerdiğini düşündüğü üzerinde düşüncesini odaklamayı başarabilen bireylerin, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğini daha sık kullanmaya eğilimli oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Üstelik bu öz liderlik algılamalarından hangilerinin “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiğini yordadıkları yönünde yapılan analizlerde, kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendini ödüllendirme ve kendini cezalandırma algılamalarının “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” taktiğinin kullanılmasının %7.5’lik bir kısmını yordadığı görülmektedir (Tablo-24).

Bütün bu özellikler ele alındığında, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğinin ne kadarının bu özelliklerle açıklandığının, ortaya konulması gerekmektedir, yani bu davranışların oluşumunu etkileyen demografik özellikler ve öz liderlik algılamalarının hangi seviyede bu değişkeni yordadığı irdelenecektir.

Bu amaçla tüm demografik değişkenlerin ve öz liderlik algılamalarının birbirlerine olan etkileri de kontrol edilerek yapılan analizde (Tablo-24), kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğini benimseyen çalışanların demografik özelliklerinin; cinsiyet açısından erkek çalışanlar, çalıştığı sektör açısından özel sektördeki çalışanlar, öz liderlik algılamaları bakımından kendini ödüllendirme ve kendini gözlemlleme becerisinin yüksek olduğu bununla birlikte kendilerine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal edebilen kişiler oldukları ortaya konmuştur. Böylece izlenim yönetimi taktiklerinden kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğinin kullanımının toplam varyansının %12.3’ü bu özellikler tarafından açıklanmış olmaktadır. Elde edilen bu bulgu, kültürel, fiziksel ve durumsal etkilerin

yanında öz liderlik algılamalarının, izlenim yönetimi taktiklerinden kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktiğinin kullanımını açıklaması bakımından oldukça önemlidir.

e. İşine Sahip Çıkmaya Çalışma Taktiğine Etki Eden Öz Liderlik Algılamalarının Değerlendirilmesi

Son olarak izlenim yönetimi taktiklerinden işine sahip çıkmaya çalışma taktiği incelenecektir. Her ne kadar izlenim yönetimi taktikleri arasında en yaygın olarak kullanılan taktik literatüre göre; kendini sevdirmeye taktiği (Jones, 1990: 184) olsa da, işine sahip çıkma taktiği, Tatar (2006) tarafından yapılan çalışma ile uyumlu olarak bu çalışmada da tüm örneklem tarafından en sık kullanılan izlenim yönetimi taktiği olmuştur. İşine sahip çıkmaya çalışma, çalışanların işlerine engel çıkaran kişilere karşı mücadele etmelerine yönelik gösterdikleri davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazen bu davranışlar çalışanlar arasında saldırgan tutumlar sergilemeye kadar varabilmektedir. Bu taktik kişilerin izlenim yönetimi sürecinde sergiledikleri davranışlar bakımından, kendilerini işine adanmış olarak göstererek insanların o kişiye saygı duymalarını, onun işine sahip çıkma adına gerekirse şiddetli bir biçimde mücadele edeceğini hissetmelerini sağlamaya yönelik bir takım çalışmalar anlamına gelmektedir. Örneğin, bazı kişiler işlerini kanun ve kurallar çerçevesinde yürüttüklerini sürekli vurgularlar, yaptıklarının güvenilir ve doğru olduğunu tüm çevrelerine inandırmak isterler, onlar için en önemli ve öncelikli meselenin kendi işleri olduğu izlenimi bırakmak isterler. Bazen de işlerinin yürümesine engel olduğunu düşündükleri arkadaşlarına, yöneticilerine veya sisteme karşı şiddetli biçimde mücadele ettiklerini göstererek işine sahip çıkmaya çalıştıkları yönünde çevrelerini etkileme yönünde davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu türdeki davranışları tanımlayan işine sahip çıkmaya çalışma taktiğinin kullanımına etki eden kültürel, fiziksel ve durumsal faktörler olsa da bir diğer önemli etkinin de kişilerin öz liderlik algılamaları olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiğini sergilemede çalışanların öz liderlik algılamalarının da etkili olduğu, işine sahip çıkmaya çalışma taktiğinin kullanılma sıklıklarının kişilerin özellikleri ile farklılaştığı bu çalışmadaki

bulgularla ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada elde edilen bulgular incelendiğinde, işine sahip çıkmaya çalışma davranışlarını benimsemesinde demografik değişkenlerin ve öz liderlik algılamalarının etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Tablo-25). Şimdi bu özelliklerin, işine sahip çıkmaya çalışma taktiğini ne oranda açıkladıklarının ele alınması gerekmektedir.

Bu çalışmada, çalışanların demografik özelliklerinden “yaş”, “cinsiyet” ve “çalışma süresi” ile işine sahip çıkmaya çalışma taktiğinin kullanımı arasında anlamlı seviyede bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Tablo-16). Bununla birlikte çalışanların demografik değişkenlerin düşük seviyede olmakla birlikte, işine sahip çıkmaya çalışma taktiğinin kullanımını yordamada, toplam varyansın %2.8’lik bir kısmını da açıkladığı bulunmuştur (Tablo-25). Buradaki ilişkinin anlamlı olması nedeniyle varyans analizine başvurulmuştur. Analiz sonuçları ele alındığında, yaş değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturmamasına rağmen, 22-30 yaş aralığındaki çalışanlara göre, 31-45 yaş aralığındaki çalışanların daha sık bu taktiği kullandıkları görülmektedir. 46 yaş ve üstü çalışanlar ise her iki aralıktaki yaş gruplarına oranla bu taktiği daha sık kullanmaktadırlar ($X_{22-30}=2.44$, $SS=1.13$, $X_{31-45}=2.56$, $SS=1.11$, $X_{46\text{ve}\text{üstü}}=2.71$, $SS=1.11$, $F=1.328$, $p=.266$). Bu nedenle “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiğinin kullanım sıklığının, çalışanların yaşları arttıkça az bir oranla da olsa artış göstereceği ancak bu durumun, anlamlı bir fark yaratmadığı söylenebilecektir. Cinsiyet değişkeni ele alındığında ise, erkeklerin kadınlara göre izlenim yönetimi süreçlerinde daha fazla işine sahip çıkmaya çalışma taktiğini kullandıkları ortaya çıkmaktadır ($X_e=2.64$, $SS=1.11$, $X_k=2.42$, $SS=1.10$, $F=3.505$, $p<.05$). Bu bulgu kültürel açıdan ele alındığında, toplumumuzda sıkça kullanılan “erkek; işine, aşına ve evine sahip çıkmalıdır” sözünde olduğu gibi, çevrenin erkeğe işine sahip çıkmayı sosyal bir rol görevi olarak vermesi ile açıklanabilir. Ayrıca çalışma süresine yönelik analizlerde 21 yıl ve daha üstü yıl görev süresi olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha sık bu taktiği kullandıkları sonucuna varılmıştır ($X_{1-10}=2.40$, $SS=1.08$, $X_{11-20}=2.61$, $SS=1.11$, $X_{21\text{ve}\text{üstü}}=2.76$, $SS=1.13$, $F=3.304$, $p<.05$). Özetle, iş yerinde

çalışma süresi arttıkça çalışanların da işine sahip çıkmaya çalışma taktiğini sergileme davranışlarında bir artış olduğu görülmektedir. Uzun yıllar boyunca çalışanların aynı iş yerinde çalışmalarıyla işleri ile artık özdeşleştikleri, dolayısıyla da işine ve organizasyonuna bağlılık seviyelerinin de yüksek seviyelerde olması gibi nedenlerden dolayı 21 yıl ve üstünde hizmet eden çalışanların işine sahip çıkma taktiğini daha sık kullanmaları normal bir sonuç olarak görülebilir. Bunlara ilave olarak demografik değişkenlerden çalışanların görevleri ile ilgili yapılan analiz neticesinde, üst kademe yöneticileri, işgörenlere göre daha fazla işine sahip çıkmaya çalışma taktiğinin kullanımına başvursalar da, bunun anlamlı bir farka neden olmadığı görülmüştür $X_{\text{üstkadyönetici}}=2.86$, $SS=1.28$, $X_{\text{işgören}}=2.46$, $SS=1.08$, $F=1.562$, $p=.19$). Burada anlamlı bir fark çıkmamış olmasının nedeninin; araştırmada kullanılan örneklemdeki, üst kademe yönetici sayısının ($n=11$) işgören sayısına ($n=230$) göre oldukça az bir rakamla temsil ediliyor olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bir diğer değişken olan öz liderlik algılamaları da çalışanların işine sahip çıkmaya çalışma taktiğinin kullanımlarını açıklayabildiği görülmüştür. Bu çalışmada işine sahip çıkmaya çalışma taktiğinin kullanımı ile öz liderlik algılamalarından “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme”, “kendi kendine konuşma”, “kendini ödüllendirme”, “düşünce ve fikirlerini değerlendirme”, “kendini gözlemleme”, “doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama” ve “kendine hatırlatıcılar belirleme” algılamaları arasında anlamlı seviyelerde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (Tablo-16). Buradan elde edilen sonuca göre, sadece “kendini cezalandırma” algılaması ile “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiğinin kullanımı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Fakat diğer tüm algılamaların bu taktiğin kullanımı ile doğrudan ilişkili olduğu (Tablo-16) görülmektedir. Buna göre, öz liderlik algılamaları itibariyle kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, kendini ödüllendirme, düşünce ve fikirlerini değerlendirme, kendini gözlemleme, doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama ve kendine hatırlatıcılar belirleme algılama seviyeleri yüksek olan bireylerin, bu algılamaları düşük olanlara göre izlenim yönetimi sürecinde işine sahip çıkmaya çalışma taktiğini daha sık kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu

öz liderlik algılamalarından hangilerinin “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiğini yordayıp yordamadığı incelendiğinde, yalnızca “kendini gözlemleme” algılamasının “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiğinin kullanılmasının %9.5’lik bir kısmını yordadığı görülmektedir (Tablo-26).

