

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN ALGILANAN SAHTE VE GERÇEK
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARINI AYIRT ETMEDE
MAKYAVELİZM İLE KİŞİSEL AÇILIM VE GERİ BİLDİRİMİN
ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

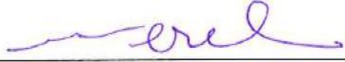
**Hazırlayan
Fatih Feramuz YILDIZ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

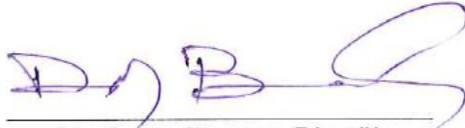
Ankara – 2013

ONAY

Fatih Feramuz Yıldız tarafından hazırlanan "Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkileri" başlıklı bu çalışma, 04.07.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.



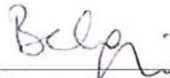
Prof. Dr. Azize Ergeneli (Başkan)



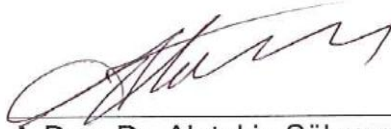
Prof. Dr. Dursun Bingöl



Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu



Doç. Dr. Belgin Aydın



Doç. Dr. Alptekin Sökmen

ÖZET

YILDIZ, Fatih Feramuz. Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkileri, Doktora Tezi, Ankara, 2013

Liderlik, işletme alanındaki en önemli kavramlardan birisidir. Bu çalışma ile Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik birlikte ele alınmıştır. Bu iki liderlik türüne göre geliştirilen Sahte Dönüşümcü Liderlik ile Gerçek Dönüşümcü Liderlik tarzlarını ayırt eden yöntemlerin bulunması bu araştırmanın ana konusudur. Analizde kullanılan 396 veri, dönüşüm sürecindeki kamu kurumları ile okulların yöneticileri ve bu yöneticilere bağlı olarak görev yapan çalışanlardan elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ayırt etmede, Makyavelizm düzeyleri ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim seviyeleri, birer tahmin yöntemi olarak kullanılabilir. Her iki liderlik tarzı da Dönüşümcü Liderlik türü altında olmasına rağmen, Sahte Dönüşümcü Liderlerin, Gerçek Dönüşümcü Liderlere oranda daha düşük oranda Bireysel İlgi ve İdealleştirilmiş Etki davranışına sahip oldukları söylenebilir. Makyavelizm ile Johari Penceresi bileşenlerinden olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin, Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik ve Etkileşimci Liderlik türleri ve bunların alt boyutları ile olan ilişkileri de çalışma kapsamında araştırılmıştır.

Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik davranışlarını tespit eden ve bunları tahmin etme yöntemlerini araştıran ilk çalışma olması nedeniyle araştırma, örgütsel davranış alanında önem arz etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Makyavelizm, Kişisel Açılım, Geri Bildirim

ABSTRACT

YILDIZ, Fatih Feramuz. The Effects of Machiavellianism, Self Disclosure and Feed Back to Differentiate the Perceived Pseudo and Authentic Transformational Leadership Behaviours of the Managers, Doctoral Dissertation, Ankara, 2013

Leadership is one of the most important concepts in business administration. In this study, Transformational Leadership and Authentic Leadership theories are discussed together. Pseudo Transformational Leadership and Authentic Transformational Leadership styles are derived from these two theories. The main issue of this research is to find the tools in order to differentiate the Pseudo and Authentic Transformational Leadership styles. The sample used in the analysis (N=396) was taken from managers and staff of these managers in public organizations and schools which are in transformation period. The results of the study indicate that Machiavellianism degrees, Self-Disclosure and Feed Back levels of these managers can be used in order to forecast their Pseudo and Authentic Transformational Leadership behaviours. Although these two leadership behaviours are both included under Transformational Leadership, it can be said that Pseudo Transformational Leaders have lower Individualized Consideration and Idealized Influence than the Authentic Transformational Leaders do. Relationships between Machiavellianism, Self Disclosure and Feed Back (dimensions of Johari Window Model), Transformational Leadership, Authentic Leadership, Transactional Leadership and components of these leadership theories are also discussed in this study. This is the first study exploring the Pseudo and Authentic Transformational Leadership and researching the forecasting methods to differentiate the leadership styles. Thus, it is essential for the Turkish literature in organizational behaviour.

Key Words: Transformational Leadership, Authentic Leadership, Machiavellianism, Self Disclosure, Feed Back

ÖNSÖZ

Bazı kamu kurumlarındaki orta düzey yöneticiler ve bu yöneticilere bağlı çalışanlar ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okulların müdürleri ve müdür yardımcıları üzerine yürütülen bu tez çalışmasında, 146 yönetici ve 250 çalışan olmak üzere toplam 396 denek araştırmaya katılım sağlamıştır. Araştırmada ise işletme literatüründe en sık tartışılan bir konu olan liderliğe farklı bir açıdan yaklaşılmış ve Sahte Dönüşümcü Liderlik ile Gerçek Dönüşümcü Liderlik arasındaki farklılıklar ele alınmıştır. Bu iki liderlik türünün Makyavelizm, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri ile Bireysel İlgî ve İdealleştirilmiş Etki davranışları yönünden nasıl farklılaştıkları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Bu çalışmaya katkı sağlayan tüm kurum ve okullardaki yöneticiler ile çalışanlarına teşekkür borçluyum. Çalışmanın ortaya çıkmasında bana yardımcı olan ve emekliliği öncesi tez danışmanım olan Prof. Dr. Tengiz ÜÇÖK'a, beni yönlendiren kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'e, değerli hocalarım Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU, Doç. Dr. Belgin AYDINTAN ve Doç. Dr. Alptekin SÖKMEN'e katkılarından dolayı minnettarım. Yüksek lisans eğitimim sırasında vermiş olduğu desteğini doktora çalışmam sırasında da esirgemeyen, beni cesaretlendiren ve bu tezde çok emeği olan sevgili hocam Prof. Dr. Azize ERGENELİ ile Öğr. Gör. Dr. Özge TAYFUR'a şükranlarımı sunmak isterim. Araştırmanın istatistiki çalışmalarını yapmada bana karşılıksız bir şekilde yardım eden değerli dostum Oğuz CİNEL'e ve Kadir Korhan BABADAĞ'a gönülden teşekkür ediyorum. Sizler olmasaydınız bu çalışma bitmezdi.

Doktora yapma fikrini bana aşıl原因 babama, bugünlere gelmemde katkısı eşsiz olan anneme, sabırla beni destekleyen eşime ve kendisini ihmal etmeme rağmen bana küsmeyen ve yaşama sevincim olan kızıma da sonsuz teşekkürler ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vii
TABLolar	viii
ŞEKİLLER	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
LİDERLİK	5
1.1 LİDERLİK KAVRAMI	5
1.2 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇIKIŞ NOKTASI	7
1.3 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	14
1.4 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BOYUTLARI	26
1.4.1 Karizma (İdealleştirilmiş Etki)	26
1.4.2 İlham Verme	27
1.4.3 Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım)	27
1.4.4 Bireysel İlgi	28
1.5 OTANTİK LİDERLİK	30
1.5.1 Otantik Kavramı ve Otantik Liderlik	32
1.5.2 Otantik Liderler ve İzleyicileri	49
1.6 OTANTİK LİDERLİK BOYUTLARI	57
1.6.1 Kişisel Farkındalık	57
1.6.2 İlişkilerde Şeffaflık	59
1.6.3 İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış	61
1.6.4 Karar Almada Dengeli Davranış	62
1.7 OTANTİK LİDERLİK VE DİĞER LİDERLİK TÜRLERİ	69
1.8 GERÇEK VE SAHTE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	79
1.9 GERÇEK VE SAHTE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ	83
1.10 GERÇEK VE SAHTE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE DİĞER LİDERLİK TÜRLERİ	115
İKİNCİ BÖLÜM	139
İLETİŞİMDE JOHARİ PENCERESİ MODELİ	139

2.1	İLETİŞİM	139
2.2	JOHARİ PENCERESİ MODELİNDE KİŞİSEL AÇILIM VE GERİ BİLDİRİM	141
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		158
MAKYAVELİZM		158
3.1	MAKYAVELİZM KAVRAMI	158
3.2	MAKYAVELİST BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ	161
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		169
LİDERLİK, MAKYAVELİZM, KİŞİSEL AÇILIM VE GERİ BİLDİRİM İLİŞKİSİ		169
4.1	LİDERLİK TÜRLERİ İLE MAKYAVELİZM, MAKYAVELİST LİDERLİK	169
4.2	KİŞİSEL AÇILIM VE GERİ BİLDİRİM İLE LİDERLİK	192
4.3	KİŞİSEL AÇILIM VE İLETİŞİM İLE MAKYAVELİZM	198
BEŞİNCİ BÖLÜM		203
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ		203
5.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	204
5.2	ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	205
5.3	ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM	206
5.4	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	209
5.5	KULLANILAN ÖLÇEKLER	214
5.5.1	Makyavelizm Testi	214
5.5.2	Johari Penceresi Testi	222
5.5.3	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	225
5.5.4	Otantik Liderlik Ölçeği	228
5.6	VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZ YÖNTEMLERİ	231
5.7	VARSAYIMLAR	233
5.7.1	Medyan (Ortanca) Değere Göre Varsayım Geliştirme	237
5.7.2	Ortalama Bölümlemesine Göre Varsayım Geliştirme	241
5.7.3	Kümeleme Yöntemine Göre Varsayım Geliştirme	244
5.7.4	Analizlerin Karması ve Araştırmacının Görüşüne Dayalı Varsayım Geliştirme	250
5.8	HİPOTEZLER	258
ALTINCI BÖLÜM		262
BULGULAR		262
6.1	BETİMSSEL ANALİZLER	262
6.1.1	Demografik Özelliklerin Analizi	262
6.1.2	Johari Penceresi Testi Cevaplarının Analizi	264
6.1.3	Makyavelizm Testi Cevaplarının Analizi	269
6.1.4	Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeği Cevaplarının Analizi	273
6.1.5	Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) Cevaplarının Analizi	282

6.2	VARSAYIMLARIN ANALİZİ	290
6.3	GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	294
6.4	FAKTÖR ANALİZLERİ	297
	6.4.1 MLQ Ölçeği Faktör Analizi	299
	6.4.2 ALQ Ölçeği Faktör Analizi	301
	6.4.3 Johari Penceresi Testi Faktör Analizi	303
	6.4.4 Makyavelizm Testi Faktör Analizi	304
6.5	ÇAPRAZ UYUM ANALİZLERİ	306
6.6	HİPOTEZLERİN ANALİZİ	313
	SONUÇ	369
7.1	HİPOTEZLERİN SONUÇLARININ İNCELENMESİ	394
7.2	DEĞERLENDİRMELER	420
7.3	ARAŞTIRMANIN ÇIKTILARI VE BAŞKA ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER	426
	KAYNAKÇA	431
	EKLER	488

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ALQ	Otantik Liderlik Ölçeği
ASPB	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı
CFCU	Merkezi Finans ve İhale Birimi
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
MACH	Makyavelizm, Makyavelist
Low Mach	Düşük Makyavelist
High Mach	Yüksek Makyavelist
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
ML	En Yüksek Olasılık (Maximum Likelihood)
MLQ	Çok Etmenli Liderlik Ölçeği
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı (Statistical Package for Social Sciences for Windows)

TABLOLAR

Tablo 1.1 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması	12
Tablo 1.2 Otantik Liderliğin Davranış Boyutları	48
Tablo 1.3 Türkiye’de Otantik Liderlik Keşif Çalışması Sonuçları	64
Tablo 1.4 Otantik Liderlik Boyutlarının Tarihsel Gelişimi	67
Tablo 1.5 Otantik Liderliği Artırma Stratejileri	68
Tablo 1.6 Otantik, Etik ve Dönüşümcü Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması	76
Tablo 1.7 Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderler	84
Tablo 1.8 Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin Bazı Özellikleri	93
Tablo 1.9 Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderler Olarak Bazı Tarihi Kişiler .	94
Tablo 1.10 Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin Karşılaştırılması	95
Tablo 1.11 Şirket Yöneticilerinin Sergilediği Liderliğin Otantikliği	107
Tablo 1.12 Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlik İçin İki Boyutlu Çerçeve	111
Tablo 1.13 Kişisel Değerlerin Liderlik Davranışlarına Göre Haritalanması.	119
Tablo 1.14 Dönüşümcü, Sahte Dönüşümcü ve Tam Serbestçi Liderlik	134
Tablo 4.1 Johari Penceresinin Bilgisel Liderliğe Uygulanması	198
Tablo 5.1 Mach-IV Ölçeği Puan Hesaplama Yöntemi	217
Tablo 5.2 Johari Penceresi Testi (Kişisel Açılım Envanteri) Boyutların Maddelere ve Seçeneklere Göre Dağılımı	224
Tablo 5.3 Çok Etmenli Liderlik Ölçeği (MLQ) Boyutların Maddelere Göre Dağılımı	227
Tablo 5.4 Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) Boyutların Maddelere Göre Dağılımı	230
Tablo 5.5 Korelasyon Katsayısına Göre İlişki Düzeyi	233
Tablo 5.6 Araştırmmanın Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Medyan Değerleri	238
Tablo 5.7 Medyan Değerlere Göre Liderlerin Dağılımı	239
Tablo 5.8 Araştırmmanın Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Ortalama Değerleri	241
Tablo 5.9 Ortalama Bölümlemesine Göre Liderlerin Dağılımı	242
Tablo 5.10 Kümeleme Analizi İçin Varsayılan Kümeler	246
Tablo 5.11 Dörtlü Kümelemeye Göre Liderlerin Dağılımı	246
Tablo 5.12 Araştırma Varsayımlarına Göre Oluşan Lider Türlerinin Medyan Böler Değerleri	254
Tablo 5.13 Araştırma Varsayımları ile Medyan Böler Sınıflamasının Karşılaştırılması	255
Tablo 5.14 Araştırma Varsayımlarına Göre Oluşan Lider Türlerinin Ortalama Puanları	255
Tablo 5.15 Araştırma Varsayımları ile Ortalama Bölümlemesinin Karşılaştırılması	256
Tablo 5.16 Araştırma Varsayımları ile Kümelemenin Karşılaştırılması	257
Tablo 6.1 Yönetici Düzeyindeki Deneklerin Toplam Kişisel Açılım Puanlarına Göre Dağılımı	267
Tablo 6.2 Yönetici Düzeyindeki Deneklerin Toplam Geri Bildirim Puanlarına Göre Dağılımı	268
Tablo 6.3 Yönetici Düzeyindeki Deneklerin Makyavelizm Puanlarına Göre Dağılımı	272

Tablo 6.4 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan İdealleştirilmiş Etki Puanlarının Dağılımı	276
Tablo 6.5 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan İlham Verme Puanlarının Dağılımı	277
Tablo 6.6 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Zihinsel Teşvik Puanlarının Dağılımı	278
Tablo 6.7 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Bireysel İlgi Puanlarının Dağılımı	279
Tablo 6.8 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Toplam Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Dağılımı	281
Tablo 6.9 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan İlişkilerde Şeffaflık Puanlarının Dağılımı	284
Tablo 6.10 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış Puanlarının Dağılımı	286
Tablo 6.11 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Karar Almada Dengeli Davranış Puanlarının Dağılımı	287
Tablo 6.12 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Kişisel Farkındalık Puanlarının Dağılımı	288
Tablo 6.13 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Toplam Otantik Liderlik Puanlarının Dağılımı	289
Tablo 6.14 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Otantik Liderlik Dağılımları ..	290
Tablo 6.15 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Dağılımları	291
Tablo 6.16 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Dağılımları	292
Tablo 6.17 MLQ Ölçeği İçin Hesaplanan Güvenilirlik Katsayıları	295
Tablo 6.18 ALQ Ölçeği İçin Hesaplanan Güvenilirlik Katsayıları	296
Tablo 6.19 Mach-IV Testi İçin Hesaplanan Güvenilirlik Katsayıları	296
Tablo 6.20 Johari Penceresi Testi İçin Hesaplanan Güvenilirlik Katsayıları ..	297
Tablo 6.21 MLQ Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi	299
Tablo 6.22 MLQ Ölçeği 2 Faktörlü Toplam Varyans Açıklaması	299
Tablo 6.23 MLQ Ölçeği Faktör Yüğü Matrisi	300
Tablo 6.24 ALQ Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi	301
Tablo 6.25 ALQ Ölçeği Tek Faktörlü Toplam Varyans Açıklaması	302
Tablo 6.26 ALQ Ölçeği Faktör Yüğü Matrisi	302
Tablo 6.27 Johari Penceresi Testi İçin KMO ve Bartlett Testi	303
Tablo 6.28 Johari Penceresi Testi Tek Faktörlü Toplam Varyans Açıklaması	303
Tablo 6.29 Johari Penceresi Testi Faktör Yüğü Matrisi	303
Tablo 6.30 Makyavelizm Testi İçin KMO ve Bartlett Testi	304
Tablo 6.31 Makyavelizm Testi Tek Faktörlü Toplam Varyans Açıklaması ..	305
Tablo 6.32 Makyavelizm Testi Faktör Yüğü Matrisi	305
Tablo 6.33 Tüm Çapraz Uyum Dağılımları Tablosu	307
Tablo 6.34 Tüm Pearson Korelasyonların Matrisi	311
Tablo 6.35 Otantik Liderlik ile Makyavelizm Korelasyon Matrisi	314
Tablo 6.36 Otantik Liderlik ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi	315
Tablo 6.37 Otantik Liderlik ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi	316