Elde edilen bu bireysel özelliklerle birlikte, çalışanların işine sahip çıkmaya çalışma taktiğini kullanma sıklığını etkileyen faktörler düşünüldüğünde kültürel, çevresel, ilişkisel ve fiziksel faktörlerin yanında demografik özellikler ve öz liderlik algılamalarının da bilinmesi bu araştırmada amaçlanan hususlardan birisidir. Bu amaçla her iki değişkenin de dahil edildiği son analiz ile bu değişkenlerin hangi seviyede işine sahip çıkmaya çalışma taktiğinin kullanımını yordadıklarına bakılacaktır.

Tüm demografik değişkenlerin ve öz liderlik algılamalarının birbirlerine olan etkileri de kontrol edilerek yapılan analizde (Tablo-25), işine sahip çıkmaya çalışma taktiğini benimseyen çalışanların demografik özelliklerinin; cinsiyet açısından erkek çalışanların, çalışma süresi bakımından işinde 21 yıl ve daha uzun süre çalışanların, öz liderlik algılamalarından ise, kendilerine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal edebilen, olumlu yönde kendi kendine konuşan, kendini ödüllendiren, düşünce ve fikirlerini değerlendiren, kendini gözlemleyen, doğal ödüller üzerinde odaklanabilen ve kendine hatırlatıcılar belirleyen kişiler oldukları ortaya konmuştur. Böylelikle de izlenim yönetimi taktiklerinden işine sahip çıkmaya çalışma taktiğinin kullanımının toplam varyansının %12.2’si ifade edilen bu özelliklerle ortaya konulmuş olmaktadır. Bu bulgu, kültürel, fiziksel ve durumsal gibi birçok etkilerin yanında öz liderlik algılamalarının, izlenim yönetimi taktiklerinden işine sahip çıkmaya çalışma taktiğinin kullanımını açıklaması bakımından oldukça önem taşımaktadır.

Bu bölümde son olarak, araştırmadaki bağımsız değişken olan demografik değişkenler ile bir diğer bağımsız değişken olan öz liderlik algılamaları arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Bu kapsamda, Savunma Sanayi çalışanlarının sahip oldukları demografik değişkenlerin, öz liderlik algılamalarına olan etkilerine bakıldığında, “meslek görevi (statü)” (Tablo-28) değişkeninin çalışanların öz liderlik algılamaları üzerinde önemli farklılıklara neden olduğu görülmüştür. Çalışanların görevleri gereği hiyerarşik kademedeki bulundukları yerin seviyesi arttıkça öz liderlik algılamalarında da bir artış olduğu bulunmuştur. Literatür incelendiğinde ise, çalışanların işlerindeki serbest davranışlarına gösterilen tolerans seviyesindeki artışlar ile öz liderlik algılamaları arasında ($r=.24$, $p<.05$) pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Roberts ve Foti, 1998: 263). Yun, Cox ve Sims (2006: 374) ise, otonom davranışlara ihtiyaç duyulan işlerde bireylerin öz liderlik algılamalarının da yüksek olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu kapsamda, işgörenlere ve alt kademe yöneticilerine göre daha serbest koşullar içerisinde görev yapan orta kademe ve üst kademe yöneticilerinin, öz liderlik algılama düzeylerinin de daha alt kademelerdeki çalışanlara göre daha yüksek olması, elde edilen bu bulgunun literatür ile uyum içinde olduğu düşündürmektedir.

Savunma Sanayi çalışanlarının “eğitim seviyesi” ile öz liderlik algılamaları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, ilköğretim ve lise mezunu çalışanlara göre lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanların, öz liderlik algılamalarının da daha yüksek olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmıştır (Tablo-29). Öğrenim düzeyi yüksek olan çalışanların öğrenim düzeyi düşük olan çalışanlara göre öz liderlik stratejilerini daha sık kullanmalarına, dolayısıyla da öz liderlik algılamalarının da daha yüksek çıkmasına neden olmaktadır. Benzer biçimde, Carmeli vd. (2006: 84) tarafından yapılan başka bir araştırmada da bireylerin eğitim seviyelerinin artmasıyla pozitif yönde ilişkili olarak, öz liderlik stratejilerini kullanma derecelerinin de arttığı ($r=.15$, $p<.05$) bulgusuna yer verilmiştir. Literatürde çok fazla çalışma ile karşılaşılmamış olmasına rağmen bu çalışmada da elde edilen benzer bulgunun öz liderlik yazınına paralellik gösterdiği söylenebilir.

Cinsiyet açısından öz liderlik algılamalarının erkek ve kadın çalışanlar arasında her önemli bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Bu bulgu literatür ile örtüşmekte ve birçok araştırmacı tarafından da

desteklenmektedir (Kazan, 1999: 150; Carmeli vd., 2006: 84; Kazan ve Earnest, 2000'den aktaran D'Intino vd., 2007: 114).

Yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin Savunma Sanayi çalışanlarının öz liderlik algılamalarına olan etkileri açısından elde edilen bulgular incelendiğinde, aralarında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Kazan (1999: 151) tarafından yapılan araştırmada ise, yaş ve çalışma süresi (iş tecrübesi) ile öz liderlik algılamaları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu sonucun mevcut çalışmada elde edilen bulgular ile çelişki içerdiği görülüyor olsa da, Carmeli ve diğerleri (2006: 84) gibi araştırmacılar tarafından yapılan farklı çalışmalarda ise yaş ve çalışma süresinin bireylerin öz liderlik algılamaları üzerinde her hangi bir farklılaşmaya neden olmadığı belirtilmektedir. Bu bulgular mevcut çalışmada elde edilen sonuçlarla örtüşmekte ve tutarlılık göstermektedir. Bu bağlamda, yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin, öz liderlik algılamaları üzerindeki etkilerinin öz liderlik yazınında henüz tam olarak ortaya çıkartılamadığı, farklı araştırmacılar tarafından değişik sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

Demografik değişkenlerden sonuncusu olan çalışanların görev yaptıkları “sektör” ve öz liderlik algılamaları arasındaki ilişki ele alındığında ise, çalışanların kamu veya özel sektörde görev yapıyor olmalarının öz liderlik algılamaları üzerinde önemli bir etkisi olmadığı görülmüştür. Savunma Sanayi çalışanları, gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe çalışıyor olsunlar, güvenilirlik, eğitim ve özel uzmanlık gerektiren işlere sahiptirler. İşlerinin gereklilikleri ve niteliklerini karşılayabilmeleri adına, belirli bir uzmanlık alanı bilgisine ve özel yeterlilik donanımına sahip olmaları gerekmektedir. Savunma Sanayinin her iki sektöründe de yer alan nitelikli uzman çalışanlar, ister kamuda isterse özel sektörde çalışıyor olsunlar, her türlü faaliyetlerinde her iki sektör arasında da birbirine benzer nitelikte olan prosedür ve standartları kullanmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, Savunma Sanayi çalışanlarının öz liderlik algılamalarının çalıştıkları sektör bakımından her hangi bir farklılık yaratmıyor olması; kamu ve özel sektörlerinin kendi içlerinde benzerlikler göstermesi, her iki sektörde de yer alan uzman çalışanların seçimlerindeki ve işe alımlarındaki beklentilerin çok büyük

farklılıklar göstermeyerek büyük ölçüde benzerlik içermeleri ile ilişkilendirilerek açıklanabilecektir. Literatür incelendiğinde ise, kamu ve özel sektör çalışanlarının öz liderlik algılamaları ile ilgili olarak bu çalışmada elde edilen bulguları destekleyen ya da çelişen nitelikteki çalışmalarla karşılaşılmamıştır.

2. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Savunma Sanayi çalışanlarının izlenim yönetimi taktiklerini kullanmalarına etki eden öz liderlik algılamalarının neler olduğunun ortaya çıkarılması amacıyla yapılmıştır. Elde edilen en önemli bulgu, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılması sürecinde kişilerin öz liderlik algılamalarının da önemli derecede rol oynadığıdır. Bu kapsamda öz liderlik algılamalarından kendine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve kendini ödüllendirme algılamalarının tümünün, izlenim yönetimi taktiklerinin tamamı ile olumlu ve aynı yönde ilişki içerisinde oldukları, bunlardan kendine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal etme ve kendini ödüllendirme algılamaların ise beş izlenim yönetimi taktiğinden dördünü yordadıkları bulunmuştur. Bu açıdan çalışanların kendilerini geliştirme sürecinin bir ürünü olan öz liderlik algılamalarının, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları ve izlenim yönetimi taktiklerini sergileme sıklıklarını kontrol edebilmeleri açısından oldukça önemli olduğu kanıtlanmıştır. Bunun yanında çalışanların başarılı performans hayal ederek, geleceğe yönelik hayaller kurarak ve kendi gözünde henüz gerçekleşmemiş bir faaliyeti zihinsel olarak canlandırarak kendine yol belirlemesi, hedefler koymasının bunları yaparken de kendi kendini ödüllendirmek suretiyle etkilemeye çalışmasının izlenim yönetimi sürecindeki rolü ön plana çıkarılmıştır.

Bunların yanında çalışanların öz liderlik algılamalarından, düşünce ve fikirlerinin doğruluğunu yani değer yargılarının geçerli olup olmadığını kendi kendilerine tartmaları, değerlendirmeleri, kendi kendilerine yapılacak bir işin can sıkıcı tarafından ziyade o işin zevk alınabilecek taraflarını daha çok göz önünde tutarak ondan elde edeceği doğal yollu ödüller üzerinde

düşüncesini odaklayarak çalışmaları ve kendi kendine gözlemler yapmasının yani yaptığı bir işi ne kadar iyi yaptığını ve o işin hangi safhasında olduğunu takip edebilmelerinin de izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımlarında etkili rol oynadığı söylenebilir. Buna karşın kendi kendine cezalandırma uygulamalarının ise, yalnızca kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma izlenim yönetimi taktiğini yordadığı görülmüştür. Öz liderlik algılamalarından kendi kendine hatırlatıcılar belirleme yani kendisine uyarıcı özellikler içeren ipuçları belirleyerek ne yapması ve nasıl yapması gerektiğini anımsatan ufak notlar, listeler veya ekran koruyucular gibi bir takım önemli işleri listelemeye yönelik dikkati toplama algılamalarının ise, hiçbir izlenim yönetimi taktiğini yordamaması, bu algılamaların çoğunlukla kişinin kendi psikolojik iç dünyasındaki özellikleri ile açıklanabileceğini düşündürmektedir.