Tablo 6.38 Makyavelizm ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi	317
Tablo 6.39 Makyavelizm ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi	317
Tablo 6.40 Kişisel Açılım ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi	318
Tablo 6.41 Etkileşimci Liderlik ile Makyavelizm Korelasyon Matrisi	319
Tablo 6.42 Etkileşimci Liderlik ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi.....	321
Tablo 6.43 Etkileşimci Liderlik ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi	321
Tablo 6.44 Etkileşimci Liderlik ile Otantik Liderlik Korelasyon Matrisi	323
Tablo 6.45 Bireysel İlgi ile Otantik Liderlik Korelasyon Matrisi	324
Tablo 6.46 İdealleştirilmiş Etki ile Otantik Liderlik Korelasyon Matrisi	325
Tablo 6.47 Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik Korelasyon Matrisi	326
Tablo 6.48 Bireysel İlgi ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi	327
Tablo 6.49 İdealleştirilmiş Etki ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi	328
Tablo 6.50 Bireysel İlgi ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi	329
Tablo 6.51 İdealleştirilmiş Etki ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi	330
Tablo 6.52 Dönüşümcü Liderlik ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi	330
Tablo 6.53 Dönüşümcü Liderlik ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi	331
Tablo 6.54 Bireysel İlgi ile Makyavelizm Korelasyon Matrisi	332
Tablo 6.55 İdealleştirilmiş Etki ile Makyavelizm Korelasyon Matrisi	333
Tablo 6.56 Dönüşümcü Liderlik ile Makyavelizm Matrisi	334
Tablo 6.57 Son Üç Hipotez İçin Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Sınıflaması	335
Tablo 6.58 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm Açısından Karşılaştırılması	336
Tablo 6.59 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm Puanları İçin Bağımsız Örneklem Testi	337
Tablo 6.60 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm Sınıflandırmasına Göre Çapraz Dağılımları	338
Tablo 6.61 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım Açısından Karşılaştırılması	339
Tablo 6.62 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım Puanları İçin Bağımsız Örneklem Testi	340
Tablo 6.63 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım Sınıflandırmasına Göre Çapraz Dağılımları	341
Tablo 6.64 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim Açısından Karşılaştırılması	342
Tablo 6.65 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim Puanları İçin Bağımsız Örneklem Testi.....	343
Tablo 6.66 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim Sınıflandırmasına Göre Çapraz Dağılımları	344
Tablo 6.67 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi Boyutu Açısından Karşılaştırılması	346
Tablo 6.68 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi Puanları İçin Bağımsız Örneklem Testi.....	347
Tablo 6.69 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etki Boyutu Açısından Karşılaştırılması	347
Tablo 6.70 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etki Puanları İçin Bağımsız Örneklem Testi.....	348

Tablo 6.71 Lojistik Regresyon Vaka İnceleme Özeti	351
Tablo 6.72 Lojistik Regresyon Bağımlı Değişken Kodlaması	351
Tablo 6.73 Lojistik Regresyon Başlangıç Bloğu	352
Tablo 6.74 Lojistik Regresyon 1.Blok	352
Tablo 6.75 Lojistik Regresyon Modeli Katsayılarının Omnibus Testleri	353
Tablo 6.76 Lojistik Regresyon Model Özeti	353
Tablo 6.77 Hosmer - Lemeshow Testi	354
Tablo 6.78 Hosmer - Lemeshow Testi İçin Karşılaştırma Tablosu	355
Tablo 6.79 Lojistik Regresyon 1.Blok Sınıflandırma Tablosu	355
Tablo 6.80 Lojistik Regresyon 1.Blok Denklemdaki Değişkenler	356
Tablo 6.81 Lojistik Regresyon Modelinde Madde Çıkarımı	357
Tablo 6.82 Lojistik Regresyon 1.Blok Denklemden Olmayan Değişkenler...	357
Tablo 6.83 Hipotezlerin Kabul Dereceleri Tablosu	367

ŞEKİLLER

Şekil 1.1 Otantik Liderlik ve Takipçi Gelişiminin Kavramsal Çerçevesi	52
Şekil 1.2 Etik Davranış ve Dönüştürme Yeteneğine Göre Liderlik	120
Şekil 2.1 Johari Penceresi	142
Şekil 2.2 Johari Penceresinde Bilinmeyen Alanın Daraltılması	153
Şekil 2.3 Kişilerarası İlişkilerdeki Çapraz Algılamalar.....	155
Şekil 2.4 Büyüme İşleminin Johari Penceresi ile İlişkisi	156
Şekil 4.1 Lider – Üye İlişkisinde Duygu ve Niyet Özellikleri.....	188
Şekil 5.1 Algılanan Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Saçılım Diyagramında Medyan Böler Değerleri	240
Şekil 5.2 Algılanan Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Saçılım Diyagramında Ortalama Bölümlemesi	243
Şekil 5.3 Algılanan Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Saçılım Diyagramında Dörtlü Kümeleme	247
Şekil 5.4 Dörtlü Kümelemede Küme Ortalamasına Uzak Olan Veriler	249
Şekil 5.5 Araştırmacı Varsayımlarına Göre Saçılım Diyagramı ve Sınıflandırma Düzeyleri.....	252
Şekil 5.6 Araştırma Varsayımlarına Göre Oluşan Liderlik Türleri.....	253
Şekil 6.1 Veri Madenciliği Karar Ağacında Serbest Dallanmaya Göre Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri Ayırt Etmede Makyavelizmin Etkisi	362
Şekil 6.2 Veri Madenciliği Karar Ağacında Serbest Dallanmaya Göre Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri Ayırt Etmede Kişisel Açılım ve Geri Bildirim Etkisi	364

GİRİŞ

İşletme literatüründe en fazla ele alınan alanlardan birisi liderlik olup ilgili birçok teori geliştirilmiştir. Oldukça fazla sayıda teorik düzeydeki kuram içerisinden uygulama şansı bulan liderlik kuramlarından birisi ise Dönüşümcü Liderlik türüdür. Son yıllarda üzerinde sıkça araştırmalar yapılan Dönüşümcü Liderlikte, bazı karanlık noktalar olduğu fark edilmektedir. Dönüşümcü Liderlerin karanlık yönlerine yönelik literatürdeki iddiaları irdeleyen bu çalışmada Sahte Dönüşümcü Liderlerin varlığının ortaya konulması ve bu liderlerin nasıl ayırt edilebilecekleri amaçlanmıştır.

Özellikle 2000'li yılların başlarında ABD'de yaşanan skandallar ile gündeme gelen yöneticilerin etik dışı davranışları Sahte Dönüşümcü Liderlik olarak adlandırılabilir. Tanınmış şirketlerin üst düzey yöneticileri olan bu kişiler, çok başarılı bir yönetim sergilemişler ve yıllar içinde bu örgütlerde dönüşüm sağlamışlardır. Ancak, yaşanan ekonomik krizlerle birlikte şirketleri zarar ederken kendilerinin bu krizlerden menfaat temin etmeleri ve pragmatik bir yaklaşımla hareket etmeleri tezat bir durum teşkil etmektedir. Kendi çıkarlarını, şirket ve çalışan çıkarlarından üstün tutan bu yöneticilerin, şirketlerin zarara doğru gidişatını saklamalarının nedeninin kişisel faydalarını olabildiğince yükseltmek ve örgüt kaynaklarını daha uzun süreli sömürmek olduğu anlaşılmıştır. Diğer yönetim kurulu üyelerinden bilgi saklayan ve onlara bilgi vermeyen, piyasada gizli manipülasyonlar yapan, çevrelerinden gelen uyarılara kulak tıkayan bu yöneticilerin Makyavelist davranışlar sergiledikleri de görülmüştür. Etik değerleri zayıf olan ama zamanında şirketlerinde dönüşümü başarmış bu kişilerin, otantik özelliklerden yoksun oldukları dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, bu kişiler Sahte Dönüşümcü Liderler olarak adlandırılabilirler. Pragmatik bir şekilde hareket eden, kendi çıkarlarını yönettikleri işletmeden daha fazla önemseyen ve çevreleriyle bilgi alış

verişinde bulunmayan Dönüşümcü Liderlerin bu davranışların nedeni ancak Sahte Dönüşümcü Liderlik ile açıklanabilir. Sadece özel sektörde değil siyaset dünyasında da Sahte Dönüşümcü Liderlerin olabileceği düşünülmektedir. Belli fikirleri savunarak seçim kazanan kimi siyasetçilerin, çok başarılı olmaları nedeniyle uzun zaman iktidarda kalmalarının bazı yan etkileri olabilir. Bu yöneticilerin siyasete ilk başladıkları zamanlarda öne çıkarttıkları kimi değerlere olan bağlılıkları zayıflayabilir ve bunlarla çelişen girişimlere yönelebilirler. Her ne kadar geçmişte ülkeyi istikrara kavuşturmuş ve yönettikleri sistemde başarılı dönüşümler sağlamış olsalar da bu siyasetçiler, zaman içerisinde otantikliklerini yitirmeye ve Sahte Dönüşümcü Liderliğe yönelmeye başlayabilirler. Benzer bir eleştiri, muhalefet görevini yürütmekle sorumlu olan siyasetçiler için de söylenebilir. Hükümetteki siyasetçilerin yaptığı her şeyi kategorik olarak reddeden ve yanlış olarak nitelendiren muhalefet temsilcileri zaman içinde otantikliklerini yitirerek seçmenlerin gözünden düşmeye başlarlar. Bu siyasetçilerin gerçek niyetlerinin seçim kazanarak iktidara gelmek değil, parti içindeki konumlarını sağlamlaştırmak olduğu söylenebilir. Siyaset arenasında görülen Sahte Dönüşümcü Liderliğin, siyasi yönetime paralel olarak görev yapan yürütme aygıtının tabanını oluşturan bürokrasi ve kamu kesiminde de görülmesi muhtemeldir.

Dönüşümcü Liderlerin bu karanlık yönlerini aydınlatmak için Otantik Liderliğin devreye girmesi gerekmektedir. Bu nedenlerden dolayı bu çalışmada, Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik birlikte ele alınmıştır. Bu sayede Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderler ve Gerçek Dönüşümcü Liderler olmak üzere ikiye ayrılmakta ve birbirlerinden ayırt edilmeleri daha kolay hale gelmektedir. Bunu yapabilmek için de, yöneticilerin çıkarıcı yönlerini tespit etmeye yarayan Makyavelizm ile bu yöneticilerin çevreleriyle iletişim kurma ve bilgi değiş – tokuş alışkanlıklarını inceleyen Kişisel Açılım ile Geri Bildirim düzeyleri gibi değişkenlerden faydalanılabilir.

Bu araştırmada yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim sağlama özelliklerinden yola çıkarak, bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik davranışlarının, dolayısıyla da Sahte ya da Gerçek Dönüşümcü Liderlik davranışlarının ayırt edilmesi amaçlanmıştır. Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri, Makyavelizm düzeyleri ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim özellikleri sayesinde tespit edilmesini hedef edinen bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması umulmaktadır.

Bu araştırmada, geniş bir uygulama sahası olan Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeği ile Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) kullanılmıştır. Her iki ölçekten yüksek puan alan yöneticilerin Gerçek Dönüşümcü Liderler olarak ele alındığı çalışmada, Dönüşümcü Liderliğin karanlık yüzünü temsil eden Sahte Dönüşümcü Liderler ise MLQ Ölçeğinden yüksek ama ALQ Ölçeğinden düşük puan alan kişiler olarak öne çıkmışlardır. Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmek için MLQ ve ALQ Ölçeği puanlamaları medyan böler (median split), ortalama bölümlemesi (mean split) ve kümeleme (clustering) gibi yöntemlerle analiz edilmiştir. Ortaya çıkan tabloya göre her bir yöntemin kendince avantajlı ve dezavantajlı sonuçları vardır. Bu nedenle, her bir yöntemde elde edilen sınıflandırma düzeyleri temel alınarak ve kümeleme yöntemine göre yapılan gruplandırmada bazı düzenlemelere gidilerek yeni varsayımlar geliştirilmiştir. Bu varsayımlar sonucunda ulaşılan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, hangi yöntemlerle ayırt edilebilecekleri ise araştırmanın ana konusu olmuştur.

Bu çerçevede, yöneticilerin Makyavelizm düzeylerinin liderlik davranışlarını ayırt etmede faydalı olacağı düşünölmüş olup Mach-IV Testi ile araştırmaya katılan yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ölçölmüştür. Açık iletişim ve kişiler arası iletişim ile ilgili ünlü bir model olan Johari Penceresi Modeli ile yöneticilerin Kişisel Açılım (self disclosure) ve Geri Bildirim (feed back) düzeyleri ölçölmüştür. Bu değişkenler ile Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderler tahmin edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evreni seçilirken özellikle

dönüşüm sürecinde olan ve değişimlerin yaşandığı kurumlar seçilmiştir. Bu çerçevede, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığının merkez teşkilatları uygulama kapsamına alınmıştır. Diğer taraftan, sürekli değişen Avrupa Birliği (AB) mevzuatına göre ilgili projeleri uygulayan Merkezi Finans ve İhale Birimi (CFCU) de araştırma kapsamına alınmıştır. Bu kamu kurumlarının orta düzey yöneticileri ile bu yöneticilere bağlı olarak görev yapan çalışanlar, araştırmanın evreninde yer almaktadırlar. Öte yandan, ülkemizdeki eğitim sisteminin 12 yıla çıkarılmasıyla Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı olan okullarda büyük değişimler olmuştur. Bu bağlamda okul müdürlerinin ve onlara bağlı olarak çalışan okul müdür yardımcılarının da iş yaşantılarında önemli değişiklikler olmuştur.

Araştırma evreni kapsamında yer alan ve hepsi değişim, dönüşüm sürecinde olan bu kurumlardan elde edilen örnekleme göre, 146 yönetici ve bu yöneticilere bağlı olarak görev yapan 250 çalışan dâhil olmak üzere toplam 396 denek araştırmaya katılım sağlamıştır. Yöneticilerce cevaplanan anketle bu yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim seviyeleri ölçülmüştür. Bu yöneticilere bağlı olarak görev yapan çalışanlarca doldurulan anket ise yöneticilerin algılanan Dönüşümcü ve Otantik Liderlik puanlarını hesaplamada kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programında değerlendirilmiştir. Araştırmanın değişkenleri Dönüşümcü ve Otantik Liderlik tarzları ile Makyavelizm ve Johari Penceresi Modeli bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim davranışlarıdır. Araştırmada elde edilen veriler “frekans analizi, Levene testi, t testi, medyan ölçer, ortalama bölümlemesi, kümeleme, Korelasyon, Ki-Kare testi, Lojistik Regresyon ve Veri Madenciliği – Karar Ağacı analizi gibi çeşitli istatistikî çözümlerler kullanılarak yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1 LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, belki de en çok konuşulan ancak üzerinde tam olarak fikir birliğine varılamayan bir kavramdır. Yüksek'in (2005: 5) aktardığına göre Stogdill (1974), liderliği tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar liderlik tanımı olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan bazıları kısaca şöyledir:

- Liderlik, lider, izleyici ve örgüt özellikleri ile sosyo-ekonomik ve politik değişkenler arasında karmaşık bir ilişki olup bireyin bir özelliği değildir (McGregor, 1970'dan naklen Yüksek, 2005: 5).
- Liderlik, diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir (Krausz, 1986: 86)
- Liderlik, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için, grup üyelerini isteyerek gayret göstermeleri konusunda ikna edebilme yeteneğidir (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1998'dan naklen Bolat, 2008: 2).
- Liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturup bunlara ulaşma ve grubu koruma gibi çok sayıda farklı işlevin bir araya gelmesidir (Casimir, 2001'den naklen Bolat, 2008: 2).
- Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toparlayabilen ve onları harekete geçiren bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2008: 525).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, liderlik bir süreci tanımlarken, lider ise bu süreç boyunca diğer insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan bir kişiyi ifade etmektedir (Robbins ve DeCenzo, 1998: 389). Herkesin içindeki liderliğin özgür bırakılması gerektiğini belirten Karaman (2003: 42) ise herkesin bir lider gibi davranma sorumluluğunu taşıması ve yeteneklerini bu konuda seferber etmesi durumunda verimliliğin

artabileceğine işaret etmiştir. Buna göre, liderlik herkesin işidir ve kişi kendisinin lideri olabilir. Liderlik sadece birkaç kişiye bahşedilmiş bir özellik olmayıp öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir olgudur.

Bu çalışmada, liderlik teorilerinin detayına yer verilmemiş olup araştırmanın esas konusunu teşkil eden Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik üzerinde durulmuştur. Ancak, liderliğin tarihsel gelişim sırasına kısaca değinilecek olursa, 1980’li yılların başına kadar geçen sürede etkin liderliği belirlemeyi amaçlayan kuramların etkili olduğu söylenebilir. Bunlar, özellikler teorisi, davranışsal teoriler ve durumsallık teorileri başlıkları altında toplanmıştır. 1980’den günümüze kadar gelen sürede etkin olan Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik gibi diğer yaklaşımlar ise başka başlıklar altında ele alınmaktadır.

Liderlik ile ilgili ilk kuramsal çalışmalar Thomas Carlyle tarafından yapılmış olup Özellikler Teorisi olarak isimlendirilmektedir. Liderlikle ilgili Davranışsal Teoriler ise “Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Rensis Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton’un Yönetim Izgarası Modeli, İskandinav Çalışmaları, McGregor’un X ve Y Teorileri, Gary A. Yukl’un Liderlik Davranış Modelleri ve Tannenbaum-Schmidt Liderlik Şeridi” olarak ifade edilebilir. “Fred Eduard Fiedler’in Koşulsallık Modeli, Yol – Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard’ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Vroom – Yetton – Jago Normatif Liderlik Modeli ve Graen’in Lider – Üye Etkileşim (LMX) Kuramı” ise Davranışsal Teoriler olarak adlandırılmaktadır.

Calder tarafından geliştirilen Liderlikte Atıf Kuramı, “Liderlikte Nedensellik Yükleme Teorisi” olarak da adlandırılmaktadır. Hollander tarafından geliştirilen Davranışsal Sapma Kredisi Yaklaşımı da bilinen bir başka liderlik kuramıdır. Bandura ve Kolb ise Sosyal Öğrenme Kuramını ortaya koymuşlardır. Kerr tarafından ortaya atılan ve daha sonraları

Jermier'in katılarıyla geliştirilen Liderliği İkame Kuramı da bu araştırmanın kapsamı dışında kalan bir diğer yaklaşımdır. Liderliğin ahlâkî ve etik boyutlarına ilişkin çalışmaların artmasıyla birlikte Ruhsal Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik gibi Pozitif Liderlik tarzları da ortaya çıkmıştır (Avolio ve Gardner, 2005: 320). Vizyoner Liderlik, Antrenör Liderlik, Stratejik Liderlik, Paternalist Liderlik, Öğrenen Liderlik ve Güçlendirici Liderlik ise yine araştırma kapsamının dışında kalan liderlik türleridir.

Karanlık Liderlik, istenmeyen liderlik türlerine örnektir (Tuna, Konaklıoğlu ve Kızanlıklı, 2010: 620). Husted (2008: 12), Etik Olmayan Karizmatik Liderleri ve Sahte Dönüşümcü Liderleri bu başlık altında incelemiştir. Machiavelli'nin, Kötü Liderlik düşüncesiyle hiç mücadele etmediğini ve bu fikri doğrudan kabul ettiğini örnek olarak gösteren Kellerman (2008: 7) ise Kötü Liderlerin özelliklerini ele almıştır. Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik ve Ruhsal Liderlik gibi türleri liderliğin aydınlık yüzü olarak tanımlayan Kesken ve Ünnü (2011: 93) ise liderliğin karanlık yüzünü Öteki Liderlik olarak ifade etmektedirler.

1.2 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇIKIŞ NOKTASI

Dönüşümcü Liderliğin ortaya çıkışında Karizmatik Liderlik ve Etkileşimci Liderliğin ele alınması etkili olmuştur. Bu nedenle bu iki liderlik türüne kısaca değinilmesi gerekmektedir.

Weber'e göre karizma, yasallığını kurallardan veya bulunduğu durumdan değil de olağanüstü kişilik özelliklerinden alan güç biçimidir. Sosyoloji odaklı birçok araştırmada Karizmatik Liderliğin hem geleneksel hem de karmaşık yapıdaki örgütlerde ortaya çıkabileceği tartışılmıştır (Jacobsen ve House, 1999: 2). Robbins ve DeCenzo (1998: 406) ise Karizmatik Liderleri, diğer liderlerden ayıran temel özellikleri kendine güven, vizyon sahibi olmak, geleneksel yöntemlerden farklı davranışlar ve değişim ajanı olmak şeklinde sıralamıştır.

Aslında örgütsel liderlik alanında karizmaya ilişkin ilk açıklamalar Etzioni, Katz ve Kahn tarafından yapılmıştır. İlk defa Karizmatik Liderlikten bahseden kişi ise Berlew (1974: 23) olmuştur. W.Oberg de örgütsel liderlik anlamında karizmaya değinmiştir. Konuyla ilgili esas dikkat çekici çalışma, Robert J. House tarafından geliştirilen Karizmatik Liderlik Kuramıdır. Karizmatik Liderlik üzerine Smith, Howell ve Frost, Howell ile Higgins ve House, Spangler ve Woycke tarafından bazı araştırmalar yapılmıştır. Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990: 135) Karizmatik ve Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçmek üzere bir soru formu geliştirmişlerdir. Dönüşümcü Liderlik kavramının öncülerinden olan Bass da House'un Karizmatik Liderlik Kuramına bazı ilaveler yapmış ve kuramı özellikle işletme liderlerini içerecek şekilde genişletmiştir.

Conger ve Kanungo, Karizmaya Atıf Teorisini geliştirmişlerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405). 1993 yılındaki çalışmalarıyla Shamir, House ve Arthur (1993: 585) tarafından geliştirilen Karizmatik Liderlikte Benlik Kavramı Modeli, aslında House'un Karizmatik Liderlik Kuramının üzerine bina edilmiştir (Kılınç, 1997). Ketz de Vreis, Lindholm, Abse, Ullman ve Downtown gibi yazarlar ise karizmayı psiko-analitik bir yaklaşımla inceleyerek liderlerden çok, izleyicilerin durumuna ağırlık vermişler (Can ve diğerleri, 2006: 325) ve Karizmatik Liderliğe Psiko-analitik Yaklaşımı geliştirmişlerdir (Kılınç, 1997). Meindl tarafından geliştirilen Karizmaya Toplumsal Bulaşma Yaklaşımı ise heyecan ve davranışsal tepkilerin insanlar arasında eş zamanlı ve kendiliğinden yayılışını açıklamaya çalışan izleyici odaklı bir kuramdır (Can ve diğerleri, 2006: 325). Jacobsen ve House (1999: 4), "Karizmatik Liderliğin Yükselişi ve Gerilemesi Teorisi" adını verdikleri çalışmaları ile Karizmatik Liderliğin ortaya çıkış ve etkili olma durumunu kolaylaştırıcı sosyal koşulları incelemişlerdir.

Shamir, Zakay ve Popper (1998: 395) Karizmatik, Vizyoner ve Dönüşümcü Liderlik modellerini Neo-Karizmatik Liderlik başlığı altında

birleştirmişlerdir. Çünkü her üç liderlik türünün açık ya da ima edilen merkez kavramı karizma olgusudur. Collins ve meslektaşları, Düzey 5 Liderliği Modeli ile Karizmatik Liderlerin benlik gereksinimlerini kendileri yerine büyük bir işletme kurma amacına yönlendirdiklerini ileri sürmüşlerdir (Can ve diğerleri, 2006: 325). Bu arada Kılınç (1997), Olumsuz Karizmatik Liderlerin örgütsel amaçlardan daha çok kendi çıkarlarına önem verdiklerini, izleyicilerini kendilerine bağımlı ve zayıf kişiler olmasını sağlamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Ülkemizdeki siyasi parti liderleri Karizmatik Lider olarak varsayıldığında, yönettikleri siyasi partilerin oy yüzdelerinin düşmesine rağmen her parti kongresinden güçlenerek çıkmalarını Olumsuz Karizmatik Liderliğe örnek verilebilir.

Shamir (1995: 32), Karizmatik Liderleri “Yakın Karizmatik Liderler” ve “Uzak Karizmatik Liderler” olarak ikiye ayırmıştır. Bass (1997) ise Karizmatik Liderlerin anlamlı kişisel davranışlarını not etmiştir. Deluga (2001: 345) da bu liderleri “Sosyal Karizmatik Liderler” ile “Kişisel Karizmatik Liderler” şeklinde ayırmıştır.

Ayrancı ve Ege’nin (2010: 41) aktardığına göre House ve Shamir (1993) ise Karizmatik ve Dönüşümcü Liderliği birbirine çok yakın kavramlar olarak görmektedirler. Storey (2004: 251) ise daha da ileri giderek, Dönüşümcü Liderliğin aslında Karizmatik Liderlik olarak da ifade edilebileceğini öne sürmektedir. Dönüşümcü Liderlerin kimi özellikleri nedeniyle aynı zamanda Karizmatik Liderler olduğu sonucuna ulaşan House gibi bazı araştırmacılar da mevcuttur (Özalp ve Öcal, 2000: 213). Yine bazı çalışmalarda Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik başlığı altında ele alınmış (Erdal, 2007: 35) veya Dönüşümcü Liderlerin aynı zamanda Karizmatik Liderler olduğu ileri sürülmüştür (Paksoy, 2002: 192).

Khatri, Ng ve Lee (2000), Neo-Karizmatik Liderlik teorileri olan Vizyoner, Karizmatik ve Dönüşümcü Liderlik türlerinin aslında birbirlerinden farklı olgular olduklarını belirtmişlerdir. Çakar ve Arbak (2003: 84) ile Shamir,

Zakay ve Popper (1998: 397) de bu yaklaşıma katılmaktadırlar. Karizmatik Liderlik tarzı, bir liderin izleyiciler tarafından değer verilen ve saygı duyulan kişisel özellikleri üzerinde yoğunlaşır. Öte yandan Dönüşümcü Liderler ise geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmak ve izleyicilerin ihtiyaçlar hiyerarşisindeki konumlarını daha üst seviyeye (kendini gerçekleştirme) yükseltmek isterler (Judge, Woolf, Hurst ve Livingston, 2006: 210). Dönüşümcü Liderliğin, Karizmatik Liderlik yaklaşımından en önemli farkı, izleyenler üzerinde karizmanın yanında ideal etki de gösteren bir liderlik davranışı olmasıdır (Nemanich ve Keller, 2007: 50).

Burns (1978), Etkileşimci Liderliği ilk defa tanımlayan ve bunu Dönüşümcü Liderlikle kıyaslayan araştırmacı olmuştur. Bu kavramların ilk ortaya çıktığı yıllarda araştırmacılar, liderlik rolü için Dönüşümcü Liderliği, yöneticilik rolü için ise Etkileşimci Liderliği kullanmışlardır (Keleş, 2009: 19). Bass (1985), Etkileşimci Liderliğin etkili liderlik için geniş bir temel sağladığını ancak Dönüşümcü Liderlik davranışının artırılması durumunda Etkileşimci Liderlerin daha fazla etkili olacağını ve çalışan tatmininin yükseleceğini düşünmüştür (Keleş, 2009: 20). Aslında davranışçı ekolün bir uzantısı olan ve kimi kaynaklarda (Erdal, 2007: 37) Davranışsal Liderlik olarak da ifade edilen Etkileşimci Liderlik, daha çok verimlilik ve etkinliği artırmaya dönüktür (Bolat, 2008: 48). Bu liderliğin kamusal alanda daha yaygın olduğu da belirtilmektedir (Erdal, 2007: 22).

Farklı araştırmacılar tarafından “İşlevsel Liderlik, İşlemci Liderlik, Yönetmelik Liderlik ya da Sürdürümcü Liderlik” gibi değişik şekillerde tanımlanmış olan Etkileşimci Liderlikte, lider ile izleyici arasında karşılıklı bir bağımlılık olduğu söylenebilir. Örgütsel Lider olarak da tanımlanabilen Etkileşimci Liderler, örgütün eskiden beri süregelen olağan işleyişine dikkat ederler. Liderin, çalışanlarını performanslarına göre ödüllendirmesi veya cezalandırması anlayışına dayanan Etkileşimci Liderliğin “şarta bağlı ödüllendirme ya da cezalandırma”, “aktif olarak istisnalarla yönetim” ve “pasif olarak istisnalarla yönetim” gibi üç temel boyutu vardır (Duralı, 2007: 38).

Kimi araştırmalarda ise serbest bırakıcı (Tam Serbestçi) liderlik türünün de Etkileşimci Liderliğin bir alt boyutu olarak ele alındığı görölmektedir (Yavuz, 2008: 106).

Burns'e (1978) göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik, birbirlerinin karşıtı olup bir doğrunun iki farklı ucu olarak ifade edilirken, pek çok yazar ise liderlerin hem Dönüşümcü hem de Etkileşimci Liderlik sergileyebileceğini belirtmişlerdir. Burns, Etkileşimci Liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda Dönüşümcü Liderlik davranışı gösteremeyeceğini iddia etse de (Yavuz, 2008: 62), Bass (1985'den naklen Keleş, 2009: 24) liderlerin bu her iki liderlik türünü de gösterebileceğini ancak bunların derecesinin liderden lidere değişeceğini ifade etmiştir. Murat ve Açıkgöz (2008: 156) ise Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin bütünleştirilebileceği en uygun liderlik türünün Etkileşimci Liderlik olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik temeli üzerine yapılandırılabilir ancak bunun tersi mümkün değildir. Etkileşimci Liderlik, hâlihazırdaki durumu ifade ederken, Dönüşümcü Liderlik yenilenme ve değişiklik istekleriyle karşılaşılan örgütlerde geçerlidir. Bass'a (1985) göre Etkileşimci Liderler örgüt sınırları içinde çalışmalarına rağmen Dönüşümcü Liderler örgütsel sınırları değiştirmeye uğraşmaktadırlar (Bolat, 2008: 52).

Etkileşimci Liderlikte örgütsel faaliyetler dünden bugüne, bugünden yarına doğru, vizyon ve örgütsel kültürde bir değişim yaşanmadan devam eder gider. Hâlbuki Dönüşümcü Liderler, çalışanlarına vizyon kazandırır ve onları bu vizyona katkı yapacak bazı misyonlarla görevlendirirler (Eren, 2008: 543). Etkileşimci Liderlik gelenekçi yapıda olup geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürüp bunları gelecek nesillere bırakma gibi özellikler taşır (Tutar, Tuzcuoğlu, Argun ve Akman, 2009: 6). Dönüşümcü Liderlik ise tanımlayıcı, açıklayıcı özellikler göstermekte ve daha durgun ortamlarda tasarruf politikası ile etkili olan Etkileşimci Liderliğin aksine, yenilikçi ortamlardaki gelişme politikaları ile etkisini göstermektedir.

Duralı'ya (2007: 39) göre hem Dönüşümcü hem de Etkileşimci Liderler yüksek etik değerlere sahiptir. Ancak Taslak'ın (2008: 137) çalışmasında Dönüşümcü Liderliğin, Etkileşimci Liderlikten daha fazla etik bileşene sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Sorunlara daha orijinal çözümler getirerek yüksek performans sergileyen Dönüşümcü Liderliğin, etik davranmadaki en önemli payı Bireysel İlgi boyutudur. Karizma boyutu ise Dönüşümcü Liderliğin daha etik bir liderlik olarak algılanmasındaki en az etkili faktördür (Taslak, 2008: 138).

Çoğu araştırma Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderliğin birbirleri ile ilişkili olduklarını göstermektedir. Kul ve Güçlü'nün (2010: 1036) araştırmasında Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderlik arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Gerçekte, Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderliği birbirinden bıçakla keser gibi ikiye ayırmanın imkânı yoktur. Hatta Etkileşimci Liderlerin zamanla Dönüşümcü Lider haline gelebilecekleri ve aslında en iyi liderlik türünün hem Etkileşimci hem de Dönüşümcü Liderlik olabileceği söylenebilir. Dönüşümcü Liderler aslında Etkileşimci Liderlerin araçlarından da yararlanabilirler. Ödüllendirme her ne kadar Etkileşimci Liderliğin bir etmeni olarak belirlenmiş olsa da pek çok Dönüşümcü Liderin ödüllendirme davranışının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Hatta başarılı Dönüşümcü Liderlerin aynı zamanda başarılı Etkileşimci Liderler oldukları söylenebilir (Bass, 1985: 201).

Tablo 1.1 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
Zaman yönelimi	Kısa, bugünden geçmişe dönük	Uzun, şimdiden geleceğe dönük
Amaçlarının yapısı	Faydacı	İdealist
Koordinasyon	Rol ve düzenlemelerle	Amaç ve değerlerle
Etkileme stratejisi	Faydacılık	Diğerlerini düşünen
İletişim	Düşey, aşağıya doğru	Çok yönlü
Performans	Beklenen	Beklenenin üstünde

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
Kişilik	Reaktif, tepkisel	Proaktif, harekete geçiren
Güç kaynağı	Lider pozisyonundan	İzleyicilerinden
Diğerleriyle ilişkisi	Bağımsız, başına buyruk	Organik, birbirine bağımlı
Niyet / güdü	Karşılıklı düşünen	Ahlaki yönünü de düşünen
Ödül sistemi	Örgütsel, dış odaklı	Kişisel, kendine özgü
Karar alma	Merkezi, geçmiş deneyimlere dayalı	Yayılmış, dağıtılmış ve yukarıya doğru gelecek yönelimli
Kendini idrak tarzı	Ben merkezli	Biz, sosyal merkezli
Çalışanlar	Yerine konabilir olup araç olarak görülmekte	Değerlendirilebilir kaynak olarak algılanmakta
Rehber mekanizma	Kâr ve ödüller	Vizyon ve değerler
Değişime karşı tutumu	Değişim önlenabilir, statükocu	Değişim kaçınılmaz olup yön verilmeli
Değişimin kaynağı	Çaba, performans ve ödül	İzleyicilerin inanç, değer ve ihtiyaçları
Kontrol	Sert, mutlak uyum	Kendi kendine kontrol
Emir komuta mekanizması	Yönlendirici	Akılcı, ikna odaklı
Perspektif ve çalışma alanı	İçsel, örgütle sınırlı	Dışsal, örgütsel sınırları değiştirme esaslı
Görev tasarımı	Bölgelere ayrılmış ve bireysel	Zenginleştirilmiş ve grup düzeyinde

(Erdal, 2007: 40'dan değiştirilerek alınmıştır)

Tablodan da anlaşılacağı üzere değişken, dinamik piyasalarda önceden harekete geçerek örgütünü uyarlayan ve ahlak, inanç gibi manevi değerleri göz ardı etmeyen Dönüşümcü Liderlerin başarılı olabileceği söylenebilir. Bu liderlerin, insan ögesini temel alan bir değer sistemi ile örgütü daha yüksek performansa ulaştırması düşünülebilir (Erdal, 2007: 40).