Demografik değişkenlerden açısından bakıldığında ise, izlenim yönetimi sürecinde işine sahip çıkma taktiğinin kullanımı hariç diğer taktiklerin kullanımının tamamının kişilerin çalıştığı sektörler açısından yordandığı ortaya çıkmıştır. İzlenim yönetimi taktiklerinin kullanımında çalışanların içerisinde bulundukları sektörün yapısının farklı olması, örgüt kültürü, değerleri, normları gibi birçok değişik özelliğin bir araya gelmesiyle oluşan görev yeri değişkeninin, çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılma derecesini de değiştirdiği söylenebilecektir. Çünkü kamu sektörü genellikle özel sektörde olduğu gibi kar etmeye odaklı bir organizasyon değil aksine kar amacı gütmeyen fakat hizmet etmeyi amaçlayan organizasyon yapısında olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla da kamu sektöründe etkin çalışma ihtiyacı özel sektörde olduğundan daha azdır. Kamuda elde edilen başarı kamuya ait olarak algılanmakta iken özel sektörde elde edilen başarı çoğunlukla bireysel anlamda ön plana çıkarılmaktadır. Kamu yöneticileri ve çalışanları güçlerini yasalardan, kanunlardan ve yönetmeliklerden alırken, özel sektör çalışanları bu gücü kendi kendilerine elde etmek zorundadırlar. Kamu çalışanları risk alma eğilimleri özel sektör çalışanlarına göre daha azdır. Kamu sektöründe hizmet ve üretim başarı seviyesi için yeterli görülmekteyken, özel sektörde başarı ve başarısızlık son derece önemlidir. Özel sektörde yönetici ve çalışanlar niteliklerine, ehliyet sahibi olmalarına, özgeçmişlerine, referanslarına

bakılarak işe alınmaktayken, kamu sektöründe ise, çalışanlar ve yöneticiler genellikle atama usulü ile işe başlamaktadırlar. Özel sektörün oluşturacağı örgüt kültürü genellikle yöneticilere ve organizasyonun sahibine bağlıdır, kamuda örgüt kültürü çoğunlukla verilen roller üzerine odaklanmaktadır. Özel sektör çalışanları çevresel etkileri tanımlarken daha çok rekabet kavramını ön plana çıkarmakta, kamu çalışanları arasında rekabete odaklanma çok önemli yer tutmamaktadır (Özdevecioğlu, 2002:120). Bununla birlikte, özel sektör çalışanlarının iş çevresi oluşturabilmek ve tanınan bir çalışan olabilmek adına, kendilerini çevrelerine tanıtarak sosyal bir çevre yaratmaya önem vermeleri, bunu sağlamak için de izlenim yönetimi taktiklerini aktif olarak kullanmayı tercih etmeleri (Schütz, 1998: 622) oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Önceki çalışmalara göre, bireyler işlerini kaybetmek istememeleri nedeniyle özellikle iş görüşmelerine gittiklerinde veya işe girebilmek için kendilerini tanıttıkları iş başvurusu mülakatlarında (Ellis vd., 2002: 1202) ve kariyerlerine katkıda bulunacağını düşündükleri için izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmaktadır (Judge ve Bretz, 1994: 58). Özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına göre daha fazla işlerini kaybetme korkusu yaşadıkları ve kariyer gelişimine de daha fazla önem verdikleri ise bilinen bir gerçektir. Belirtilen nedenlerden dolayı, kamu sektöründeki çalışanlara oranla, özel sektör çalışanlarının izlenim yönetimi taktiklerinin kullanım sıklığının daha fazla olması beklenen bir sonuç olarak düşünülmektedir.

Demografik değişkenlerden cinsiyet faktörü ele alındığında, erkeklerin kendi önemlerini zorla fark ettirmeye çalışma taktığının kullanımı açısından kadın çalışanlara göre daha fazla bu taktiği sergiliyor olmaları nedeniyle izlenim yönetimi taktiklerini yordayan bir başka demografik değişken olmaktadır. Ayrıca çalışanların iş yerindeki kıdemleri, statüleri arttıkça işine sahip çıkmaya çalışma taktiğini kullanma sıklıklarının da arttığı gözlenmiştir, bu nedenle de çalışanların görevlerinin izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımını yordayan son değişken olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın bir diğer sonucu ise, Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formu'nun güvenirlik ve geçerlik çalışmasının yapılmış olmasıdır. Bu kapsamda, Houghton ve Neck (2002) tarafından revize edilmiş olan ölçek Türkçeye çevrilmiş, doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda; ölçeğin Türkçe formunun faktör yapısının orijinal ölçekte olduğu gibi dokuz alt faktörden oluşmadığı, sekiz faktörden meydana geldiği görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise; üç boyutlu ve sekiz alt faktörden oluşmakta olan ikinci düzey faktör modeli ile en iyi uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir. İkinci örneklemdaki araştırmaya katılanların yaklaşık %90'ının üniversite ve üstü mezunu oldukları göz önüne alındığında; Öz Liderlik Ölçeği Türkçe Formu'ndaki maddelerin çalışmaya katılan denekler tarafından oldukça anlamlı bir şekilde ayırt edilebildiği görülmektedir.

Bu çalışmada, literatürde kullanımları farklı boyutlar altında yer alan “kendine hedefler belirleme” ve “kendini başarılı performans ile hayal etme” faktörlerinin hem ön çalışmada hem de mevcut çalışmada kullanılan veriler ile yapılan faktör analizleri neticesinde, bu iki faktöre ait maddelerin birleşerek yeni ve tek bir faktör altında yer aldıkları bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlardan dolayı, bu faktör “kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme” stratejisi olarak isimlendirilmiş ve daha sonraki bölümlerde, bu isimle kullanılmıştır. Bu farklılaşmanın ölçeğin geliştirildiği ülke olan Amerika Birleşik Devletleri ile Türkiye arasındaki farklı sosyal ve kültürel dinamiklerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Her ne kadar öz liderlik kavramı uluslararası yazında geçerli bir konumda bulunsada, halen anlam ve uygulama alanları bakımından kültürler arası farklılaşmalara neden olduğu görülebilmektedir (Alves vd., 2006: 338; Neubert ve Wu, 2006: 369; Georgianna, 2007: 581). Bu nedenle de mevcut çalışmada bulunan faktör yapılanmasının geçerli olarak kabul edilebilmesi için daha sonra yapılacak farklı sosyal ve kültürel ilişkileri ele alan deneysel araştırmalarla da aynı konunun incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Öz Liderlik Ölçeği Türkçe Formu ile yapılan çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle, ölçeğin psikometrik öğeleri ölçebildiği, dolayısıyla

Türkiye’de yapılabilecek liderlik ve yöneticilik bağlamındaki çalışmalarda kullanılabilecek niteliklere sahip olduğu fikrini vermektedir. Orijinal ölçekte de olduğu üzere bu çalışmada da alt ölçeklerden elde edilen güvenirlik katsayıları ve faktör yüklemelerinin çok yüksek olmamasının nedeninin, alt ölçeklerdeki madde sayısının azlığından veya seçmiş olduğumuz örneklemin niteliklerinden kaynaklanabileceği düşünülebilir. Tüm ölçeğin güvenirlik değerine bakıldığında ise, $\alpha=.880$ oldukça memnuniyet verici seviyede olduğu görülmektedir. Orijinal ölçekte olduğu gibi maddeler genellikle aynı faktör içerisinde toplanmışlardır.

Bu araştırmada kullanılan örneklemden elde edilen bulguların, ölçeğin genellenebilirliğini sınırlandırdığı göz önünde tutulmakla birlikte, Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen Öz Liderlik Ölçeği’nin Türkçe Formu’nun konuyla ilgili araştırmalarda kullanılabilecek bir ölçme aracı olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın bulguları Houghton ve Neck’ten (2002) uyarlanan Öz Liderlik Ölçeği’nin Türkçe çevirisindeki güvenirlik ve geçerliklerinin uygun olduğuna işaret etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin geçerliğinin doğrulandığını ve orijinal ölçekle uyum göstererek kavramı (Öz Liderlik-Kendinin Liderliği) ölçtüğünü göstermiştir. Keşfedici faktör analizi ise, ölçeğin faktör yapısının orijinal ölçekte olduğu gibi yine dokuz boyuttan oluştuğunu, ancak bu dokuz boyutun, madde sayısında azaltmaya gidilmesiyle ve ölçeğin sadeleştirilmesi suretiyle, sekiz faktör ile de ölçülebildiğini göstermiştir.

Beşli Likert tipi ölçekte davranışların sıklık seviyelerinin belirtilmesini istenilen maddelere verilecek yanıtlar arasında (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman) “Fikrim Yok” gibi bir seçenek bulunmaması da deneklerin kaçamak cevaplar verebileceği bir maddenin ölçekte bulunmasını engelleyerek seçiciliği artırmış ve denekleri doğru olanı işaretlemeye kanalize ettiği değerlendirilmektedir.

Özetle Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen Öz Liderlik Ölçeği'nin Türkçe Formu'nun konuyla ilgili araştırmalarda kullanılabilecek bir ölçme aracı olduğunu ileri sürmek mümkündür. Ancak sadece bu araştırmanın sonuçlarına bakılarak net bir yargıda bulunulamayacağından, bu çalışmanın keşfedici nitelikte olduğu ve kullanılan yöntem ve örneklemde elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırladığı göz önünde tutulmalıdır. Önümüzdeki dönemlerde yapılacak çalışmalarda mevcut tasarımlardaki bulguları kullanarak, yeni modellere olası değişkenleri ekleyebilmesi ve mevcutları olabildiğince kontrol edilmesini sağlayacak araştırmalar yapmak gerekecektir. Türk Kültürüne uyarlanması yönünde yapılacak çalışmalarda daha geniş bir yelpazeden örneklem alınabilmesi ile genellenebilirliğin oranı artacaktır. İlaveten yalnızca Savunma Sanayi üzerinde uygulanan bu çalışmamızın diğer sektörlerde, farklı demografik niteliklere sahip bireylere ulaşılarak yapılması da gerekmektedir, böylece daha anlamlı ve gerçekçi sonuçlar ortaya çıkarılabilecektir.

Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen bulgular yurt içi ve yurt dışı çalışmalardan elde edilen bulgular ile paralellik göstermekte olmasına rağmen, izlenim yönetimi taktiklerinin daha iyi açıklanabilmesinin, bu taktiklerin kullanılmasına etki eden kültürel, ortamsal, fiziksel, ilişkisel ve durumsal etkilerin de ortaya çıkarılmasıyla mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu araştırmada çalışanların yaşlarının ve çalışma sürelerinin düşük de olsa izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımlarına bazı etkileri ortaya çıkarılmıştır. Bu açıdan yaşı ve çalışma süresini daha geniş yelpazede inceleyecek çalışmalarla, bu bulgunun irdelenmesi, teyit edilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, müzakere süreçlerinde izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı ile öz güven, öz yeterlik, kişilik özellikleri ve etik algılamalar arasındaki ilişkiler incelenebilir. Eğer bu yönde bir ilişki bulunabilirse, müzakere süreçlerinde, müzakereci kişiliklerin öz liderlik algılamasının azalmasına neden olabilen değişkenlerin kontrol edilebilmesi ile kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinde de bir gelişme sağlanmış olabilecektir.

KAYNAKÇA

ADAIR, John. **Kışkırtıcı Liderlik**, (Çev. Pelin Ozaner), İstanbul, Alteo Yayıncılık, 2005.

ALVES, J. C., K. J. LOVELACE, C. MANZ, D. MATSYPURA, F. TOYASAKI ve K.G. KE. "A Cross-Cultural Perspective of Self-Leadership", **Journal of Managerial Psychology**, 21, 4, 2006, 338-359.

ANDERSON, J.S. ve G.E. PRUSSIA. "The Self-leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity", **The Journal of Leadership Studies**, 4, 2, 1997, 119-143.

ARICI, Selçuk. **Öz Güven Geliştirme Taktikleri**. 14 Nisan 2010 <<http://www.kigem.com>>.

ARROWSMITH, Trevor. "Distributed Leadership: Three Questions, Two Answers A Review of The Hay Group Education Research", **Management in Education**, 19, 2, 2005, 30-33.

AVERY, D.R. ve P.F. MCKAY. "Target Practice: An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants", **Personnel Psychology**, 59, 2006, 157-187.

BALCI, Şükrü. "Politik Kampanyalarda İmaj Yönetimi: Genç Parti Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9, 2003, 143-162.

BANDURA, Albert. "Social Cognitive Theory of Self-Regulation", **Organizational Behavior Process**, 50, 1991, 248-287.

BARRY, David. "Managing The Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership", **Organizational Dynamics**, 20,1, 1991, 31-47.

BARSNESS, Z.I., A.K. DIEKMANN ve M.D.L. SEIDEL. "Motivation and Opportunity: The Role Of Remote Work, Demographic Dissimilarity, And Social Network Centrality in Impression Management", **Academy Of Management Journal**, 48, 3, 2005, 401-419.

BASIM, N. ve İ. TATAR. "Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma" [A Comparative Study on Impression Management in Public Sector]", **Amme İdaresi Dergisi**, 39, 4, 2006, 225-244.

BASIM, N., İ. TATAR ve N.H. ŞAHİN. “İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği” [Self Concept, Locus of Control, Level of Attaining Occupational Objective and Stress in Impression Management], **Türk Psikoloji Dergisi**, 21, 58, 2006a, 1-14.

BASIM, N., İ. TATAR ve N.H. ŞAHİN. “Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması” [Impression Management in Work Life: A Study of Scale Adaptation], **Türk Psikoloji Dergisi**, 9,18, 2006b, 1-17.

BAYRAKTUTAR, Ahmet. **The Role of Impression Management and Political Skill on Supervisor Rated Performance**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2009.

BENNIS, Warren. **Bir Lider Olabilmek**, (Çev: Utku TEKSÖZ) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1994.

BOLINO, Mark C. “Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?”, **Academy of Management Review**, 24, 1, 1999, 82-98.

BOLINO, M. C. ve W.H. TURNLEY. “Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on The Jones and Pittman Taxonomy”, **Organizational Research Methods**, 2, 2, 1999, 187-206.

BOLINO, M. C. ve W.H. TURNLEY. “Counternormative Impression Management, Likeability, and Performance Ratings: The Use of Intimidation in An Organizational Setting”, **Journal of Organizational Behaviour**, 24, 2, 2003, 237-250.

BOLINO, M. C., K.M. KACMAR, W.H. TURNLEY ve J.B. GILSTRAP. “A Multi Level Review of Impression Management Motives and Behaviors”, **Journal of Management**, 34, 6, 2008, 1080-1109.

BOSS, A.D. ve H.P. Jr. SIMS. “Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery”, **Journal of Managerial Psychology**, 23, 2, 2008, 135-150.

BOZEMAN, D.P. ve K.M. KACMAR. “A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations”, **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, 69, 1, 1997, 9-30.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2009.

BYRNE, Barbara M. **Structural Equation Modeling With AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London, 2001.

CAILLOUET, R.H. ve M.W. ALLEN. "Impression Management Strategies Employess Use When Discussing Their Organization's Public Image", **Journal of Public Relations Research**, 8, 4, 1996, 211-227.

CANTEKİN, Aytekin. **Etkileme yönetimi**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2003.

CARMELI, A., R. MEITAR ve J. WEISBERG. "Self-Leadership Skills and Work Innovative Behavior at Work", **International Journal of Manpower**, 27, 1, 2006, 75-90.

CARSON, J.B., P.E TESLUK ve J.A. MARRONE. "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance", **Academy of Management Review**, 50, 5, 2007, 1217-1234.

CRANE, E. ve F.G. CRANE. "Usage And Effectiveness Of Impression Management Strategies In Organizational Settings", **Journal Of Group Psychotherapy, Psychodrama & Sociometry (Jgpps)**, Heldref Publications, 55, 1, 2002, 25-34.

CURRAL, L. ve P. MARQUES-QUINTEIRO. "Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation", **Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones**, 25, 2, 2009, 165-176.

CÜCELOĞLU, Doğan. **Yeniden İnsan İnsana** (30.Basım), İstanbul, Remzi Kitabevi, 2003.

CÜCELOĞLU, Doğan. **İletişim Donanımları, Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim** (23.Basım), İstanbul, Remzi Kitabevi, 2006.

ÇAKIR, Özlem. **Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etiketi**, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2003.

DANIELS, Denise. **Repeated Use of Impression Management Tactics: Do They Lose Their Power of Influence over Time?**, Doktora Tezi, University of Washington, 1997.

DAVIS, Tim R.V. "The Influence of The Physical Environment in Offices", **Academy of Management Review**, 9, 2, 1984, 271-283.

DAY, D. V., P. GRONN ve E. SALAS. "Leadership Capacity in Teams", **Leadership Quarterly**, 15, 2004, 857-880.

DEMARAIS, A. ve V. WHITE. **İlk İzlenimler, Yeni Tanıştığınız Biri Sizin Hakkınızda Ne Düşünüyor?** (Çev. Burçin Tarhan TANLASA), İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık, 2004.

DEMİR, Kamile. **Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi**, [Public and Private High School Teacher's Impression Management in Turkey], Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002.

DEMİR, Kamile. **İmaj Yönetimi: Çalışma Yaşamında İzlenimlerin Yönetimi**, Ankara, Sandal Yayıncılık, 2003.

DILIELLO, T.C. ve J. D. HOUGHTON. "Maximizing Organizational Leadership Capacity for The Future: Toward a Model of Self-Leadership, Innovation and Creativity", **Journal of Managerial Psychology**, 21, 4, 2006, 319-337.

D'INTINO, R.S., M.G.GOLDSBY, J.D.HOUGHTON ve C.P.NECK. "Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13, 4, 2007, 105-120.

DOĞAN, S. ve F. ŞAHİN. "Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 26, 1, 2008, 139-164.

DOĞAN, S. ve F.ŞAHİN. "Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 10, 1, 2008a, 77-95.

DOĞAN, S. ve S. KILIÇ. "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23, 3, 2009, 53-83.

DRORY, A. ve N. ZAIDMAN. "Impression Management Behavior: Effects of The Organizational System", **Journal of Managerial Psychology**, 22, 3, 2007, 290-308.

ELLIS, A., WEST, B.J., RYAN, A. ve R. DESHON. "The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type?", **Journal of Applied Psychology**, 87, 6, 2002, 1200-1208.

ELLOY, David F. "The Relationship Between Self-Leadership Behaviors and Organization Variables in a Self-Managed Work Team Environment", **Management Research News**, 31, 11, 2008, 801-810.

ENGİN, Sevinç. **İdare Etmek mi? Yönetmek mi?**, İstanbul, Sistem Yayıncılık A.Ş., 2007.

ENSLEY, M. D., K.M. HMIELESKI ve C.L. PEARCE. "The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups", **Leadership Quarterly**, 17,3, 2006, 217-231.

ERDEM, Fadime Sinem. "**Organizasyonlarda Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**", Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, Erciyes Üniversitesi, 2008.

ERSOY, Hatice. "Kişiler Arası İlişkilerde Benlik Sunumu, Sosyal Yaşam ve İş Yaşamında İyi İzlenim Bırakmak, İmaj Yönetimi", **Psikoloji, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Kütüphanesi**, 2009.

FERRIS, G.R., T.A. JUDGE, K.M. ROWLAND ve D.E. FITZGIBBONS. "Subordinate Influence and The Performance Evaluation Process: Test of A Model", **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, 58, 1994, 101-135.