Doğan'ın (2007: 119) araştırmasında çalışanlarının henüz Dönüşümcü Liderlik yaklaşımına hazır olmadıkları, bunun yerine Etkileşimci Liderlik davranışı altında daha fazla iş tatminine ulaştıkları gözlenmiştir. Öte yandan, Yavuz (2008: 151) ile Kul ve Güçlü (2010: 1037) araştırmalarında ise

Etkileşimci Liderliğe oranla Dönüşümcü Liderliğin daha fazla örgütsel bağlılıkla ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni de Dönüşümcü Liderlik davranışlarının olduğu örgütlerde izleyicilerin daha yüksek iş tatminine ve motivasyona sahip olmaları ile bireysel güvenlerinin artmış olması şeklinde açıklanmıştır. Tutar ve diğerlerinin (2009: 12) çalışmasında her iki liderlik tarzının da örgütsel özdeşleşme ve adanmışlığı artırdığı ancak Dönüşümcü Liderliğin etkisinin Etkileşimci Liderliğe oranla daha fazla olduğu bulgusu saptanmıştır.

Dönüşümcü Liderlik, James Victor Downton'un 1973 yılındaki "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process) çalışması ile ilk kez tanımlanmıştır (Erdal, 2007: 30; Doğan, 2007: 68; Keleş, 2009: 18). Liderlik ve yönetim terimlerinin birbirinden ayrı iki kavram olarak ele alındığı bu çalışmadan sonra Burns (1978) tarafından daha sistematik bir şekilde ifade edilen Dönüşümcü Liderlik, akademisyenler ve uygulamacılar arasında büyük ilgi gören bir kavram olmuştur (Keleş, 2009: 18). Her ne kadar siyaset bilimci Burns tarafından temelleri ortaya konulsa da Dönüşümcü Liderliğe ilişkin sonraki çalışmaları davranış bilimci Bernard M. Bass yürütmüş ve yönetim ile örgüt konularında uygulamalar yapmıştır. İş hayatındaki uygulamalara ise Jack Welch'in General Electric'teki çalışmaları (Karaman, 2003: 38) ve Lee Iacocca'nın Chreysler'deki başarılı sonuçları (Özalp ve Öcal, 2000: 211) örnek verilebilir.

1.3 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Keleş'in (2009: 19) aktardığına göre Burns (1978), Dönüşümcü Liderlik özelliğinin örgüt içinde herhangi bir pozisyondaki herhangi biri tarafından sergilenebileceğine işaret etmiştir. Hatta bu kişiler üstlerini de astları gibi etkileyebilirler. Buna göre Dönüşümcü Liderlik, daha başka birçok liderin ortaya çıkmasına da zemin hazırlar. Dönüşümcü Liderliğin bir diğer sonucu liderle astları arasında karşılıklı bir heyecan yaratma ve yükseltme ilişkisine sahip olmasıdır. Bu ilişki astları zamanla yeni liderlere ve lideri de bir

ruhsal güce, Ruhsal Lidere dönüştürür (Burns, 2007). Burns, Ruhsal Lider olgusunu özellikle incelemiş olup Ruhsal Liderliğin, izleyicilerin temel istek ve ihtiyaçlarından, özelemlerinden ve değerlerinden doğduğunu ve daima yine bunlara döndüğünü ileri sürmektedir (Duralı, 2007: 24).

Burns'tan sonra Dönüşümcü Liderlik üzerine Bruce J. Avolio, Warren G. Bennis ile Burt Nanus, Marshall Sashkin, Gary A. Yukl, James M. Kouzes ile Barry Z. Posner ve N. M. Tichy ile M. A. Devanna gibi araştırmacılar çalışmış olup bunlardan en çok bilineni olan Bernard M. Bass, Dönüşümcü Liderleri izleyicilerinin içindeki gizli potansiyeli ortaya çıkartan, henüz hissetmedikleri ihtiyaçları onlara hissettiren, amaçlarını örgütün amaçları ile aynı hale getiren ve sonuç olarak değişimi elde eden kişiler olarak tanımlamaktadır (Keleş, 2009: 20). Her ne kadar Burns Dönüşümcü Liderliğin doğası gereği maneviyatı ve ahlâkî olmayı kapsadığını belirtse de, Bass buna karşı çıkmış ve Dönüşümcü Liderliğin ahlaki olması yönündeki kesin kabule karşı çıkmıştır. Bass, Adolf Hitler'in liderliğinin dönüşümcü olduğunu ve Dönüşümcü Liderliğin ahlâkî olmayan kötü amaçlar için de kullanılabileceğini ileri sürmüştür (Duralı, 2007: 24). Avolio ise Dönüşümcü Liderlerin hayatta edindikleri deneyimlerin sonucunda ahlaki gelişimlerinin üst seviyelerinde olabileceğine dikkat çekmiştir (Duralı, 2007: 25).

Her ne kadar Burns, Abraham Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde bir basamak yukarıyı uyarmayı Dönüşümcü Liderliğin bir gereği olarak algılasa da, Bass bunu yeterli görmemektedir (Keleş, 2009: 19). Bass'a (1985: 16) göre daha alt basamaklardaki ihtiyaçların tekrar uyarılması liderin aslında dönüşümcü karakteristiğe sahip olduğunun da bir göstergesidir. Oysa günümüzde genellikle Dönüşümcü Liderler ihtiyaçlar piramidinin üst basamaklarını uyarma yöntemini kullanmaktadırlar. Nitekim Keleş (2009: 19) de Dönüşümcü Liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki alt sıralardan üst sıralara yükseltmeye çalıştıklarını belirtmektedir.

Burns (1978) Dönüşümcü Liderlik kavramı ile ilgili çalışmalarda özellikle irade, özgüven, vizyon ve ahlaki yücelik gibi karizmatik nitelikler üzerinde dururken Bass (1985) bunlara aile değerleri, içsel çatışmanın yokluğu, rol modeli oluşturma, yetişkinlik deneyimleri, heyecan, hırs ve idealler gibi çeşitli konuları da eklemiştir (Bolat, 2008: 51). Bass'ın Dönüşümcü Liderlik çalışmasının, liderin davranışlarına çok fazla odaklandığı için eleştiriye uğradığı da bilinmektedir (Duralı, 2007: 27).

Yukarıda yer verilen Burns ve Bass'ın liderlik çalışmaları her ne kadar birçok açıdan benzerlik gösterebilirler de, bazı noktalarda farklılıkları olan iki ayrı Dönüşümcü Liderlik teorileridir. Burns, Dönüşümcü Liderliği pozitif ahlaki değerlere sahip olan ve astlarının yüksek ihtiyaç seviyelerine ulaşmasını destekleyen genişletilmiş liderlik ile sınırlandırmıştır. Oysa Bass, güvenlik ve ekonomi gibi düşük ihtiyaç seviyesinde ısrar eden liderleri dışlamamış ve Hitler gibi liderleri negatif etkilerine rağmen Dönüşümcü Lider olarak tanımlamıştır (Duralı, 2007: 27).

Bass'ın geliştirdiği “Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeğinden” daha farklı olan “Liderlik Uygulama Envanteri (LPI) Anket Formunu” geliştiren Kouzes ve Posner, beş liderlik davranışını uygulama formlarında kullanmıştır (Erdal, 2007: 38). Bunlar; “süreci sorgulamak, paylaşılan bir vizyon oluşturmak, gelişimleri konusunda personeli cesaretlendirmek, örnek olmak ve çalışanların başarılarını kutlamaktır”. Mülakatlar yardımı ile liderlik üzerine sayısal araştırmalar yürüten Tichy ve Devanna'nın (1986: 30) Dönüşümcü Liderlik çalışmasında, izleyicileri teşvik edici vizyon ile büyük oranda güven ve sadakat gibi kavramlar ortaya çıkmaktadır. Öte yandan Sashkin ve Rosenbach'ın (1993: 95) geliştirdiği lider davranış anketinde ise açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma ve fırsat yaratma gibi Dönüşümcü Lider davranış tipleri tanımlanmıştır.

Kouzes ve Posner (2002: 79), astların kendi işleri ve katkılarının hayatta daha önemli olduğunu hissetmelerini sağlamaya odaklanmışlardır. Buna göre Dönüşümcü Lider astların yerleşmiş değer ve isteklerine atıfta bulunarak, astlar ve liderin örgüt içindeki toplam çabalarının, sinerjik bir fark yarattığını ortaya koyarak ast konumundaki izleyicilerinin memnuniyetlerini sağlar. Bu gibi değerlere örnek olarak, en iyi olmak ya da dünyayı daha iyi bir yer yapmak verilebilir. Kouzes ve Posner'in 1980 – 1987 yılları arasında Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) yaklaşık 10.000 yönetici ile yaptıkları araştırmalarından çıkardıkları en önemli sonuç “yalnızca şanslı birkaç kişinin liderliğin gerçek sırrını çözebileceği efsanesinin tam tersine, liderliğin gözlemlenebilen ve öğrenilebilen bir kavram” olduğudur (Duralı, 2007: 30). Kouzes ve Posner'in (2002: 153) Dönüşümcü Liderlik teorisine göre, liderlik aslında herkesin işidir.

Bu liderlik türü günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamak için ihtiyaç duyulan bazı özellikleri kapsayan bir liderlik tarzıdır (Arıkan, 2001: 297). Dönüşümcü Liderler astlarını korku, açgözlülük, kıskançlık ve nefret gibi duygularla değil özgürlük, adalet, eşitlik ve barış gibi değerleri cazip kılarak bilinçlendirirler (Duralı, 2007: 23). Dönüşümcü Liderlik, bireysel ihtiyaçların ötesine giden, ortak bir amaca odaklanan, gerçek ödüllere ve kendini gerçekleştirme gibi yüksek psikolojik ihtiyaçlara hitap eden bir kavram olarak görülmektedir (Duralı, 2007: 9). Hayatın değişen ortamlarına uyum sağlayıp daha rahat bir ortamda, daha çok deneyimi ve farklı şeyleri bir araya getirerek yeni görüşler doğrultusunda tasarımları uygulamak, yeni ilhamlara açık olarak dinamik ve girişimci bir vizyon ile hızlı hareket etmek olarak da tanımlanan Dönüşümcü Liderlik; kendine bağımlı astlar yerine bağımsız ve eleştirel olabilen, yenilikçi astlar geliştirmeyi hedeflemektedir (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Dönüşümcü Liderler karizma sağlamak için kendi gereksinimlerinden önce izleyicilerinin ihtiyaçlarını düşünürler ve bireysel kazanç sağlamak için güç kullanmaktan kaçınırlar. Yüksek ahlak standartları sergilerler ve bu sayede izleyicileri üzerinde olumlu bir etki bırakarak onların kendileriyle özdeşleşmelerini sağlarlar (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 325). Eğer bir lider tüm gruba, ortak amaçları benimsetmiş ve bu örgütsel amaçların bireylerin kişisel amaç ve ihtiyaçlarından daha ön plana getirmelerini sağlamış ise o lider dönüşümcü bir lider olarak görülebilir artık.

Ackoff'a (1999: 20) göre Dönüşümcü Liderler, örgüt içinde ideal bir duruma ilişkin bir vizyonun oluşturulmasını sağlama yeteneğine sahip olan liderlerdir. Son derece karmaşık olan örgütsel ve çevresel etmenler, bu tür bir liderlik tarzının kendine özgü taktiklerini gerekli kılmaktadır. Dönüşümcü Liderler, karizmatik davranışlarıyla astlarını etkilerler ve tüm izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan tavırlarla onları zihinsel yönden de uyarıp istenilen sonuçlara ulaşmaya çalışırlar (Arıkan, 2001: 298). Dönüşümcü Liderler, istenilen sonuçlara ulaşmak için var olan sorunlara yeni yollarla bakmayı öğreterek izleyicilerinin de bakış açısını değiştirirler. Bass (1985), bu sürecin bir "domino etkisine" sahip olduğunu ve en tepedeki liderin izleyeceği Dönüşümcü Liderlik tarzının en alt düzeye kadar yayılacağını belirtmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 326).

Dönüşümcü Lider, örgüt üyelerinin varsayımlarını, belli başlı tutumlarını, örgütün misyonunu, amaçlarını ve stratejilerini değiştirir. Vizyonu gerçekleştirmek için izleyicilerini yetkilendiren ve güçlendirme ile onlara kuvvet veren Dönüşümcü Lider, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler olmayıp aynı zamanda bazı davranışlarıyla izleyicilerine belli düşünceleri de aşılamaktadır (Koçak, 2009: 27). Dönüşümcü Liderler nasıl öğrenileceğini öğretirler ve sürekli değişen kurallar karşısında astlarına eşit değer veren bir anlayışla yaklaşarak örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar. Örgütün nasıl tekrar canlandırılabilceği konusunda astlarına

yöntemler gösteren bu liderler, gerçek kriz ortamlarının bu sayede fark edilmesini sağlayabilirler (Duralı, 2007: 11). Dönüşümcü Liderler, izleyicilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak bir şekilde motive ederek onların güvenini artırma yoluna giderler. Bu sayede görevlerinin önemini fark eden örgüt üyeleri kendi çıkarları yerine ortak amaçlara yönelirler ve bir anlamda değişime uğramış olurlar (Erdal, 2007: 31).

Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek güdülerler (Celep, 2004: 25). Dönüşümcü Liderlik özellikle kriz durumlarında, henüz kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilme derecesi düşük ve karmaşık yapıya sahip ortamlarda öne çıkmaktadır (Bolat, 2008: 53). Kolay pes etmeyen Dönüşümcü Liderler, yaşamları boyunca öğrenen ve olaylardan ders çıkarmaya odaklı kişilerdir. Robbin ve DeCenzo (1998: 409) ise Dönüşümcü Liderliğin diğer bazı özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemektedirler:

1. İzleyicilere, görevlerinin önemini fark ettirilir ve bunu ne kadar iyi yapabileceklerine ilişkin sınırları aşmaları sağlanır,
2. İzleyicilerin kişisel gelişme ve iş başarımı ihtiyaçlarını hissetmeleri sağlanır ve
3. İzleyiciler, şahsi çıkarları yerine örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışmaya ikna edilirler.

Dönüşümcü Liderlerin kendilerini değişimin temsilcisi olarak gördükleri, yürekli ve cesur olmalarının yanı sıra insanlara inanmaya eğilimli oldukları ve örgütsel değerleri de sahiplendikleri söylenebilir. Ortaya koydukları vizyon ile örgüt çalışanlarıyla etkili bir iletişim kuran bu liderler, vizyona bağlanması için çalışanlarına saygı gösterirler ve onların sorunlarıyla birebir ilgilenirler (Erdal, 2007: 34). Yeni eğilimleri dikkate alan ve gerekli olan değişimi hızlı bir şekilde planlayan Dönüşümcü Liderlerin söz ve

eylemleri birbiriyle uyum içerisinde. Dönüşümcü Liderlerin diğer bazı ortak davranışları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bolat, 2008: 55):

- Dönüşümcü Liderler yaşamları boyunca öğrenmeye odaklı olup hatalarından ders alırlar,
- Bu liderler, kendilerini değişimin temel unsuru olarak görürler,
- Örgütün bütününe göreme yeteneğine sahip olurlar ve bu bütüne etkileyebilecek olan kavramsal yeteneklerini iyi kullanırlar,
- Dönüşümcü Liderlerin izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçleri vardır ve
- Bu liderler vizyon belirleyebilen kişilerdir.

Dönüşümcü Liderler ödül verme yolu ile astlarının ihtiyaçlarını tatmin etme çabasının ötesinde bir davranış sergilerler, örgütün kendilerini anlaması ve izleyicilerinin güvenlerini artırmaya önem vererek başarı ile büyümeye odaklı bir motivasyon yaklaşımı gösterirler (Arıkan, 2001: 297). Bu liderlik türünü tercih eden liderler, şirket kültürü ile oluşturdukları stratejik vizyonu, üstün amaçlara ulaşmak için çalışanları motive etmekte kullanırlar. Astlar ise liderleri tarafından oluşturulan bu vizyonu kendi vizyonları olarak kabul ederler ve günün birinde lider örgütten ayrılrsa bile astlar, bu vizyonu başarmak konusunda çaba harcarlar (Cacioppe, 1997: 335).