FISK, P. R. ve S.J. GROVE. "Applications of Impression Management and The Drama Metaphor in Marketing: An Introduction", **European Journal of Marketing**, 30, 9, 1996, 6-12.

FREEDMAN, J.L., D.O. SEARS ve J.M. CARLSMITH. **Sosyal Psikoloji**, (Çev. Ali DÖNMEZ), Ankara, İmge Kitabevi, 2003.

FRIEDLANDER, M.L. ve G.S. SCHWARTZ. "Toward A Theory of Strategic Self-presentation in Counseling and Psychotherapy", **Journal of Counseling Psychology**, 32, 4, 1985, 483-501.

GARDNER III, W.L. "Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management", **Organizational Dynamics**, 21, 1, 1992, 33-46.

GARDNER, W.L., ve M.J. MARTINKO. "Impression Management in Organizations", **Journal of Management**, 14, 2, 1988, 321-338.

GEMLİK, N. ve Ü. SİĞRİ. "Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6, 11, 2007/2, 267-282.

GEORGIANNA, Sibylle. "Self-Leadership a Cross-Cultural Perspective", **Journal of Managerial Psychology**, 22, 6, 2007, 569-589.

GIBSON, B. ve E. OBERLANDER. "Wanting to Appear Smart: Hypercriticism as an Inderect Impression Management Strategy", **Self and Identity**, 7, 4, 2008, 380-392.

GODWIN, J.L., C.P. NECK ve J.D. HOUGHTON. "The Impact of Thought Self-leadership on Individual Goal Performance: A Cognitive Perspective", **The Journal of Management Development**, 18, 2, 1999, 153-169.

GOTSI, M. ve A. WILSON. "Corporate Reputation: Seeking A Definition", **Corporate Communications**, 6, 1, 2001, 24-30.

GÖKDENİZ, A. ve N. AŞIK. "Küresel Rekabet Ortamında Turizm İşletmelerinde Soyut İmaj Oluşturma", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 20, 2008, 134-149.

GRAY, E.R. ve J.M.T. BALMER. "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", **Long Range Planning**, 31, 5, 1998, 685-692.

GRONN, Peter. "Distributed Properties: A New Architecture for Leadership", **Educational Management and Administration**, 28, 3, 2000, 371-338.

GROVE, S.J., R.P. FISK ve M.C. LAFORGE. "Developing The Impression Management Skills of The Service Worker: An Application of Stanislavsky's Principles in A Services Context", **The Service Industries Journal**, 24, 2, 2004, 1-14.

GUREVITCH, Z.D. "Impression Formation During Tactical Self-presentation", **Social Psychology Quarterly**, 47, 3, 1984, 262-270.

GÜRÜZ, Demet. **Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj Yönetimi**, İstanbul, Media Cat Kitapları, 2004.

GÜRÜZ, Demet. "Halkla İlişkiler ve Tanıtım Faaliyetlerinin Etkinliğinde İzlenim (İmaj) Yönetimi (Kurum İmajından Kişisel İmaja)", **International Symposium, Communication in the Milennium**, 2004a, 789-801.

HARDY, Karen. "Self-Reward: An Untapped Resource for High Performance", **The Public Manager**, Summer, 2007, 55-58.

HARRIS, Alma. "Opening Up The 'Black Box' of Leadership Practice: Taking a Distributed Leadership Perspective", **Leadership and Management**, 34, 2, 2006, 37-45.

HARRIS, Alma. "Distributed Leadership: Conceptual Confusion and Emperical Reticence", **Leadership in Education**, 10, 3, 2007, 315-325.

HARTWIG, Ryan. "Facilitating Collaboration: Toward a Facilitative Leadership Style of Top Management Teams", **NCA 94. Yıllık Kongresi**, TBA, San Diego, CA, 2008, 1-29.

HIGGINS, C.A., T.A JUDGE ve R.Ferris GERALD. "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta Analysis", **Journal of Organizational Behaviour**, 24, 2003, 89-106.

HINKIN, Timothy R. "A review of scale development practices in the study of organizations", **Journal of Management**, 21, 5, 1995, 967-988.

HO, J. ve P.L. NESBIT. "A Refinement and Extension of The Self-Leadership Scale for The Chinese Context", **Journal of Managerial Psychology**, 24, 5, 2009, 450-476.

HOEGL, M. ve M. MUETHEL. "Shared Leadership in Dispersed Innovation Teams: Mutual Influence and Proactive Followership", **Academy of Management Proceedings**, 2007, 1-6.

HOUGHTON, J.D. ve P.C. NECK. "The Revised Self-leadership Questionnaire: Testing A Hierarchical Factor Structure For Self-leadership", **Journal of Managerial Psychology**, 17, 8, 2002, 672-692.

HOUGHTON, J.D., C.P. NECK ve C.C. MANZ. "We Think We Can, We Think We Can, We Think We Can: The Impact of Thinking Patterns and Work Team Sustainability", **The Performance Management: An International Journal**, 9, 1/2, 2003, 31-41.

HOUGHTON, J.D., T.W., BONHAM, C.P. NECK ve K. SINGH. "The Relation Between Self-leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures", **Journal of Managerial Psychology**, 19, 4, 2004, 427-441.

HOUGHTON, J.D. ve S.K. YOHO. "Toward A Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11, 4, 2005, 65-83.

HOUGHTON, J.D. ve D. L. JINKERSON. "Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination", **Journal of Business and Psychology**, 22, 2007, 45-53.

HOWARD, B. Steven. **Corporate Image Management: A Marketing Discipline For The 21th Century**, Butterworth-Heinemann Ltd, 1999.

HUITT, W. **Social Cognition**, Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University. 2006. 16 Şubat 2010 <<http://www.edpsycinteractive.org/topics/soccog/soccog.html>>.

JONES, Edward E. **Interpersonal Perception**, New York: W.H. Freeman and Company, 1990.

JUDGE, T.A. ve R.D. BRETZ. "Political Influence Behaviour and Career Success", **Journal of Management**, 20, 1, 1994, 43-65.

KANTSE, O., J. MIETTUNEN ve H. KYNGAS. "Psychometric Properties of Multifactor Leadership Questionnaire Among Nurses", **Jan Research Methodology**, 57, 2, 2007, 201-212.

KARAKÖSE, Turgut. "Örgütlerde İtibar Yönetimi", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, 11, 2007, 1-12.

KARATEPE, Selma. "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 7, 23, 2008, 77-97.

KAUFMAN, Bruce E. "The theory and practice of strategic HRM and participative management", **Human Resource Management Review**, 11, 2001, 505-533.

KAZAN, Ana Lucia. **Exploring The Concept of Self-Leadership: Factors Impacting Self-Leadership of Ohio Americorps Members**, Doktora Tezi, The Ohio State University, 1999.

KNIPPENBERG, A. V. ve M.KOELEN. "Attributional Self-Presentation Available to the Audience", **European Journal of Social Psychology**, 15, 1985, 249-261.

KONRADT, U., P. ANDREßEN ve T. ELLWART. "Self-leadership in Organizational Teams: A Multilevel Analysis of Moderators and Mediators", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 0, 0 (1.Sayı), 2008, 1-25.

LEARY, Mark R. **Self-Presentation, Impression Management and Interpersonal Behavior**, Oxford: Westview Pres, Wake Forest University, 1996.

LEARY, M.R. ve R.M. KOWALSKI. "Impression Management: A Literature Review and Two-component Model", **Psychological Bulletin**, 107,1, 1990, 34-47.

LIDEN, R.C. ve T.R. MITCHELL. "Ingratiation Behaviors in Organizational Settings", **Academy of Management Review**, 13, 4, 1988, 572-587.

LOVELACE, K.J., C.C. MANZ ve J.C. ALVES. "Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-leadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control", **Human Resource Management Review**, 17, 4, 2007, 374-387.

MANZ, C.C. "Self-Leadership: Toward An Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations", **Academy of Management Review**, 11, 3, 1986, 585-600.

MANZ, C.C. **Mastering Self-leadership: Empowering Yourself For Personal Excellence**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.

MANZ, C.C. ve H.P.Jr. SIMS. "Self-Management as A Substitute A Social Learning Theory Perspective", **Journal of Managerial Psychology**, 5, 3, 1980, 361-367.

MANZ, C.C. ve H.P. Jr. SIMS. "Super Leadership: Beyond The Myth of Heroic Leadership", **Organizational Dynamics**, 19, 1991, 18-35.

MANZ, C. C. ve H.P. Jr. SIMS. **The New Super leadership: Leading Others to Lead Themselves**, San Francisco: Berrett-Koehler, 2001.

NECK, C.P. ve C.C. MANZ. "Thought Self-Leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance", **Journal of Organizational Behavior**, 13, 1992, 681-699.

NECK, C.P. ve C.C. MANZ. "Thought Self-leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Behavior, Cognition, and Emotion", **Journal of Organizational Behavior**, 17, 1996, 445-67.

NECK, C.P., W.J. SMITH ve J.L. GODWIN. "Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach to Diversity Management", **Journal of Managerial Psychology**, 12, 3, 1997, 190-203.

NECK, C.P., H.M. NECK, C.C. MANZ ve J.GODWIN. "'I think I can; I think I can" A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance", **Journal of Managerial Psychology**, 14, 6, 1999, 477-501.

NECK, C.P., H. NOURI ve J. L. GODWIN. "How Self-leadership Affects The Goal-setting Process", **Human Resource Management Review**, 13, 2003, 691-707.

NECK, C.P. ve J.D. HOUGHTON. "Two decades of self-leadership theory and research Past developments, present trends, and future possibilities", **Journal of Managerial Psychology**, 21, 4, 2006, 270-295.

NEUBERT, M.J. ve J.C. WU. "An Investigation of The Generalizability of The Houghton and Neck Revised Self-leadership Questionnaire to A Chinese Context", **Journal of Managerial Psychology**, 21, 4, 2006, 360-373.

NGUYEN, N. ve G. LeBLANC. "Image and Reputation of Higher Education Institutions in Students' Retention Decisions", **The International Journal of Educational Management**, 15 (6/7), 2001, 303-311.

PALMER, R.J., R.B. WELKER, T. L. CAMPBELL ve N.R. MAGNER. "Examining The Impression Management Orientation of Managers", **Journal of Managerial Psychology**, 16, 1, 2001, 35-49.

PEARCE, C.L. ve H.P. SIMS. "Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, 6, 2, 2002, 172-197.

PEARCE, C.L. ve C.C. MANZ. "The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work", **Organizational Dynamics**, 34, 2, 2005, 130-140.

PEARCE, C.L., C.C. MANZ ve H.P. SIMS. "The Roles of Vertical and Shared Leadership in The Enactment of Executive Corruption: Implications For Research and Practice", **The Leadership Quarterly**, 19, 3, 2008, 353-359.

PRUSSIA, G.E., J.S. ANDERSON ve C.C. MANZ. "Self-leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-efficacy", **Journal of Organizational Behavior**, 19, 5, 1998, 523-38.

POLAT, Soner. "Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel İmaj Yönetimi: Örgütsel İmajın Öncülleri ve Çıktıları", **1.Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı**, 2009, 1-17.

OKAY, Ayla. **Kurum Kimliği**, Ankara, MediaCat Yayınevi, 2000.

O'TOOLE, J., J.GALBRAITH ve E.E.LAWLER. "When Two (or More) Heads Better Than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership", **California Management Review**, 4, 4, 2002, 65-83.

ÖZAK, N.Ö. ve G.P. GÖKMEN. "Bellek ve Mekan İlişkisi Üzerine Bir Model Önerisi", **İTÜ Dergisi**, 8, 2, 2009, 145-155.

ÖZDEMİR YAYLACI, Gaye. "Organizasyonlarda Kişiler Arası Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması", **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi-Bilig**, 36, 2006, 93-112.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. "Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19, 2002, 115-134.

ÖZDEVECİOĞLU, M. ve S. ERDEM. "İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açıdan Teorik Çerçeve", **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar** (Ed: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal), İlke Yayınevi-Gazi Üniversitesi Vakfı, Ankara, 2008, 21-42.

PERRY, L.M., C.L.PEARCE ve H.P.SIMS. "Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes", **Journal of Personnel Selling and Sales Management**, 19, 3, 1999, 35-51.

RAO, A., S.M. SCHMIDT ve L.H. MURRAY. "Upward Impression Management: Goals, Influence Strategies and Consequences", **Human Relations**, 48, 7, 1995, 147-167.

RIND, B. ve D. BENJAMIN. "Effects of Public Image Concerns and Self-Image on Compliance", **The Journal of Social Psychology**, 134, 1, 1993, 19-25.

RITCHE, R. ve P.A. WOODS. "Degrees of Distribution: Towards An Understanding of Variations in The nature of Distributed Leadership in Schools", **School Leadership and Management**, 27, 4, 2007, 363-381.

ROBERTS, H. E. ve R.J. FOTI. "Evaluating the Interaction Between Self-Leadership and Work Structure in Predicting Job Satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, 12, 3, 1998, 257-267.

ROSENFELD, P., Robert A. GIACALONE ve Catherine A. RIORDAN. **Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice**, London and New York: Routhledge, 1995.

SAMPSON, Eleri. **İmaj Faktörü**, (Çev. Hakan İLGÜN), İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., 1995.

SAYDAM, Ali. **Algılama Yönetimi (İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi)**, İstanbul, Rota Yayınları, 2005.

SCHUTZ, Astrid. "Assertive, Offensive, Protective, And Defensive Styles Of Self-Presentation: A Taxonomy", **The Journal Of Psychology**, 132, 6, 1998, 611-628.

SCHUMACHER, R.E. ve R. G. LOMAX, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1996.

SİĞRI, Ü. ve Y. ERCİL. **Türklerde Yönetim Gelenekleri ve Türk Yönetim Tarihi**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayınları, 2007.

SİĞRI, Ü., A. ERKUŞ, A. TABAK ve T. TÜRKÖZ. "Lider-izleyici Etkileşimi Kapsamında Çalışanların İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Karşılaştırılması: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Uluslararası 7. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**, 2009, 1403-1411.

SPELLANE, James P. **Distributed Leadership:What's All the Hoopla?**, Northwestern University, Institute for Policy Research Working Article, 2004, 1-10.

SPELLANE, J.P., R. HALVERSON ve J.B. DIAMOND. "Towards A Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective", **Journal of Curriculum Studies**, 36, 1, 2004, 3-34.

STEVENS, C.K. ve A.L. KRISTOF. "Making The Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", **Journal of Applied Psychology**, 80, 5, 1995, 587-606.

SÜMER, Nebi. “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 3, 6, 2000, 49-74.

ŞİMŞEK, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay Ofset, 2005.

ŞİMŞEK, Ömer Faruk. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ankara, Ekinoks, 2007.

TABAK, Akif. **Lider ve Takipçileri**, Ankara, Asil yayıncılık, 2005.

TABAK, A., Ü. SİĞRİ, T. TÜRKÖZ. “Öz Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formu Uyarlama Çalışması”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, 303-309.

TATAR, İlker. **İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2006.

TAVŞANCIL, Ezel. **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği). **Türkiye Savunma Sanayi Sektör Raporu**. Ankara, 2009.

TOSUN, Kemal. **Yönetim ve Organizasyon** , İstanbul, BETA A.Ş., 1992.

TOSUN, N. Babür. “Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18, 1, 2003, 173-191.

TRICE, H.M. ve J.M. BEYER. “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, **Academy of Management Review**, 9, 4, 1984, 653-669.

TURNLEY, W.H. ve M.C. BOLINO. “Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management”, **Journal of Applied Psychology**, 86, 2, 2001, 351-360.

TÜRK DİL KURUMU, **Türkçe Sözlük**, İstanbul, Milliyet Yayınları, 1992.

TÜZEL, Meral. **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler-Liderlik**, İstanbul, BZD Yayıncılık, 1999.

ÜNALDI, Serdar. **Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, 2005.

VANSANDT, C.V. ve C.P. NECK. "Bridging Ethics and Self Leadership: Overcoming Ethical Discrepancies Between Employee and Organizational Standards", **Journal of Business Ethics**, 43, 2003, 363-387.

VILELA, B.B., J.A.V. GONZALES, P.F. FERRIN ve M.L.Del Rio ARAUJO. "Impression Management Tactics and Affective Context: Influence on Sales Performance Appraisal", **European Journal Of Marketing**, 41, 5/6, 2007, 624-639.

WAYNE, S.J. ve FERRIS, G.R. "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study", **Journal of Applied Psychology**, 75, 5, 1990, 487-499.

WAYNE, S.J. ve S.A. GREEN. "The Effects of Leader-member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", **Human Relations**, 46, 12, 1993, 1431-1440.

WAYNE, S.J. ve R.C. LIDEN. "Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study", **Academy of Management Journal**, 38, 1, 1995, 232-260.

WILLIS, J. ve A. TODOROV. "First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face", **Psychological Science**, 17, 7, 2006, 592-598.

WOODS, P.A. "Democratic Leadership: Drawing Distinctions With Distributed Leadership", **International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice**, 7,1, 2004, 3-26.

WOODS, P.A., N. BENNETT, J. A. HARVEY ve C.WISE. "Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings From A Systematic Literature Review", **Educational Management Administration & Leadership**, 32, 4, 2004, 439-457.

YANG, O. ve Y.E. SHAO. "Shared Leadership in Self-Managed Teams: A Competing Values Approach", **Total Quality Management**, 7, 5, 1996, 521-534.

YAZAR, Faruk. "Algılama Yönetimi", **Stratejik Düşünce Haritası**, 2007. 12 Ocak 2010 <<http://www.stratejikiletisim.com>>.

YAZICIOĞLU, Y. ve S. ERDOĞAN. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

YILMAZ, Gözde. **Çokuluslu İşletmelerin Kurumsal İmajlarını Oluşturmada Kullandıkları İzlenim Yönetimi Taktikleri**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2005.

YUN, S., J. COX ve H.P. SIMS. "The Forgotten Follower: A Contingency Model of Leadership and Follower Self-Leadership", **Journal of Managerial Psychology**, 21, 4, 2006, 374-388.

ZAIDMAN, N. ve A. DRORY. "Upward Impression Management In The Work Place Cross-Cultural Analysis", **International Journal Of Intercultural Relations**, 25, 6, 2001, 671-690.

ZIVNUSKA, S., K.M. KACMAR, L.A. WITT, D.S. CARLSON ve V.K. BRATTON. "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics and Job Performance", **Journal of Organizational Behavior**, 25, 2004, 627-640.

ZYL, Ebben Van. "The Relation Between Stress and Self-leadership Characteristics Among A Group of First-line Supervisors Working in A State Organisation", **Tydskrif vir Geesteswetenskappe, Jaargang**, 48, 4, 2008, 454-466.