Küreselleşmeyle birlikte teknolojik gerekliliklerin birbirine benzeşmeye başladığı, endüstriyel çalışma mantığının yaygınlaştığı ve ortak küresel teknolojinin de kurumsallaşarak değişik örgütlerdeki yönetim uygulamalarının birbirleriyle uyumlu olmasına yardımcı oldukları görülmektedir. Bu nedenle küresel yöneticilerin, kültürlerinde ötesine geçen ve evrensel geçerliliği olan liderlik teorileri ile uygulamalarına ihtiyaçları vardır. Bu nedenle, değişik kültürlerde etkili olan liderlik uygulamaları arasında benzerlikler olduğu düşünülebilir (Ergeneli, Gohar ve Temirbekova, 2007: 704). Dönüşümcü Liderliğin değişik kültürlerde evrensel bir etkililiği ve geçerliliği olduğunu gösteren çalışmaların yanı sıra, Dönüşümcü Liderliğin uygulamalarının değişik kültürlerde benzerlik gösterdiğini veya Dönüşümcü Liderlik

uygulamalarının tüm kültürlerde aynı şekilde gerçekleşmeyeceğini gösteren araştırmalar da literatürde kendilerine yer bulmuşlardır.

Ergeneli ve diğerlerinin (2007: 719) çalışmasında ayrıca Dönüşümcü Liderlik ile belirsizliği azaltma kültürel boyutu arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle Kouzes ve Posner'in (1987) Liderlik Uygulama Anketinde (LPI) yer verdiği "paylaşılan bir vizyon oluşturmak" ve "örnek olmak" gibi Dönüşümcü Liderlik davranışları ile kültürel boyutlardan birisi olan belirsizliği azaltma boyutu arasında ters yönlü bir ilişkiden bahsedilebilir (Ergeneli ve diğerleri, 2007: 720). Öte yandan, Dönüşümcü Liderliğin "çalışanların başarılarını kutlamak" adımı ile kültürel boyutlardan birisi olan güç mesafesi boyutu arasında ise doğru yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüşümcü Liderlerin izleyicileriyle olan ilişkileri için üç tane yöntem kullanılabileceği söylenebilir (Bolat, 2008: 56). Bunlardan ilki Dönüşümcü Liderlerin izleyicileri için karizmatik bir kişilik olarak algılanmaları ve dolayısıyla da onlara ilham vermeleridir. İkinci yöntem ise Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılamalarıdır. Son yöntem ise izleyicilerin entelektüel açıdan uyarılması olmaktadır. Bu bağlamda, Dönüşümcü Liderlerin en çarpıcı özelliği; bir yandan izleyicilerine karşı davranışlarında alçak gönüllü olmaları iken, uzmanlık alanı olan konularda ise irade ve yaptırım gücünü çok belirgin bir şekilde ortaya koyabilmeleridir (Yavuz, 2009: 52).

Dönüşümcü Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda Dönüşümcü Liderlik ile iş performansı arasında güçlü ilişki bulunmuştur. Ayrıca Dönüşümcü Liderliğin, çalışanların davranışları ve örgüte olan sadakatleri üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir (Duralı, 2007: 15). Bunların yanı sıra işyerinde adaletin sağlandığı düşüncesi, Dönüşümcü Lidere güven duyma ve işten tatmin olma gibi sonuçlar elde edilmesine yol açmaktadır. Berber'in (2000: 45) çalışmasında Dönüşümcü Liderin işletmelere bazı yararları olduğu

belirlenmektedir. Buna göre “kurumun imajına olumlu etki yapması, işe alımda adaylara daha çekici gelmesi, sinerjik bir destek unsuru olarak toplam gelişime katkı vermesi, örgüt içi eğitimin yaygınlaşmasını sağlaması, örgüt yapısının dinamik olmasına katkıda bulunması ve iş tasarımı ile çalışanların görevlendirilmesinde pozitif etkide bulunması” Dönüşümcü Liderliğin örgütler için olan bazı yararlarıdır. Koçak’ın (2009: 95) araştırmasında ise Dönüşümcü Liderliğin, güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmasına katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmasında okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi sorgulayan Dursun’a (2009: 86) göre, liderin Dönüşümcü Liderlik davranışları arttıkça izleyicilerin tükenmişlik yaşama olasılığı azalmaktadır.

Kul ve Güçlü’nün (2010: 1036) çalışmasında Dönüşümcü Liderlik ile örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, özdeşleşme alt boyutu arasında ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Şen ve Yaşlıoğlu’nun (2010: 113) araştırmasında ise Dönüşümcü Liderliğin, yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Buna göre, Dönüşümcü Liderin sergilediği davranışlardan etkilenen izleyiciler, liderlerinin örgüt için yeni fırsatlar araştırdığını ve değişim odaklı olduğunu fark ederek örgüt içinde yenilikçi bir örgüt iklimi algılamaya başlamaktadırlar. Örgütsel gelişmenin, Dönüşümcü Liderlerin yüklendiği bir süreç olduğunu belirten Şahin (2009: 107), bireyin önemini bilen bu liderlerin, örgüt içindeki izleyicilerine bu önemi hissettirerek örgütsel gelişime yardımcı olduklarını ifade etmiş ve örgütsel gelişim amaçları ile Dönüşümcü Liderlik özellikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu iddia etmiştir.

Havacılık sektöründeki çalışması ile Başol (2005: 101), Dönüşümcü Liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde en yüksek artırıcı etkiye sahip olan liderlik türü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çakar ve Arbak’ın (2003: 92) araştırmasında ise duygusal zekâya sahip kişilerin Dönüşümcü Liderlik

davranışı sergilemeye daha yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekâsı yüksek olan Dönüşümcü Liderlerin, izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlayabildiklerini düşünen Erkuş ve Günlü (2008: 192), yürüttükleri çalışmada Dönüşümcü Liderlik boyutları ile duygusal zekâ arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Doğan ve Şahin'in (2009: 82) araştırmasında da ruhsallık ve duygusal zekânın hem ayrı ayrı hem de birlikte Dönüşümcü Liderlik davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre Dönüşümcü Liderler, ruhsallık özellikleri ile duygusal zekâlarını işleriyle bütünleştirmektedirler. Nitekim Aydın'tan'ın (2009: 272) çalışmasında da ruhsal zekâsı yüksek kişilerin Dönüşümcü Liderlik davranışları göstermeye eğilimli oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve yaş değişkenlerine göre okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik davranışlarını sergileme derecelerinde anlamlı bir farklılık olmadığını belirten Koçak (2006: 166), öğretmenlerin kademe değişkenine göre okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik davranışlarında farklılık olduğunu tespit etmiştir. Buna göre okul yöneticileri, II. Kademe öğretmenlerine, I. Kademe öğretmenlerine oranla daha fazla yol gösterici konumda bulunmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik ile işe bağlılık (affective commitment) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu tespit eden Tuna (2009: 110), Dönüşümcü Liderlik ile işe gönülden adanma (work engagement) arasında da benzer bir pozitif ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Bir bireyin belli bir görevi başarmak üzere kendi kabiliyet ve yeteneklerine duyduğu inancı Öz-Yeterlik olarak tarif edildiğini aktaran Sıgır, Tabak ve Güngör (2010: 59), Öz-Yeterliğin Dönüşümcü Liderliğe etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Buna göre yüksek Öz-Yeterliğe sahip yöneticiler, düşük öz-yeterliğe sahip olan yöneticilere oranla daha yüksek Dönüşümcü Liderlik özelliği gösterirler. Öz-Yeterlik ile Dönüşümcü Liderlik arasında olumlu ve aynı yönlü bir ilişki vardır. Yöneticilerin Dönüşümcü

Liderlik özelliklerinin artması ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlıları sergileme oranlarının arttığı ve çalışanların örgütsel adalete yönelik olumlu algılarının arttığı sonucuna ulaşan çalışmalar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 277) da mevcuttur.

Dönüşümcü Liderlerin örgütte karşılaştığı en önemli sorunlardan birinin örgüt üyelerinin değişime direnç göstermesi olduğunu belirten Cömert (2004, 7), bunu aşmak için Dönüşümcü Liderlerin eğitime ağırlık vermelerini tavsiye etmiştir. Buna göre eğitim aracılığı ile değişim için gerekli olan örgütsel esneklik sağlanabilir. Dönüşümcü Liderlik ile Toplam Kalite Yönetimi (TKY) arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade eden Serinkan (2008: 156), başta Karizma (İdealleştirilmiş Etki) olmak üzere Zihinsel Teşvik ve Bireysel İlgi gibi Dönüşümcü Liderlik boyutlarının TKY ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde TKY'nin boyutları olan yönetimin kararlılığı, süreç iyileştirme ve ekip yönetimi ile Dönüşümcü Liderlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Demir ve Okan (2008: 72), Türk yöneticiler için Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik boyutlarını net bir şekilde ayırmaya çalışmışlardır. Bu çalışmaya göre Türk yöneticiler için Dönüşümcü Liderlik iki farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutları yansıtan etmenlerden ilki olan “*telkin edici karizma*”, Bass'ın geliştirdiği Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Anketin ölçeğinde yer alan karizma ve telkin edici liderlik özelliklerinin bir bileşimidir. Telkin edici karizma boyutunda; Türk yöneticilerin izleyicilerini belirlenen amaçlar ve vizyon doğrultusunda motive etmedeki başarısı, liderin kendi belirlediği bu amaç ve değerlerin haklılığı konusunda duyduğu yüksek özgüven ölçüsünde artmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 86). Dönüşümcü Liderlik boyutunu temsil eden ikinci etmen olan “*Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik*” boyutu, MLQ ölçeğinde yer alan “bireysel düzeyde ilgi” ve “zihinsel teşvik” faktörlerinin bileşimi olarak ortaya çıkmıştır. Demir ve Okan'ın (2008: 86) çalışmasında ortaya çıkan bu ikinci boyutta; Türk Dönüşümcü Liderler aslında bir öğretici, danışman hatta “baba” rolü üstlenmektedirler. Buna göre Türk kültürü içinde,

babacan ve yardımsever yaklaşımlar sergileyen Dönüşümcü Liderlere olan bağlılığın arttığı ve bu liderlerin izleyicilerince daha kolay benimsendiği söylenebilir.

Dönüşümcü Liderliğin bir anlamda “buhran liderliği” olduğunu ifade eden ve Dönüşümcü Liderlerin karmaşık ortamlarda yönettikleri ülkeyi, örgütü ve işletmeyi sıkıntıdan kurtaran kişiler olduğunu belirten Erturgut ve Soyşekerci (2010: 980), Osmanlı padişahı Yavuz Sultan Selim’in tarihi bir karakter olmaktan daha ziyade, Dönüşümcü Lider özellikleri gösteren bir kişilik olduğunu iddia etmişlerdir.

Farklı sektördeki çalışanların yöneticilerine ilişkin Dönüşümcü Liderlik algılama düzeylerini inceleyen Kurtuluş (2007: 92), çalışanların kurumda çalışma süreleri ve mevcut pozisyonlarında bulunma süreleri ile Dönüşümcü Liderlik algılama düzeyi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Buna göre çalışma süresi arttıkça İlham Verme ve Zihinsel Teşvik faktörleri kuvvetlenmektedir. Benzer bir ilişki çalışanların yaşı ile Dönüşümcü Liderlik algılama düzeyi arasında da vardır. Çalışanlar zaman geçtikçe çalıştıkları işletmenin geldiği noktayı ve süreci daha iyi analiz edebildikleri için Dönüşümcü Liderliğe ilişkin farkındalıkları da artmaktadır.

Öte yandan, Dönüşümcü Liderlik için bazı eleştiriler getirilmiştir. Bunlardan ilki Dönüşümcü Liderin etkileme sürecinin kesin bir çerçevede ele alınmaması ve konu üzerinde sistematik bir çalışma yapılmaması şeklindedir. Mevcut Dönüşümcü Liderlik çalışmalarının personel ve diğer kaynakların ne derecede iyi kullanıldığı, örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı güven ve takım çalışmalarının hangi yöntemlerle etkinleştirildiği gibi grup düzeyindeki süreçleri göz ardı etmesi bir diğer eleştiri konusudur (Berber, 2000: 46). Diğer bir açıdan bakılırsa Dönüşümcü Liderliği oluşturan bileşke boyutlardan her birisinin aslında birçok alt boyutlardan oluştuğu ve bu durumun da boyutlar konusunda kesin bir tanıma ve görüş birliğine varılamamasına yol açmaktadır (Duralı, 2007: 18). Ayrıca, koşullara bağlı değişkenlerin yeteri kadar

belirlenmemiş olması ve Dönüşümcü Liderliğin etkisinin ölçülmesinde örgüt yapısı, içinde bulunan şartlar ve yönetim türü gibi etmenlerin kesin olarak belirlenememesi gibi bazı unsurlar, güvenilir ve tutarlı sonuçlara ulaşılmasını engellemektedir.

1.4 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BOYUTLARI

Bass'ın (1985) ilk çalışmasında ifade ettiği Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik boyutları yedi liderlik faktörüne dayanıyordu. Bunlar karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, şarta bağlı ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliktir. Bass, daha sonraki çalışmalarında karizma ile ilham vermeyi tek bir etmen altında toplamıştır (Duralı, 2007:12).

Kimi araştırmalarda faktörlerin sayısında ve isminde bazı farklılıklar olsa da Dönüşümcü Liderlik, Bass ve Avolio'nun 1994 yılındaki çalışmasında belirtildiği üzere (Keleş, 2009: 26) "Karizma (İdealleştirilmiş Etki), İlham Verme, Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik) ve Bireysel İlgi" gibi dört ayrı boyutta incelenebilir:

1.4.1 Karizma (İdealleştirilmiş Etki)

Bu boyut aslında Dönüşümcü Liderliğin temelini oluşturmakta olup liderin astlarına vizyon ile misyon vermesi ve onlara model olmasıyla ilgilidir (Bolat, 2008: 57). Bu boyuttaki davranışı sergileyebilen bir Dönüşümcü Lider, astlarının saygısını ve güvenini kazanarak onların davranışlarını etkileme gücüne ulaşır. Liderin bu itibarı kazanmasının nedeni astlarının ihtiyaçlarını kişisel çıkarlarından üstün tutmasıdır. Riskleri izleyicileri ile paylaşarak alınan kararların ortak olmasını sağlayan Dönüşümcü Liderler bir yandan karizmasını kendisi oluştururken, aslında diğer bir yandan da bu karizma belli bir oranda izleyicileri tarafından ona atfedilmektedir. Liderin davranışları ile astlarını etkilemesi, önem verdiği değer ve ilkeleri onlara anlatması, güçlü misyonlarını vurgulaması ve alınan kararların ahlâkî sonuçlarını göz önüne

alması izleyicilerin lidere olan inançlarını artırmakta olup bu süreç İdealleştirilmiş Etki olarak da ifade edilebilir. Öte yandan, atfedilen İdealleştirilmiş Etki ise astların liderleri ile birlikte olmaktan gurur ve saygı duyması, onunla çalışmaktan mutlu olması, liderlerinin kişisel çıkarları yerine ortak çıkarlara önem vermesi ve güçlü, kendine güvenen bir tutum sergilemesi olarak özetlenebilir. Son olarak ise Karizmatik Liderliği, Dönüşümcü Liderliğin ilk boyutu olarak ele alan çalışmalar (Erdal, 2007: 35) olduğu söylenebilir.

1.4.2 İlham Verme

Olumlu düşünmeyi, işleri yaparken hevesli olmayı, etkili bir iletişim ile yüksek beklentilere ulaşmayı ve daha önce hiç düşünülmemiş olasılıkları denemeyi ifade eden bu boyut, Dönüşümcü Liderin çevresindekileri teşvik ederek motive etmesine odaklanmıştır (Duralı, 2007: 13). Esinlendirme olarak da adlandırılabilir bu boyut bir anlamda liderin karizmasının sonucu olarak da görülebilir. Çünkü Dönüşümcü Lider aslında karizması ile zaten bir esin kaynağı teşkil etmektedir (Bolat, 2008: 58). İzleyicilerin işlerini kabullenerek yapmaları, kendilerini geliştirmeleri ve ilgi alanlarını genişletmeleri için ilham veren Dönüşümcü Liderler; ikna edici konuşma yetenekleri, kullandıkları sloganlar ve bir takım semboller ile gösterdikleri vizyonun gerçekleşmesi için çaba gösterirler. Yoğun gayretlerle ilerleyen bu motivasyon ve esin verme sürecinde Dönüşümcü Liderler, takım ruhunu harekete geçirerek iyimser ve heyecan verici davranışlar sergilerler (Koçak, 2009: 32). İlham verme boyutunda Dönüşümcü Lider, ulaşılabilir ve açık hedefler ile izleyicilerinin beklentilerini yükselterek onlara cesaret verirler, örgüt içindeki karmaşayı azaltmak için de basit bir iletişim dili geliştirirler.