EKLER

EK-A: SAVUNMA SANAYİ ÇALIŞANLARININ İZLENİM YÖNETİMİ
TAKTİKLERİNİ KULLANIM SIKLIĞI DEĞERLERİ

EK-B: SAVUNMA SANAYİ ÇALIŞANLARININ ÖZ LİDERLİK
ALGILAMALARI DEĞERLERİ

EK-C: DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

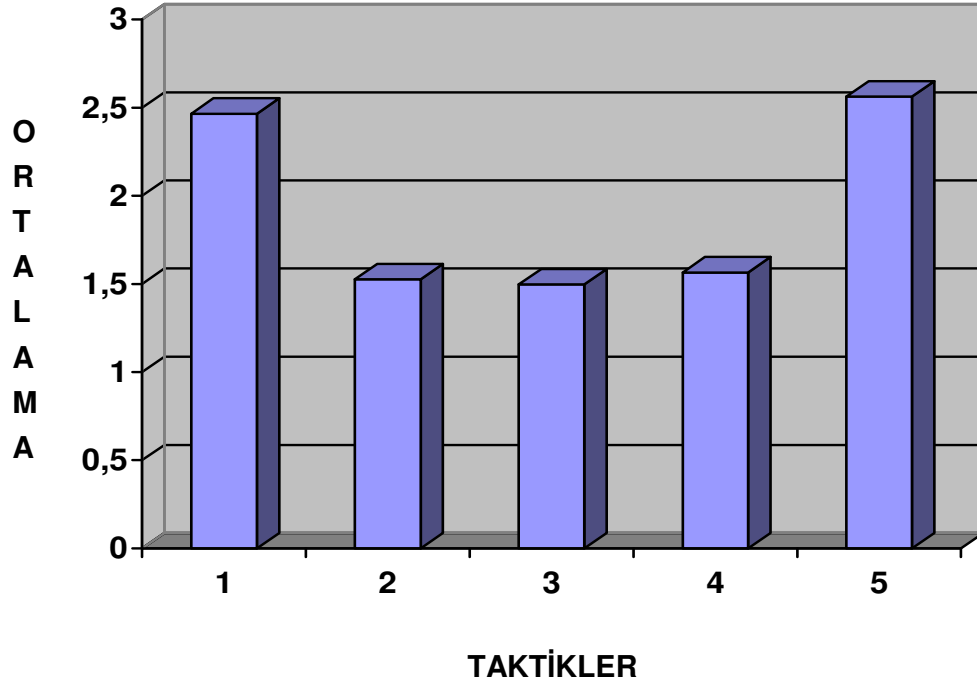
EK-Ç: İZLENİM YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

EK-D: BİRİNCİ ÖRNEKLEME UYGULANAN ÖZ LİDERLİK ANKETİ

EK-E: İKİNCİ ÖRNEKLEME UYGULANAN ÖZ LİDERLİK ANKETİ

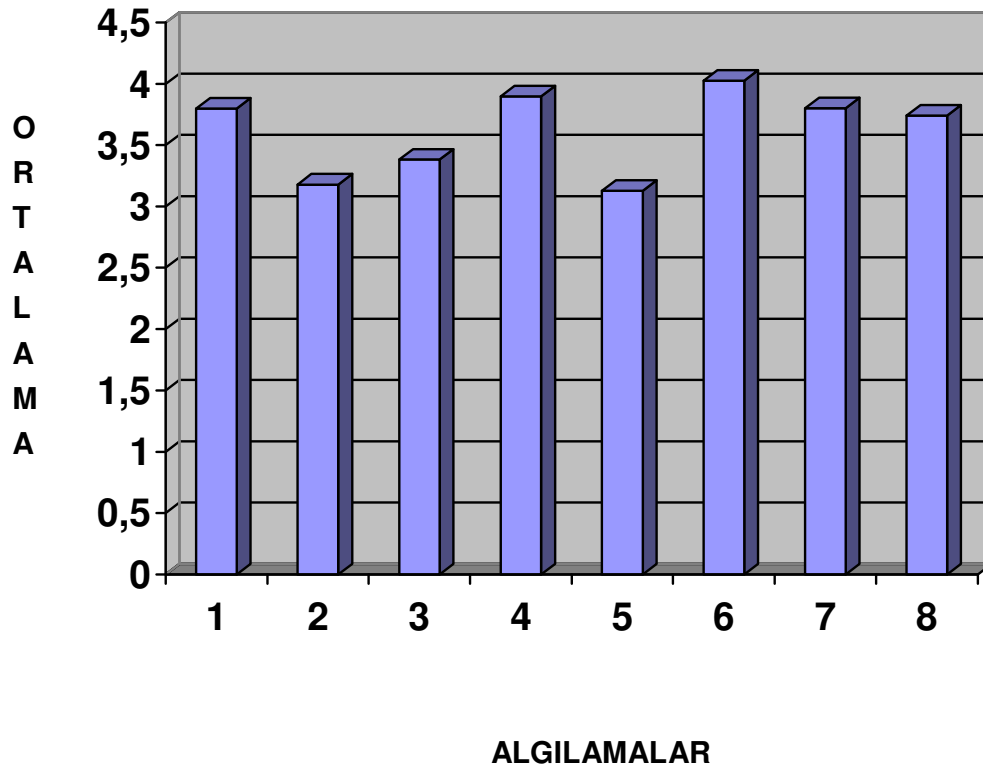
EK-F: ÜÇÜNCÜ ÖRNEKLEME UYGULANAN ÖZ LİDERLİK ANKETİ

**SAVUNMA SANAYİ ÇALIŞANLARININ
İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİ KULLANIM SIKLIĞI DEĞERLERİ**



1. Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma
2. Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma
3. Kendine Acındırmaya Çalışma
4. Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma
5. İşine Sahip Çıkmaya Çalışma

**SAVUNMA SANAYİ ÇALIŞANLARININ
ÖZ LİDERLİK ALGILAMALARI DEĞERLERİ**



1. Kendine Hedefler Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme
2. Kendi Kendine Konuşma
3. Kendini Ödüllendirme
4. Kendi Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme
5. Kendini Cezalandırma
6. Kendini Gözlemleme
7. Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama
8. Kendine Hatırlatıcılar Belirleme

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU**Yaşınız:****Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek**Mesleki Tecrübeniz (Yıl Olarak):****Görev Yeriniz:**

() Özel Sektör

() Kamu

Eğitim Durumunuz:

() İlköğretim () Lise

() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Mesleki Statünüz:

() İşgören () Alt Kademe Yöneticisi

() Orta Kademe Yöneticisi () Üst Kademe Yöneticisi

Not: Bu anket Bilimsel bir araştırma için gönüllülük esas olmak üzere yapılmaktadır. Kişisel bilgiler ve kurum isimleri araştırmada yayınlanmayacaktır. Ankete isim, soy isim, sicil numarası gibi bilgileri lütfen yazmayınız.

İZLENİM YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışları hangi **sıklıkta** yaptığınızı belirtiniz. İlgili sütuna (X) işareti koyunuz.

No	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1	İş deneyimim veya eğitimimden gururla söz ederim.					
2	Canı yakın görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim.					
3	Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım.					
4	Vazifemi yapmama yardım edecekse iş arkadaşlarıma gözdağı veririm.					
5	İnsanların işimi bitirmeme yardım etmelerini sağlamak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranırım.					
6	İnsanlara yetenek veya niteliklerimi duyururum.					
7	Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarıma özel yaşamlarına ilgi gösteririm.					
8	İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.					
9	İş arkadaşlarıma, eğer benimle yakın olmazlarsa, işlerinin zorlaşacağını hissetmelerini sağlarım.					
10	Bazı yerlerde muhtaç görünerek insanların yardımını veya şefkatini elde etmeye çalışırım.					
11	İşyerinde önemli biri olduğumdan başkalarına bahsederim.					
12	İyi bir insan olduğumu düşünceleri için meslektaşlarıma başarılarından dolayı överim.					
13	Kendimi işe adanmış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim.					
14	Vazifemi yapmamı engellediklerinde meslektaşlarımla güçlü bir şekilde mücadele ederim.					
15	Bir başkasının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi yapabilirim.					
16	İnsanların, başarılarıma farkına varmalarını sağlarım.					
17	Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar yaparım (iltimas geçerim).					
18	Kendimi işe adanmış görünmek için gece/hafta sonları iş yerine giderim.					
19	İşimde beni engelleyen iş arkadaşlarımla şiddetli ve saldırgan bir şekilde mücadele ederim.					
20	Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.					
21	İstenilen şekilde davranmalarını sağlamak için meslektaşlarıma tehdit edebilirim.					
22	Hoşlanmadığım bir görevlendirmeden kaçınmak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim.					

Öz Liderlik Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışların **doğruluk** seviyesini belirtiniz. İlgili sütuna (X) işareti koyunuz.

No	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1.	Önemli işlerde, kendimi iyi performans veren şekilde görmek için hayal gücümü kullanırım.					
2.	Kendi performansım için kesin ve belirli hedefler tespit ederim.					
3.	Karşılaştığım problemlerle yüzleşme anlarında bana yardımcı olması için bazen kendimi yüksek sesle veya sessizce konuşurken bulurum.					
4.	Bir görevi başarıyla yaparken, özellikle zevk aldığım faaliyet veya bir şeyleri ele alarak yapmayı severim.					
5.	Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi varsayımlarım ve inançlarım hakkında düşünürüm.					
6.	Oldukça zayıf bir performans sergilediğimde, zihnen kendimi alt seviyede görme eğilimim olur.					
7.	İşlerimi yaparken, bu konuda ne kadar iyi olduğumu aklıma getiririm.					
8.	Düşüncelerimi işimin hoş bulmadığım yönlerindense, daha çok beğendiğim yönleri üzerine odaklarım.					
9.	Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için yazılı notlar kullanırım.					
10.	Bir işe başlamadan önce kendimi o işi başarıyla tamamlamış olarak hayalimde canlandırırım.					
11.	İşyerindeki gayretlerim için aklımda bilinçli olarak amaçlarım vardır.					
12.	Zor şartlar içinde çalışırken kendimi bazen kendi kendime konuşurken(yüksek sesle veya sessizce) bulurum.					
13.	Bir işi gerçekten iyi yaptığımda, kendimi özel bir şekilde(iyi bir akşam yemeği, sinema, alış veriş, seyahat,vb.) ödüllendiririm.					
14.	Problemlerimin olduğu durumlardaki kendi inançlarımın doğruluğunu zihnen değerlendirmeye uğraşırım.					
15.	Bir işi iyi yapamamışsam, kendime karşı düşünce olarak sert , katı davranırım, müsamaha göstermem.					
16.	Bir faaliyeti sergilerken, genellikle ne kadar iyi olduğumun farkındayım.					
17.	Arzu edilen davranışlarımın ortaya çıkmasını sağlayacak insanlar ve eşyalarla çevremi donatmaya çalışırım(masama ailemin resmini koyarım, duvara tuttuğum takımın posterini asarım, vb.)					
18.	Başarmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak, somut hatırlatıcılar kullanırım(notlar, listeler,vb.)					
19.	Bir faaliyete başlamadan önce zihnimde kendimi başarılı performansla canlandırırım.					
20.	Kendim için tayin ettiğim, belirli hedeflere doğru çalışırım.					