1.4.3 Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım)

Dönüşümcü Liderin kendini izleyen kişileri sorun çözme yolunda çeşitli mücadelelere veya meydan okumalara teşvik etmesi olarak ifade edilebilecek

bu boyutta izleyicilerin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve bunları etkin bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulların oluşturulması esastır (Bolat, 2008: 59). Belirli yöntem ve davranışlarıyla izleyicilerinin zihinsel gelişimlerine öncülük eden Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin hayal güçlerini kullanmaları ve eski yöntemleri terk etmeleri için onlara cesaret verirler. Bu süreçte Dönüşümcü Liderler herkesin sorularına yanıt vermezler, bunun yerine izleyicilerinin sorunlarını kendi başlarına çözmelerine yardımcı olurlar (Duralı, 2007: 13). Bu boyut, izleyicilerin karşı karşıya kaldıkları sorunları kavramsallaştırma, anlama ve analiz etme ve çözüm üretme yoluna gitmeleriyle kendini gösterir. Dönüşümcü Liderler de bunlara paralel olarak örgütsel düzeyde yaratıcılığı teşvik eden kişidir. Dinamik bir yapıda olan bu zihinsel teşvik süreci “olay değerlendirme, vizyon geliştirme ve uyarılma” gibi üç adımdan oluşmaktadır (Erdal, 2007: 37).

1.4.4 Bireysel İlgi

Bu boyut, Dönüşümcü Liderin her bireye özel bir kişi olduğunu hissettirmeye çalışması, kişisel dikkatini izleyicilerine vermesi ve her bireyin değerli olduğuna inanarak bireysel düzeyde ilgi göstermesi olarak özetlenebilir (Duralı, 2007: 14). İzleyicilerine örgütün bir üyesi olarak değil de ayrı bir birey olarak yaklaşan Dönüşümcü Liderler, her çalışanıyla birebir ilgi kurmaya çalışarak onların ihtiyaçlarını ortaya koyup bunları çözmeye çalışması, lidere olan güveni artırırken, izleyicilerin potansiyellerinin de ortaya çıkmasına yardımcı olur (Koçak, 2009: 33). Bu süreçte lider, çalışanları olan izleyicilerine yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları yaratarak kendilerine olan güvenlerini artırmak için onlara yetki devreder. Sonuç olarak da çalışanların başarısının arttığı görülebilir (Bolat, 2008: 60). Örgüt çalışanlarına bire bir ilgi gösterilmesi, Dönüşümcü Liderin saygınlığını artırırken Dönüşümcü Liderliğin diğer boyutlarını da daha güçlü hale getirmektedir (Erdal, 2007: 37).

Yukarıda özetlenen bu dört boyut Dönüşümcü Liderliğin bir bileşkesini oluşturmakta ve her bir boyut, kendi başına ayrı bir önem taşımaktadır. Örneğin, lider ve çalışanlar arasındaki mevcut karizmatik ilişki ve liderin çalışanlarına verdiği ilham, değişime karşı olabilecek duygusal dirençleri kırarak ve çalışanların örgüt misyonuna ve ortak amaçlara sahip çıkmalarını sağlayacaktır. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik) ile yeni çözüm yollarını ve yeni düşünceleri keşfedecek olan çalışanlar, liderin kendilerine gösterdiği bireysel düzeydeki ilgi ile kendilerini daha güçlü ve daha cesur olarak hissedecekler, dolayısıyla da vizyona ulaşmak için daha da güdüleneceklerdir (Bolat, 2008: 61).

Bu boyutlardaki lider davranışlarının da etkisiyle astlar Dönüşümcü Liderlerin emelleriyle kendilerini özdeşleştirerek bu liderleri taklit etmeye çalışırlar. Dönüşümcü Liderin karizması astlara güven vermekte olup taklit için yüksek standartlar koyar. Liderin ilham verici motivasyonu ise paylaşılan hedefleri astlar için anlamlı hale getirir (Duralı, 2007: 11). Liderin zekâsal etkisi ise varsayımları sorgulayabilmeleri ve sorunlara daha çözümçü bir şekilde yaklaşabilmeleri için astlar üzerinde entelektüel bir uyarıma yol açar. Dönüşümcü Liderin bireysel ilgisi de her bir astın desteklenmesi ve gelişim fırsatlarının yakalanması için bir araçtır. Dümen'in (2008: 117) araştırmasında, Dönüşümcü Liderliğin tüm boyutlarına ilişkin davranışların uygulanması ile çalışanların iş tatmininin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak yukarıdaki satırlarda anlatılan boyutlara bazı eleştiriler de getirilmiştir. Bunlardan en şaşırtıcı olanı İdealleştirilmiş Etki boyutunun destek eksikliğidir (Celep, 2004: 75). Mevcut dokuz karizmatik maddesinden sadece üç tanesinin yeterli değerlendirme analizinde ortaya çıkması, izleyicilerin değerler ve inanış algılarındaki tutarlılığın eksik olduğunu göstermektedir. Buna göre, izleyicilerin İdealleştirilmiş Etki olan karizmayı bağımsız bir yapı olarak değerlendirmedikleri sonucuna varılabilir.

Zihinsel özendirme olarak da isimlendirilebilen Entelektüel Uyarım boyutunun maddeleri yaratıcı sorun çözme davranışları ile bağlantılı olmakla birlikte, doğrulayıcı etmen analizinde tutarlı olmayabilirler (Celep, 2004: 77). Nitelim, iki madde için geçerli sonuçlar elde edilememiştir. Celep (2004: 80), İlham Verme ve Bireysel İlgi boyutlarının aslında dar anlamda tanımlandıklarını düşünmektedir.

Bu arada, Dönüşümcü Liderliğin “değişim ihtiyacının farkedilmesi, paylaşılan vizyon oluşturma ve değişimin kuramsallaştırılması” gibi üç aşaması olduğu söylenebilir (Eren, 2008: 544; Bolat, 2008: 61).

1.5 OTANTİK LİDERLİK

Kesken ve Ayyıldız (2008: 735), oldukları gibi görünen ve göründükleri gibi olan, sadece başkalarına karşı değil de kendilerine karşı da dürüst olabilen Pozitif Liderlere ihtiyaç duyulduğunu ileri sürmektedirler. Bu Pozitif Liderlik türünün temelini de Otantik Liderlik davranışı oluşturmaktadır. Liderliğin ahlaki ve etik boyutlarına ilişkin çalışmaların artmasıyla birlikte Ruhsal, Dönüşümcü ve Otantik Liderlik gibi Pozitif Liderlik tarzları ortaya çıkmıştır (Avolio ve Gardner, 2005: 320).

Pozitif Örgütsel Davranış terimi örgütsel davranış alanında son on yılda kullanılmaya başlanmış bir kavramdır. Gardner ve Schermerhorn'un (2004: 271) aktardığına göre Fred Luthans bu kavramı “kendine özgü ve pozitif odaklı olan insan kaynağının dayanıklılık ve psikolojik kapasitesini ölçüp geliştirebilmek ve günümüz iş dünyasındaki ilerlemeleri yönetebilmek için yapılan çalışmalar ve uygulamalar” olarak tanımlamıştır. Bu kavram üzerine Otantik Liderliğin temelleri bina edilmiştir (Çeri-Booms, 2009: 42). Örgüt çalışanlarının performanslarını değerlendirirken negatif yönler çok fazla odaklanıldığı için bu çalışanların yaptıkları iyi şeylerin gözden kaçtığı ve çalışan bireylerin güçlü yanlarının ihmal edildiği söylenebilir. Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımı ile yeni ve olumlu bir bakış açısı getirilmektedir.

Çalışanların hastalık izinlerinin analizi, uygunsuz davranışları ve kusurları yerine onların kapasiteleri ve olumlu yönlerini güçlendirmeye dikkat çekilmektedir. Bunu başarmak için örgüt içinde çalışan bireylere odaklanılmalı ve örgütsel yüzeyde kalınmamalıdır. Şirketler, kendi ilerlemelerini sağlayabilmek için çalışanlarının güçlü ve olumlu yönlerini ölçmeye ve geliştirmeye çalışmalıdırlar. Liderler ise, cezalandırmak için çalışanlarının yanlışlarını yakalamaya çalışmak yerine, destekleyebilmek için onların doğru yaptıkları şeyleri araştırmalıdırlar.

Çeri-Booms'un (2009: 43) aktardığına göre Luthans ve Youssef (2004), pozitif örgütsel davranışın çerçevesini genişleterek, örgütlerin yararına olan kilit bir kavram diye nitelendirdikleri "pozitif psikolojik kapasite" terimini ortaya atmışlardır. Diğer yandan Gardner ve Schermerhorn'un (2004: 272) aktardığına göre Luthans ve Avolio, Otantik Liderliğin "kişisel etkililik, umutlu olmak, optimist (iyimser) olmak ve esneklik" gibi dört tane pozitif psikolojik kapasitelerinin (sermayeleri) mevcut olduğunu ifade etmişlerdir. Rekabet etmek isteyen örgütler ise psikolojik sermaye geliştirme ve yönetim teknikleri ile çalışanlarının bu özelliklerini geliştirmelidirler. İşte bu pozitif psikolojik kapasiteler, Otantik Liderliğin öncülleri olup, destekleyici örgüt ikliminin olduğu ortamlarda bu kapasitelerin geliştirilmesiyle birlikte Otantik Liderlik davranışının sergilenme sıklığı da artmaktadır (Çeri-Booms, 2009: 42).

Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımı ile yöneticiler, çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanmaktadır. Gardner ve Schermerhorn (2004: 271), bu yaklaşım ile Dönüşümcü Liderlik ile Etik Liderlik literatüründe kesiştiği noktaların Otantik Liderliğin temelini oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bu süreç ise hem pozitif psikolojik kapasite hem de yüksek gelişmiş örgütsel içerikle başlayıp, pozitif kişisel gelişimi hızlandıran bir şekilde hem liderlerin hem de izleyicilerin büyük bir kişisel farkındalık ve kişisel kontrol davranışı göstermesiyle sonuçlanmaktadır. Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımı ile yöneticiler, çalışanlarını suçlayıcı ve negatif odaklı yöneticilik yerine, onları

destekleyen ve ikna etmeye odaklı pozitif odaklı yöneticiliğe geçmişlerdir (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 278).

1.5.1 Otantik Kavramı ve Otantik Liderlik

Bir kişinin duygu, düşünce, tecrübe, ihtiyaç ve inançları çerçevesinde kendisini bilebilmesine otantik olmak denebilir. Aslında bu kavramın Yunan Mitolojisinde, Sokrates başta olmak üzere Eski Yunan felsefecilerinde, Konfüçyüs gibi kadim Çin filozoflarının düşüncelerinde, Mevlana Celaleddin Rumi'nin öğretilerinde, William Shakespeare ve Benjamin Franklin'in söylemlerinde kendine yer bulduğu söylenebilir (Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer, 2009: 295). Bir bireyin tamamen otantik olması veya hiç otantik olmaması gibi kesin bir yargı yerine, bireylerin az ya da çok otantik olabilecekleri düşünülmektedir. Otantikliği, bir bireyin günlük ilişkilerinde ve davranışlarında sınırlanmamış gerçek bir öz benlik olarak tanımlayan Kernis'e (2003: 13) göre otantiklik, bireyin nasıl yaşadığı ve hangi bireylerle iletişim içinde olduğuna göre farklılık göstermektedir. Otantikliğin özü insanın kendini bilmesi, kabul etmesi ve kendine karşı daima dürüst kalabilmesidir. Buna göre birey, kendi öz değerlerine, kişiliğine ve duygularına sadık olduğu ölçüde otantik kalmaktadır (Ünnü, 2009: 1263).

Otantiklik sayesinde kişinin kendine olan aşırı güveni törpülenmekte ve optimal bir güven düzeyine erişilmektedir. İçten gelen, gerçek, doğru, dengeli ve kişinin davranışları ile uyumlu olan "optimal kendine güven", tutarsız, savunma amaçlı ve şartlara bağlı olan kendine aşırı güven duygusuna göre daha faydalı bir değerdir (Memiş ve diğerleri, 2009: 295). Otantik kavramının yanlış anlaşıldığını belirten Kesken ve Ayyıldız (2008: 736), hem lider hem de izleyici pozisyonunda olan kişilerin, bu özelliği doğuştan gelen bir nitelik olarak algıladıklarını ve dolayısıyla da otantikliği yanlış anladıklarını ileri sürmüşlerdir. Otantik kavramının samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi kavramlarla da karıştırıldığı söylenebilir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736). Buna göre aslında bir kişinin samimiyeti ve içtenliği

kendini diğer bireylere doğru ve dürüst bir şekilde ifade etme derecesi iken, otantik olmak ise kişinin kendisine karşı dürüst olabilme durumudur.

Aslında otantik olmak, başkalarının (takipçilerin) lidere attettikleri bir özelliktir. Buna göre, bir lider aynaya bakıp “ben otantiğim” diyemez. Karizma gibi otantik olmak da atfedilen bir kavramdır. Buna göre Otantik Liderler, tıpkı Karizmatik Liderler gibi, başkalarının gözünde o özellikleri taşımaktadırlar. Buna göre Otantik Liderlik doğuştan gelen bir özellik olmayıp başkalarının attettiği bir karakterdir. Bu nedenle bir kişiye otantik olup olmadığı sorulamaz ama o kişinin otantik olarak görülüp görülmediği başkalarına sorulabilir (Çeri-Booms, 2009: 32).

İnsanların ilişki kurarken güven duygusuna önem verdiklerini belirten Kesken ve Ayyıldız (2008: 737), otantiklik ile güven arasında pekiştirici bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Daha fazla otantik davranış sergilenmesiyle daha fazla güven tesis edilmekte ve ilişkiler güçlendikçe de ortaya sinerji çıkmaktadır. Bu süreçte risk alma istekliliği de artmakta, bireysel ve örgütsel başarı düzeyi de yükselmektedir. Novicevic, Harvey, Buckley, Brown ve Evans (2006: 66) ise otantiklik kavramının tarihsel gelişimini incelemişler ve bu kavramın felsefi (filozofik) ve psikolojik manada ele alındığını belirtmişlerdir. Buna göre, ahlâkî erdemleri ve etik tercihleri içeren tarihsel anlamdaki otantiklik, felsefi manada kullanılmaktadır. Öte yandan bir kişilik özelliği veya bireysel kimliğe ait bir davranış biçimi olarak otantiklik, psikolojik düzeyde anlam kazanmaktadır. Mevlana Celaleddin Rumi’nin “Ya görüldüğün gibi ol ya da olduğun gibi görün” şeklindeki öğüdünü otantikliğe örnek olarak veren Gündoğdu (2010: 23), Otantik Liderlik özelliği sergileyen yöneticilerin daha etkili olabildiklerini ifade etmiştir.

Avolio ve Wernsing’e (2008: 154) göre inotantik davranışının nedeni sahip olunan enerjinin yanlışlığıdır. Buna göre aşırı heyecanlı, abartılı enerjiler veya düşük, sönük ve boşa harcanmış enerjiler gösteren, ya da bu iki uç enerji düzeyi arasında kısa süreli ama devamlı gidiş gelişler yaşayan

kişilerde inotantiklik görülebilir. Zaten inotantikliğin temelinde de dengeli olmama durumu vardır.

Bireyin kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olması olarak tanımlanabilecek olan otantik olma durumu liderliğe uyarlandığında, doğuştan gelen bir özellik olarak değil de izleyicilerin lidere attettikleri bir nitelik olarak değerlendirilmelidir. Orijinal yani taklit olmayan manasına da gelen otantiklik, aynı zamanda bir sinerji kaynağı olarak da düşünülebilir. Otantik olmak bireyin kendine karşı olan dürüstlük derecesini ifade ettiği için Otantik Liderin çift taraflı bir mücadele vermesi gerekir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736). Buna göre, Otantik Liderler sürekli olarak kendi yaptıkları ile söylediklerinin tutarlılıklarını sağlamaya çalışırken bir yandan da diğer insanları kendileri ile ilişkilendirebilmelidirler.

Otantik Liderliği, takipçilerden gelen girdileri kabul etmekle beraber bilgi paylaşmayı ve açıklığı da yüreklendiren şeffaf ve etik davranma modeli olarak tanımlayan Avolio, Walumbwa ve Weber (2009: 423), bu yeni liderlik türünü tanımlama ve ölçme sürecinin henüz erken devrelerde olduğunu belirtmişlerdir. Çalkantıların egemen olduğu değişim zamanlarında Otantik Liderlik geliştirme stratejisinin daha da önem kazandığını belirten Avolio ve Gardner (2005: 316), Seeman'ın 1960'daki çalışmasında bir liderin inotantikliğini ölçmek için ölçek geliştirildiğini ama 1971'de Brumbaugh'ın araştırması ile bu ölçeğin geçerliliğinin çöktüğünü belirtmişlerdir. Yine Avolio ve Gardner'ın (2005: 321) aktardığına göre Henderson ve Hoy (1983), önyargılara ve kendisine gelen taleplere fazla boyun eğmesiyle bir liderin inotantik olacağını ifade etmişlerdir.

Tabak, Sığı, Arlı ve Coşar'ın (2010: 700) aktardığına göre Otantik Liderlik konusundaki ilk kapsamlı çalışmayı 2003 yılındaki araştırmasıyla Kernis gerçekleştirmiştir. Öte yandan, Otantik Liderlerin gelecek odaklı ve dürüst kimseler olduğunu belirten Broughton (2012: 15) ise Otantik Liderlik kavramını literatürde ilk kullanan kişinin Begley olduğunu aktarmıştır. Buna

göre Begley (2001: 360) Otantik Liderliğin, eğitim yönetiminde profesyonel anlamda etkili, etik ve bilinçli yansıma uygulamaları içeren bir metafor, benzetme olarak düşünülmesini salık vermiştir. Ancak Otantik Liderlik konusu Medtronic şirketinin tepe yöneticisi Bill George tarafından kaleme alınan “Otantik Liderlik” (Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value) kitabının yayımlanmasına kadar pek dikkat çekmemiştir. 2000’li yıllardaki etik yoksunluğundan kaynaklanan skandalları inceleyen Bill George’a göre yeni iş ortamlarında yeni kurallar veya kanunlar değil, Otantik Liderler rehber olmalıdır (Broughton, 2012: 17).

Otantik Liderliğin merkezinde otantik kişilik vardır ve Otantik Liderlik de, tüm pozitif liderlik türlerinin temelinde yer almaktadır. Otantik izleyicilerin var olduğu Otantik Takım Liderliğinin görüldüğü işletmelerde ise örgütsel düzeyde bir otantik kültür bulunmaktadır (May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003: 249). Otantik Liderler ise örgütsel iklimi ve iş süreçlerini etkileyerek çalışanların etik davranışlarını ve sorumluluk almalarını desteklemektedirler. Otantik Liderliği geliştirmek için örgüt yöneticilerinin tutarlı olmaları ve almış oldukları etik kararların arkasında durmaları gerekmektedir. Bu liderler, çalışanların ve tüm paydaşların çıkarları ile iç değerlerini yaşatan etik anlamda bir örgüt iklimi oluşturarak uzun döneme odaklı ve kalıcı performansı hedefleyen bir amaç güderler. Bu tip örgütsel Otantik Liderlerin ahlâkî davranışları çalışanlar tarafından örnek alınmakta ve hatta çalışanlar daha iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. Otantik kültürün gelişip kurum kültürüne yerleşmesiyle bu örgütlerin ünü artmakta ve daha çok otantik kişi bu örgütlerde çalışmak için iş başvurusunda bulunmaktadırlar (May ve diğerleri, 2003: 251).

Otantik Liderliğin geliştirilmesi için bazı unsurların olması gerekmektedir. Bu unsurlar hem Otantik Liderin hem de izleyicilerinin geliştirilmesine esas oluşturmakta olup aşağıdaki gibi özetlenebilirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738):

- Psikolojik Sermaye: Otantik Liderin kendi kendine yetebilmesi, kendine

güven duyması, kendine inanması, umut vadeden kararlılık ve çabaya sahip olması, iyimser ve esnek olması ile sorunların çabucak üstesinden gelebilmesidir. Psikolojik sermaye bireyin kendisini tanımasına, değerlerini ve inançlarını sorgulamasına, belli bir bilinç düzeyine ulaşmasını sağlayarak kendisini nasıl denetleyebileceğine, faaliyetleri ile düşüncelerini nasıl aynı çizgide ve tutarlı tutabileceğine dair yol göstermektedir.

- Otantik Karar Verme Süreci: Otantik Liderin ahlâkî ikilemin farkına varması, bu ikilemi fark ettikten sonra bunu çözebilmek için seçenekleri şeffaf bir şekilde değerlendirmesi ve ikilemin çözümü aşamasında otantik bir şekilde davranma niyetini taşımasıdır. Otantik Liderler empati yaparak kendilerini diğer bireylerin yerine koyarlar ve verilen kararların başkalarına olan olası etkilerini değerlendirirler. Bu sayede kazan – kazan çözümüne daha kolayca ulaşırlar ve farklı kişileri, grupları ortak paydada buluşturmaya çalışırlar. Bu özellikleri ile Otantik Liderler, karmaşık sorunları rahatça anlayıp, basit çözümler geliştirebilir ve ikilemlerin üstesinden gelebilirler.
- Liderin Kendisinin Farkında Olması (Öz-Bilinç) ve Duygularını Yönetebilmesi: Bireyin kendi özgün niteliklerinin, beceri ve yeteneklerinin, hedeflerinin, temel değerleri ile inanç ve isteklerinin farkında olması anlamına gelen “Öz-Bilinç”, Otantik Liderlerin kendilerini denetleyip koydukları iç standartlara göre davranmalarını kolaylaştırmaktadır. Kendisinin farkında olan, kendini kontrol edebilen ve duygularını yönetebilen Otantik Liderler, değerleri ile hedeflerini ve faaliyetlerini uyumlaştırmaya çalışırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 742).
- Liderin Takipçilerinde Öz-Bilinci Artırarak Öz-Denetimlerinin Gelişmesine Destek Olması: Otantik Liderler takipçilerinin kendi benliklerini bulmalarına yardım etmekte ve onların Öz-Denetim kabiliyetlerini geliştirmelerini desteklemektedirler. Bunun olabilmesi için örgütte olumlu bir iklim ve uygun şartlar oluşması gerekmektedir. Bu tarz bir ortamı sağlayacak olan Otantik Liderler, takipçileri ile sosyal etkileşimde bulundukça aralarındaki ilişkiler güçlenmekte ve izleyiciler

üzerinde pozitif etkiler görülmektedir. Bu sayede takipçiler kendilerini tanıyıp potansiyellerini keşfetmekte ve kendilerini denetleyebilmektedirler.

- Örgütsel Bağlam: Otantik Liderin bireysel çıkarlar yerine örgütsel çıkarları üstün tutması ve örgütsel kültür ile iklimin etik değerlerle birlikte oluşturulması sürecidir.

Avolio ve Gardner'a (2005: 332) göre ise Otantik Liderlik süreci 9 ayrı açıdan ele alınabilir. Bunlar; "(1) pozitif psikolojik sermaye, (2) pozitif ahlâkî anlayış, (3) liderin kişisel farkındalığı, (4) liderin kişisel düzenleme özelliği, (5) liderlik süreci ve liderlik davranışları, (6) izleyicilerin kişisel farkındalık ve kişisel düzenleme özellikleri, (7) izleyici geliştirme, (8) örgütsel içerik ve (9) beklentilere göre doğrulanabilir ve sürdürülebilir performans" olarak sıralanabilir.

Avolio ve Gardner'a (2005: 321) göre Otantik Liderlerin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Bireysel değerleri faaliyetlerle ve bu faaliyetleri de örgütsel değerler ile bağdaştırmak,
- İnsanlara hizmet etmek ve çalışanlarını güçlendirmek,
- Aklın yanı sıra merhamet ve tutku gibi duygularla da hareket etmek,
- Kültürel değerlerden faydalanmak,
- Kendisine karşı dürüst olmak ve başkalarının beklentilerini karşılamak için kişiliğinden ödün vermemek,
- Davranışlarının temelini değer ve kanaatlerine dayandırmak,
- Taklit yapmayı değil de orijinal davranmayı benimsemek ve
- Statü ile kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ile güdülenmek (Kesken ve Ünnü, 2011: 107).

Ünnü (2009: 1264), Otantik Liderlerin bu özelliklere doğuştan sahip olmadıkları için bu niteliklerini geliştirip eksiklerini tamamlamaya çalıştıklarını,

güçlü bir kurum kültürü içinde ciddi bir değişim başlatmak için hangi değerlerden yararlanılması gerektiğini araştırdıklarını ve statü, kişisel çıkarlar gibi şeyler yerine sosyal kazanımlar doğrultusunda güdülendiklerini belirtmiştir. Otantik Liderler bir yandan yaptıkları ile söyledikleri arasındaki tutarlılığı oluşturmaya çalışırken, bir yandan da diğer insanları kendileriyle ilişkilendirmeye çalışmaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736). Otantik Liderlik hayat boyu gelişime açık dinamik bir süreç olduğu ve kişisel değerlerin bireyin hayat hikâyesi ile paralellik gösterdiği varsayılırsa, gerçek yaşanmışlıklar ile birikimler bir lideri daha sahici ve otantik yapabilir (Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer, 2009: 297). Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May'in (2004: 802) çalışmasında Otantik Liderler; kendi düşünceleri, davranışları ve değerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan kişiler olarak tanımlanmışlardır. Bu çalışmada Otantik Liderler, kendilerinin ve başkalarının ahlâkî görüşleri ve etik değerleri ile bilgi ve becerilerini bilen, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendine güveni olan, iyimser ve umut sahibi, sorunların üstesinden gelebilen kimseler olarak tarif edilmişlerdir. Optimist olmak ile Otantik Liderlik arasında ilişki olduğuna dair bazı görüşler olduğunu belirten Avolio ve diğerleri (2004: 814), bu liderlerin optimizmi artırdığını ifade etmişlerdir.

Ortak etik değerlerdeki aşınma ve İnotantik Liderlik yüzünden 20.Yüzyılın sonlarına doğru ABD ekonomisinde yüz milyarlarca dolarlık kayıp yaşandığını belirten May, Chan, Hodges ve Avolio (2003: 247), WorldCom ve Enron şirketlerindeki skandalları İnotantik Liderliğe örnek olarak vermektedirler. Diğer taraftan 37 yıl boyunca hiçbir tepe yöneticisini kaybetmeyen ve üst düzey yöneticilerini maddi ödüllerle motive etmek zorunda kalmayan Warren Buffett, Otantik Lider özellikleri göstermektedir (May ve diğerleri, 2003: 249).

Otantik Liderlerin Dönüşümcü, Vizyoner ya da Karizmatik Liderler olmaları gerekmediğini belirten May ve diğerleri (2003: 248), bu liderlerin öyle günlük hayatta rahatça gözlemlenebilen kimseler olmadığını ama kader

anlarında ortaya çıkarak kendilerinin, başkalarının, içinde bulundukları grupların veya işletmelerin seyrini değiştirebilen bireyler olduklarını belirtmişlerdir. Bu liderlerin varlıklarının fazla bilinmemesinin ve seyrek şekilde görülmelerinin bir nedeni, yöneticilerin kısa dönemli performans kriterlerini fazla önemsemelerinden dolayı uzun vadeli düşünme yeteneklerini kaybetmeleri ve sürdürülebilir kalıcı performansı sağlayacak otantik değerlerine yabancılaşmaları olabilir.

Bir kişinin kendini bilmesi ve kendine karşı dürüst olması Otantik Liderliğin vazgeçilmez değerlerindendir. Otantik Liderler, bir ikilemi değerlendirmek için gerekli olan farklı açılardan ahlâkî bakış açısına ve değişik paydaşların ihtiyaçlarını düşünme yeteneğine sahiptirler. Ancak bu liderler doğal yapıları gereği oldukça alçak gönüllü ve mütevazı oldukları için göz önünde olmayı ve dikkat çekmeyi pek istemezler. Otantik Liderler, etik davranışlarının çalışanları için güçlü birer mesaj içerdiğini ve izleyicilerinin düşüncelerini, tavırlarını ve nihayetinde de davranışlarını etkilediğinin farkındadırlar. Nitekim liderlerin otantikliği zaman içerisinde izleyicilerince de benimsenmekte ve örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olmaktadır. Ahlâkî ikilemlerle karşılaşan Otantik Liderler, mevcut seçenekleri şeffaf bir şekilde değerlendirirler ve diğer liderlerin aksine sadece sonuçlara değil, sonuçlarla birlikte tüm tarafların çıkarına odaklanırlar. May ve diğerlerine (2003: 254) göre Otantik Liderlerin verdikleri kararlar kişisel odaklı ya da popülist kararlar olmayıp sistematik bir şekilde tüm tarafların yararını, adil ve en az zararla sorunu çözmeyi amaç edinen kararlar bütünüdür. Bunu yaparken Otantik Liderler düşüncelerini asla saklamazlar ve tüm paydaşlara karşı şeffaf ve açık olurlar. Çünkü bu liderler, bakış açıları ile düşüncelerinin adil olduğuna inanmakta ve verecekleri kararların problemlerin tüm gereksinimlerini karşılayacağına inanmaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı, Otantik Liderlerin geçmişteki yanlışları ortaya çıkarmak için çalışanlarıyla konuyu tartıştıklarını ve kısa vadede kendisi ile diğer bireyler için olumsuz gibi görünse de uzun vadede örgüt için en iyi olan çözüm yollarını geliştirdiklerini ileri sürmektedirler.

Otantik Ahlâkî Liderlik, örgüt içindeki etik davranışları destekleyici bir örgütsel iklimi gerektirmektedir. Etik davranışlar, örgütsel ödüllendirme sisteminde engellenmemeli ve hatta desteklenmelidir. Kaynaklar ve teknoloji gibi kurumsal kısıtlar Otantik Liderleri doğru bildiği şeyleri yapmaktan alıkoymamalıdır. Otantik davranışların kurum içinden destek görmesi durumunda daha kalıcı olacağını ileri süren May ve diğerleri (2003: 256), Otantik Liderlerin sürdürülebilir ve uzun dönemli bir tutarlık sergilemeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Ahlâkî esneklik, bir liderin sahip olduğu etik ilkelerden ödün vermeden risk ve zorlukları içeren yeni durumlara uyum sağlamasıdır. İç dünyalarındaki değerler sistemine bağlı kalan Otantik Liderler, yeni durumlarda etik anlamda değişiklikler olsa bile esneklikleri sayesinde ahlâkî kalmayı başarabilirler. Ahlâkî kapasite, ahlâkî cesaret ve ahlâkî esnekliği Otantik Liderlik Geliştirmenin üç bileşeni olarak tanımlayan May ve diğerleri (2003: 257), bu bileşenlerin her birinin geliştirilebileceğini ve böylelikle hem liderin hem de nihayetinde örgüt içindeki diğer bireylerin ahlâkî davranışlarının ilerleyebileceğini iddia etmişlerdir.

Gardner ve Schermerhorn'a (2004: 274) göre bir Otantik Liderin ilk yapması gereken şey çalışanlarının güvenini kazanarak onların kişisel etkililiğini oluşturmaktır. Çünkü kişisel etkililik; iş tatmini, amaç belirleme, Geri Bildirimde bulunmak ve iş ciddiyeti gibi birçok örgütsel davranış ölçütünden daha fazla bir oranda çalışma performansı ile ilintilidir. Kişisel güvenini ve etkililiğini kazanmış çalışanlar, daha meydan okuyucu amaçlara yönelirler, daha yüksek iş performansı gösterirler ve strese daha dayanıklıdırlar. Gardner ve Schermerhorn'un (2004: 274) aktardığına göre Luthans ve Avolio, Otantik Liderlerin kendilerine olan güvenlerinin, kendilerine daha iyi tanımlarına olanak vermekte ve inançlarına olan bağlılıklarını artırmaktadır. Ayrıca, çalışanlarına olan güvenlerini ve inançlarını açıkça belirten Otantik Liderler, çalışanlarını sahip oldukları yetenekler konusunda ikna etmekte ve

bir amaca yönlendirmekte daha başarılıdırlar. Otantik Liderlerin yapmaları gereken ikinci işin umut oluşturmak olduğunu belirten Gardner ve Schermerhorn (2004: 275), bu sayede çalışanların işi başaracaklarına olan inançlarının arttığını ve daha yüksek performans gösterdiklerini ima etmektedirler. Üçüncü işleri olan optimist davranmayı becerebilen Otantik Liderlerin çalışanlarının daha mutlu, işinden daha çok keyif alan ve olumlu çıktılar üretebilen kişiler olduğu düşünülmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 276).

Otantik Liderlerin örgüt içindeki esnekliği artırması örgütleri ortaya çıkacak finansal krizlere, küresel şoklara, küçülmeden kaynaklanan sorunlara, hızla değişen teknolojik yeniliklere ve işyerinde stres gibi bazı faktörlere karşı daha dayanıklı kılmaktadır. Bu sayede Otantik Liderler ve çalışanları değişen iç ve dış çevre koşullarına daha çabuk uyum sağlamaktadırlar (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 277). Otantik Liderler, liderlikleri süresince başkalarını, özellikle de izleyicilerini aldatmazlar. Statü, onur veya kişisel çıkarlar için liderlik rolüne bürünmezler, liderlik aktivitelerini şahsi menfaatleri için gerçekleştirmezler (Gündoğdu, 2010: 26).

Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005: 344) ise olaya gelişimsel bir açıdan bakmışlar ve lider ile izleyicilerin daha fazla otantikleşerek büyüme tecrübelerine ilişkin sürece odaklanmışlardır. Buna göre daha çok Otantik Liderliğin kişisel farkındalık ve kişisel düzenleme boyutlarına odaklanan Gardner ve arkadaşları (2005: 345), Otantik Liderlerin kişisel kabullenmeye sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bir liderrin aile bağlantıları, geçmişindeki başarıları, eğitim ve iş tecrübesi gibi şeyleri içeren kişisel hayat hikâyesi aslında Otantik Liderliğin gelişimindeki temel yapı taşları olabilir. Tetikleyici görevi gören kimi olaylar kişilerin yaşantısında dramatik ve anlatılması güç değişimlere neden oldukları için liderin meydan okuyucu bir hikâyesinin oluşmasını sağlayabilirler. Gardner ve arkadaşlarının (2005: 347) önerdiği modele göre bu tip bir süreç ile liderin kişisel farkındalığı artmaktadır. Kişisel farkındalık ve liderin olayları anlayış (iç görü) biçimi,

Otantik Liderliğin gelişimine katkıda bulunan kilit noktalardır. Diğer yandan, Otantik Liderlik gelişimindeki ikinci önemli bileşen ise içsel düzenleme, bilgi edinmede dengeli davranma, otantik davranma ve ilişkilerde şeffaflık gibi bazı özellikleri içeren kişisel düzenleme boyutudur. Avolio ve Gardner (2005: 325) ise kişisel düzenleme boyutunu; içsel (mevcut veya yeni oluşturan standartları içeren) bir düzenlemenin yanı sıra, sahip olunan standartlar ile gerçekleştirilen eylemlerin uygunluğunun değerlendirilmesini ve tespit edilen uyumsuzlukların giderilmesi için niyetlenen faaliyetler olarak özetlemişlerdir. Bu çerçevede kişisel düzenleme, Otantik Liderlerin değerleriyle eylemlerini uyumlaştırma çabaları olarak özetlenebilir. Otantik kişisel-düzenleme olarak ifade edilen bu kavram, Otantik Liderliğin temel bileşenlerinden birisidir.