21.	Zor şartlarda olduğumda, bana yardım ederek bu durumdan kurtarması için kendi kendime konuşabilirim(yüksek sesle veya sessizce).					
22.	Bir görevi başarıyla sonuçlandırdığımda, çoğunlukla kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm.					
23.	Başka birisiyle anlaşmazlığım olduğu zamanlarda; varsayımlarımı ve düşüncelerimi açıklıkla ifade edebilir ve değerlendirebilirim.					
24.	İşyerinde başarısız performans sergilediğimde kendimi suçlu hissederim.					
25.	İşimde ne kadar iyi yaptığıma dikkat gösteririm.					
26.	Seçme şansım olduğu zamanlarda, bir işi gelişi güzel yapmaktansa, zevk aldığım şekilde yapma yollarını araştırırım.					
27.	Karşılaştığım meydan okumaların üstesinden gelmeyi anlamlıca kendi kendime canlandırıyorum.					
28.	Gelecekte başarmaya niyetlendiğim hedefler hakkında düşünürüm.					
29.	Sahip olduğum varsayımlar ve inançlar hakkında değerlendirmeler yapar ve düşünürüm.					
30.	İyi iş yapamadığım zamanlarda, açık olarak kendi kendime memnuniyetsizliğimi dışıma vururum.					
31.	Üzerinde çalıştığım projelerdeki gelişmelerime dikkat ederim.					
32.	İşimdeki yapmaktan zevk aldığım faaliyetleri araştırırım.					
33.	Bir meydan okuma ile yüz yüze gelmeden önce onunla başa çıkabilme yollarını çoğu kez zihnen prova ederim.					
34.	Kişisel performansım için belirli ve açık hedefler yazarım.					
35.	İşleri yapmak için kendi favori yöntemlerimi bulurum.					

Öz Liderlik Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışların **sıklık** seviyesini belirtiniz. İlgili sütuna (X) işareti koyunuz.

No	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1	Önemli işlerde, başarıyı üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım.					
2	Kendi başarımlarım için kesin ve belirli hedefler tespit ederim.					
3.	Karşılaştığım problemleri çözmeye çalışırken kimi zaman yüksek sesle, kimi zaman da içimden, kendi kendime konuşarak durumu gözden geçirmeye çalışırım.					
4	Bir görevi başardığımda, özellikle zevk aldığım bir şeyleri yaparak kendimi ödüllendiririm.					
5	Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi mantığıma başvurarak durumu değerlendiririm.					
6	Başarısız olduğum zamanlarda, kendimi yetersiz bulma eğilimindeyimdir.					
7	Mesleğimde ne kadar iyi olduğumu takip ederim.					
8	Düşüncelerimi mesleğimin olumsuz taraflarından ziyade, daha çok olumlu taraflarına odaklarım.					
9	Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için notlar kullanırım.					
10	Bir işe başlamadan önce, kendimi o işi başarıyla tamamlamış gibi hayalimde canlandırıyorum.					
11	İş yerinde hedeflediğim başarılarla yönelik olarak bilinçli çalışmalar yaparım.					
12	Zor koşullar altında çalışırken, kimi zaman kendi kendime konuştuğum olur (yüksek sesle veya zihnimden).					
13	Bir işi iyi yaptığımda, kendimi özel bir şekilde (iyi bir akşam yemeği, sinema, alış veriş, seyahat, vb.) ödüllendiririm.					
14	Sorun yaşadığım durumlar hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu zihnimde tartmaya çalışırım.					
15	Başarısız olduğum durumlarda kendime çok kızarım.					
16	Bir işi yaparken ne kadar iyi olduğumun farkındayım.					
17	Çevremde heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren insan ve nesneler bulundurmaya çalışırım.					
18	Başarmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak, somut hatırlatıcılar kullanırım(notlar, listeler, vb.).					
19	Bir işi yapmadan önce, o işi başarıyla yaptığımı kafamda tasarlarım.					
20	Kendim için tespit ettiğim belirli hedefleri gerçekleştirmek için çalışırım.					
21	Zor durumlarla karşılaştığımda, o durumun üstesinden gelebilmek için kendi kendime sesli ya da sessiz konuşmalarla telkinler yaparım.					
22	Bir görevi başarıyla sonuçlandırdığımda, çoğunlukla kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm.					
23	Biriyle anlaşmazlığım olduğunda, kendi düşünce ve fikirlerimi açıkça ifade eder, gerekirse o düşünce ve fikirleri doğruluğu açısından değerlendirebilirim.					

24	Bir işte yeterince başarılı olamadığım zamanlarda kendimi suçlu hissedirim.								
25	İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.								
26	Seçme şansım olduğunda, bir işi sadece ondan kurtularak yapmak yerine, yaptığım işten zevk alarak yapmaya çalışırım.								
27	Karşılaştığım zorlukların üstesinden gelebildiğimi, özellikle gözümde canlandırıyorum.								
28	Gelecekte ulaşmak istediğim hedefleri düşünürüm.								
29	Fikirlerim ve inançlarım hakkında düşünür ve değerlendirmeler yaparım.								
30	Bir işi başaramadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliğimi açık olarak ifade ederim.								
31	Üzerinde çalıştığım konuların hangi aşamasında olduğumu takip ederim.								
32	İşimde yapmaktan hoşlandığım faaliyetleri araştırırım.								
33	Bir zorlukla gerçekten karşılaşmadan önce, zihinsel olarak, zorluğun üstesinden geleceğim yöntemin provasını yaparım.								
34	Kişisel başarımlar için özel hedefler belirlerim.								
35	İşlerin yapılması için kendime has yöntemlerim vardır.								

İş yerinizdeki **kişisel hedeflerinize ulaşma durumunuz açısından** kendinizi nerede görüyorsunuz? Lütfen aşağıdaki 1–10 dereceli ölçek üzerinde işaretleme yapınız.

1= Hiç ulaşamadım.

10= Tamamen ulaştım. **1** ve **10** da dâhil olmak üzere herhangi bir yeri işaretleyebilirsiniz.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Çalıştığınız kurumdaki **işinizdeki sorunlara yönelik yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulmanız açısından** kendinizi nerede görüyorsunuz? Lütfen aşağıdaki 1–10 dereceli ölçek üzerinde işaretleme yapınız.

1= Kendi kendime **hiç** yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmiyorum.

10= Kendi kendime yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda **çok başarılıyım**.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ÖZ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Bu anket, akademik bir çalışma kapsamındaki araştırmaya esas olmak üzere hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Araştırma açısından kimliğiniz değil, cevaplarınız önem taşımaktadır.

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olani” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Tolga TÜRKÖZ
Kara Harp Okulu SAVBEN
Savunma Yönetimi A.B.D.
Tel:0 532 684 92 92
tolga_turkoz@yahoo.com

Öz Liderlik Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışların **sıklık** seviyesini belirtiniz. İlgili sütuna (X) işareti koyunuz.

No	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her Zaman
1	Önemli işlerde, başarıımı üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım.					
2	Karşılaştığım problemleri çözmeye çalışırken kimi zaman yüksek sesle, kimi zaman da içimden kendi kendime konuşarak durumu gözden geçirmeye çalışırım.					
3	Bir görevi başardığımda, özellikle zevk aldığım bir şeyleri yaparak kendimi ödüllendiririm.					
4	Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi mantığıma başvurarak durumu değerlendiririm.					
5	Başarısız olduğum zamanlarda, kendimi yetersiz bulma eğilimindeyimdir.					
6	Mesleğimde ne kadar iyi olduğumu takip ederim.					
7	Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için notlar kullanırım.					
8	Bir işe başlamadan önce, kendimi o işi başarıyla tamamlamış gibi hayalimde canlandırıyorum.					
9	Zor koşullar altında çalışırken, kimi zaman kendi kendime konuştuğum olur (yüksek sesle veya zihnimden).					
10	Bir işi iyi yaptığımda, kendimi özel bir şekilde (iyi bir akşam yemeği, sinema, alış veriş, seyahat, vb.) ödüllendiririm.					

No	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
11	Sorun yaşadığım durumlar hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu zihnimde tartmaya çalışırım.					
12	Başarısız olduğum durumlarda kendime çok kızarım.					
13	Bir işi yaparken ne kadar iyi olduğumun farkındayım.					
14	Çevremde heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren insan ve nesneler bulundurmaya çalışırım.					
15	Başarmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak, somut hatırlatıcılar kullanırım(notlar, listeler, vb.).					
16	Bir işi yapmadan önce, o işi başarıyla yaptığımı kafamda tasarlarım.					
17	Kendim için tespit ettiğim belirli hedefleri gerçekleştirmek için çalışırım.					
18	Zor durumlarla karşılaştığımda, o durumun üstesinden gelebilmek için kendi kendime sesli ya da sessiz konuşmalarla telkinler yaparım.					
19	Bir görevi başarıyla sonuçlandırdığımda, çoğunlukla kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm.					
20	Biriyle anlaşmazlığım olduğunda, kendi düşünce ve fikirlerimi açıkça ifade eder, gerekirse o düşünce ve fikirleri doğruluğu açısından değerlendirebilirim.					
21	Bir işte yeterince başarılı olamadığım zamanlarda kendimi suçlu hissederim.					
22	İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.					
23	Karşılaştığım zorlukların üstesinden gelebildiğimi, özellikle gözümde canlandırım.					
24	Gelecekte ulaşmak istediğim hedefleri düşünürüm.					
25	Fikirlerim ve inançlarım hakkında düşünür ve değerlendirmeler yaparım.					
26	Bir işi başaramadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliğimi açık olarak ifade ederim.					
27	Üzerinde çalıştığım konuların hangi aşamasında olduğumu takip ederim.					
28	Kişisel başarım için özel hedefler belirlerim.					
29	İşlerin yapılması için kendime has yöntemlerim vardır.					