Otantik Liderlerin şeffaf karar verme, güven verici davranışlarda bulunma, optimist olma, umut verici ve esnek olma ile söylemleriyle davranışlarının uyumlu olması gibi özellikleri nedeniyle örnek olarak liderlik yaptıklarını söyleyen Avolio ve Gardner (2005: 326), bu liderlerin tecrübe ettiği pozitif duyguların örgüt içinde yayıldığını ve örgüt üyelerinin duygusal ve bilişsel gelişimlerine olumlu bir şekilde yansıdığını belirtmişlerdir. Bu şekildeki bir duygusal bulaşma süreci ile Otantik Liderler, izleyicilerinin gelişimlerini ve kendileriyle uyumlarını sağlarlar.

Otantik Liderlerin sahte ve yapmacık liderlik göstermediklerini, kişisel ödül, statü veya onur için liderliğe soyunmadıklarını belirten Shamir ve Eilam (2005: 398) ise bu liderlerin çok yüksek bir kişisel kararlılık ve azme sahip olduklarını iddia etmişlerdir. Kişisel anlamda net, berrak ve anlaşılır davranışlar sergileyen Otantik Liderlerin davranışlarını anlamlı ve etkileyici olarak ifade eden Shamir ve Eilam (2005: 402), Otantik Liderliğin geliştirilmesinde liderin hayat öyküsünün belirleyici olduğunu düşünmektedirler. Buna göre liderin hayat hikâyesi onun kişisel anlamda daha açık ve anlaşılır olmasını sağlamakta, duygularını ifade etmesini kolaylaştırmaktadır. Otantik Liderlerin hayat öyküleri aslında onların kişisel anlamda kendilerini anlatmalarına ve neyi niçin yaptıklarını

gerekçelendirmelerine yardımcı olmaktadır. Otantik Liderliğe temel olan ve liderliğin gelişmesini sağlayan “doğal süreçler, zorluklarla başa çıkma, bir gaye için uğraşma ve öğrenme süreci” gibi dört etmen, aynı zamanda liderin öyküsünde de kendilerine yer bulabilir (Shamir ve Eilam, 2005: 404). Otantik Liderlerin hayat öykülerinde yer verdiği olaylar ve edindikleri tecrübeler aslında o liderin, liderliğe olan bakış açısını ve hayata katmak istediği anlamı göstermektedir. Liderlerin, takipçileri tarafından otantikleştirilmeleri, başka bir deyişle otantik olarak algılanmaları da liderin hayat öyküsünün inandırıcılığına ve bu hayat öyküsü ile liderin mevcut davranışlarının tutarlılığına bağlıdır (Shamir ve Eilam, 2005: 408).

Otantik Liderlerin olumlu rol modeli olmalarının, Otantik Takipçiliğin gelişimindeki anahtar unsur olduğunu belirten Gardner ve arkadaşları (2005: 348), liderin kendisinin farkında olması ve kararların şeffaf olması gibi nedenlerden dolayı takipçilerinde güven ve bağlılık hissi uyandırdıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, lider ve takipçileri arasındaki bu etkileşim sonucunda otantik ilişkiler kurulur. Birbirleriyle böylesine bir ilişkiye sahip olan lider ve takipçileri, birbirlerini daha iyi tanımakta ve kendi yaptıkları bir şeyin diğerini nasıl etkileyeceğini daha iyi bilmektedirler. Bu sayede birbirlerini daha da otantik olmaya teşvik eden Otantik Lider ve Otantik Takipçileri, otantik olma durumunu birbirlerini attettikleri bir sürece dönüştürürler. Karizmatik Liderlik Teorisinde de benzer bir durum vardır ve takipçileri liderlerini karizmatik olarak atfederler. Gardner ve arkadaşlarına (2005: 348) göre Otantik Lider ve takipçileri de birbirlerine otantikliği atfetmektedirler.

Gardner ve arkadaşları (2005: 349), yüksek oranda Otantik Liderlik özelliği gösteren kişilerin, düşük oranda Otantik Lider olan kişilere kıyasla kişisel anlamda daha açık ve anlaşılır olduklarını iddia etmişlerdir. Bu çerçevede, Otantik Liderliği yüksek olanlar, düşük olanlara oranla kendi öz değerlerinin daha çok farkındadırlar ve bu değerlere daha bağlıdırlar. Gardner ve arkadaşları (2005: 353), Otantik Liderliği yüksek düzeyde olanların, Otantik Liderlik davranışı düşük olanlara nispeten daha güvenilir,

başkalarına daha çok saygı gösteren, daha dürüst ve duygusal zekâsı daha yüksek olan kişiler olduğunu ima etmektedirler. Buna göre, yüksek düzeyde otantik olan bu liderlerin kişisel doğrulamalarına ve kişisel gelişim amaçlarına yönelik motive oldukları söylenebilir. Öte yandan, Otantik Liderlik davranışı düşük olan bireyler ise kendi kişisel egolarını tatmin etmeye yönelik ve kişisel anlamda korunmalarını sağlayan amaçlar etrafında motive olurlar. Yüksek oranda Otantik Liderlik özelliği gösteren kişilerin, düşük oranda Otantik Lider olan kişilere kıyasla inandıkları değerlerle daha uyumlu hareket ettikleri ve dolayısıyla da daha olumlu duygular geliştirdikleri iddia edilmektedir (Gardner ve arkadaşları, 2005: 354).

Otantik Liderliğin geçmişine bakıldığında liderin kişisel hikâyesinin ve tetikleyici olayların önemli bir rol oynadıkları görülür. Otantik Lider, Kişisel Farkındalık ve kişisel düzenleme gibi özellikleriyle Otantik İzleyicilik kavramının oluşması için pozitif bir model olur (Gündoğdu, 2010: 37). Otantik Liderliğe ilişkin çalışmaların örgütün sadece üst, tepe noktalarında değil de örgütlerin tüm seviyelerinde yapılması gerektiğini belirten Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005: 482) ise zaman içerisinde Otantik Liderliğin kırılabilirliğinin ölçülmesi gerektiğini düşünmektedirler. Otantik Liderliğin bireysel, ikili, takım ve örgütsel düzeyde olmak üzere farklı seviye analizlerini yapan Yammarino, Dionne, Schriesheim ve Dansereau (2008: 698); bireysel seviyede olan Otantik Liderlerin tüm izleyicileri ve çalışanlarına aynı şekilde davrandıklarını düşünmektedirler. İkili düzeyde ise Otantik Lider ile izleyicisi arasında şeffaf bir ilişki kurulmuştur. Otantik Lider (yönetici), karşısındaki izleyiciye (çalışan) bir anlamda yatırım yapar ve ondan Geri Bildirim alır. İkili seviyedeki Otantik Liderliğin içeriğinde ayrıca, izleyicinin Otantik Lidere yatırım yapması ve ondan geri dönüş alması da vardır. Tüm grubun birlikte hareket ettiği ve adeta bir otantik takımın olduğu seviyede ise Otantik Lider ile birlikte tüm takım üyeleri sorumluluk paylaşır ve takımın ortak değerleri ile ortak bilgi paylaşımı vardır. Örgütsel seviyedeki Otantik Liderlikte, örgütsel değerlerin ve yönetim felsefesinin stratejik liderliğe göre oluşturulduğunu belirten Yammarino ve arkadaşları (2008: 700), bu seviyedeki analizlerine

göre Otantik Liderliğin artık tüm alt birim ve alt kültürleriyle birlikte bütün örgütün ayrılmaz bir parçası olduğunu düşünmektedirler.

Martin Luther King, Eleanor Roosevelt ve Warren Buffett'in, Otantik Liderlik özellikleri sergilediğini belirten Avolio ve Wernsing (2008: 149), Otantik Liderliğin merkezinde yer alan Kişisel Farkındalığın oluşması için özel çaba gösterilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna göre liderin uzun yıllar boyunca çaba göstererek kendisini keşfetmesi ve kendi iç vicdanını dış etkenlerden ayırt etmesi gereklidir. Otantik Liderliğin yüksek düzeyde Ahlâkî Düşün Gücünü (Moral Reasoning) temsil ettiğini ifade eden Avolio ve Wernsing (2008: 150), Otantik Liderlerin grup içindeki diğer bireyleri kendi farkındalıklarını oluşturma sürecinin farklı seviyelerinde kabul ederek hatırladıklarını düşünmektedirler.

Otantik Liderlik, gelişimsel bir süreç olup liderin kendisiyle ilgili birçok şeyi öğrenip kendi özelliklerini keşfetmesi bu süreçte önemli bir yer tutar. Bunu yapamayan ve inotantik davranış gösteren liderler ve izleyiciler ise aslında içinde bulundukları gruba veya otoriter figüre göre değişen birer sosyal bu kalemin gibidirler (Avolio ve Wernsing, 2008: 154). Otantikliği geliştirmenin zor olduğunu ve bir kişinin sonradan otantik olmasının pek mümkün olmadığını ima eden Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005: 483), Otantik Liderliği geliştirmek için bireylerin seminer tarzı kişisel gelişim programlarından geçirilmelerini de uygun bulmamaktadırlar. Bu arada, Otantik Liderliğin geliştirilmesinde demografik etkenler ve kişisel değişkenler de rol oynayabilir. Buna göre, yaşı ilerlemiş olan kişilerin hayat öykülerinde tetikleyici olaylar fazla olacağı için bu kişilerin otantik olmaları ihtimal dâhilindedir (Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005: 484).

Otantik Liderlik eğitimlerine katılacak kişilerin önemine değinen Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005: 487), liderliğin karanlık tarafında bulunan ve Makyavelizme eğilimli olan bazı kişilerin de bu eğitimlere katılmalarını sakıncalı bulmaktadırlar. Buna göre, otantik gibi görünmenin

performansı artırabileceğini öğrenen bu kişiler, otantik olmamalarına rağmen, aldıkları eğitimlerin de katkısıyla, Otantik Lider gibi davranışlar sergileyebilirler. Bu durum da Sahte (İnotantik) Liderlik ile sonuçlanabilir. Bu nedenle, Otantik Liderlik eğitimlerine katılacak kişilerin seçimi önemlidir.

Otantik Liderliğin, hazzı (hedonizm) yaklaşımdan daha çok ödömonik (eudaemonic: iyilik ve mutluluk artıran) yaklaşıma yakın olduğunu iddia eden Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005: 375), bir bireyin hissettiği ve yaptığı şeyler ile faaliyetlerinin birbirleriyle uyumlu olması durumunda ödömonizmin oluştuğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, Otantik Liderin kişisel farkındalık, önyargısız karar verme, ilişkilerde ve davranışlarda otantik olma gibi özellikleri nedeniyle liderin ödömonik mutluluğu (eudaemonic well-being) oluşmaktadır. Liderin ödömonik mutluluğu ise bireysel ifadeleri, kişisel gelişimi ve kendine olan özsaygısından meydana gelmektedir. Otantik Liderin izleyicilerini etkileme süreci ise kişisel ve örgütsel kimliklendirme, pozitif duyguların bulaşması, olumlu davranışların modellenmesi, kişisel karar vermenin desteklenmesi ve pozitif sosyal etkileşim gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Otantik Liderinden etkilenen izleyicilerin de ödömonik mutluluğunun oluşması sağlanır (Ilies ve arkadaşları, 2005: 377). Bu sistemde, Otantik Liderlik ile liderlerin ve etkilenme süreci ile Otantik Liderin izleyicilerinin ödömonik mutlulukları gelişmektedir.

Otantik Liderlik konusunu öyküsel (narrative) bir bağlamda ele alan Sparrowe (2005: 424) ise olaya yorum bilim (hermenötik) açısından yaklaşmıştır. Buna göre, Otantik Liderin kendisinden daha çok başkalarının onu algılaması ve davranışlarını öyküsel bir biçimde anlatarak yorumlaması önemlidir. Bu öyküsel süreçte kişinin kendi değerlerini keşfetmesi için yapacağı kişisel farkındalık yolculuğundan daha çok, kişinin başkalarıyla olan ilişkilerindeki gerçek ve kurgusal bağlantılar öne çıkmaktadır. Başkalarını manipüle etmek için bukalemun gibi bir karaktere bürünmenin ikiyüzlü ve Makyavelist bir yaklaşım olduğunu söyleyen Sparrowe (2005: 433), otantik öykü anlatımı (emplotment) kavramına dikkat çekmektedir. Buna göre Otantik

Liderler kendi öykülerini gerçekliğiyle anlatılırken, İnnotantik Liderlerin bunu yapacağı kuşkuludur. Bu sıkıntıyı bertaraf etmek için otobiyografi yaklaşımıyla çalışılmasını tavsiye eden Sparrowe (2005: 436), liderlerin öykülerinin farklı kaynaklarca ele alınmasını da önermektedir.

Çeri-Booms'un (2012: 177) çalışmasında Otantik Etkileşimci Liderlerin izleyicilerinin mutlu oldukları ve liderlerine inandıkları belirtilmiştir. Bir başka deyişle izleyiciler, Otantik Liderlik davranışları gösteren Etkileşimci Liderlere güvenmektedirler. Gündoğdu (2010: 41) ise çalışanların yöneticilerinde Otantik Liderlik davranışlarını algılamaları durumunda iş tatminlerinin, örgüte bağlılıklarının ve çalışma ortamındaki mutluluklarının daha yüksek olduğunu aktarmaktadır. Buna göre küçük örgütlerde işe yeni başlayan çalışanlar, örgütün girişimcisini otantik olarak algılamaktadırlar ve bu durum da onların işle ilgili performanslarını ve iş davranışlarını olumlu etkilemektedir. Yöneticiye duyulan güvenin, Otantik Liderlik davranışı ile çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algıları arasında şartlı değişken (bağdaştırıcı) rolü olduğu bulgusuna ulaşan Gündoğdu (2010: 76), Otantik Liderliğin çalışanların işyerindeki mutluluklarına pozitif etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre bu liderlik türünün sergilenmesiyle takipçilerin ve örgütün çıktılarında olumlu gelişmeler görülebilir.

İnşaat, yapım işlerinde görev alan yöneticilerin ve şantiye idarecilerinin Otantik Liderlik davranışlarının inşaat ve yapı işlerinde etkili olduğunun düşünen Broughton (2012: 43), bu yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik özellikleri ile çalışma etkinlikleri arasında pozitif bir bağıntı tespit etmiştir. Buna göre Otantik Liderlik özelliği yüksek olan inşaat sektörü yöneticilerinin yürüttüğü şantiye işleri zamanında, öngörülen bütçe ile tamamlanmakta ve daha yüksek bir müşteri memnuniyeti elde edilmektedir. Düşük Otantik Liderlik özelliği olan yöneticilerin projeleri ise beklenen sürede bitirilememekte ve bütçeyi aşma durumu olabilmektedir.

Özellikle yeni kurulan küçük şirketlerdeki girişimcilerin (kurucuların) lider olarak algılandıklarına işaret eden Jensen ve Luthans (2006: 649), bu liderlerin çalışanları tarafından şeffaf, gelecek odaklı ve ilişkilere odaklı olarak algılanmaları durumunda Otantik Lider olarak görülebileceklerini düşünmektedirler. Otantik Girişimci Liderler olarak adlandırılan bu kişiler, göz önünde oldukları için çalışanlarınca rol modeli olarak alınırlar ve onlara esin kaynağı olacak bazı davranışlar sergilerler. Jensen ve Luthans (2006: 657), girişimcilerini Otantik Lider olarak algılayan çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre, özellikle yeni kurulan şirketlerdeki girişimcilerin Otantik Liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve iş yeri mutlulukları arasında olumlu ilişkiler vardır.

Öz-denetim ve Otantik Liderlik arasında negatif bir ilişki olduğunu iddia eden Tate (2008: 19), çalışmasında bu iddiasını desteklemeyen sonuçlarla karşılaşmıştır. Otantik Liderliğin temelinde alturizm (diğerkâmlık), şeffaflık ve davranışsal tutarlılık gibi üç temel boyutun olduğunu ifade eden Wood (2007: 10), Otantik Liderlerin başkalarına adil ve saygılı bir şekilde davranan, grubun çıkarlarını gözetken ve başkalarının fikirlerine açık kişiler olarak tanımlamıştır. Word (2007: 14), Otantik Liderlerin kişilik anlamında bir bütünlük ve tutarlılık gösterdiklerini, takipçilerine pozitif birer rol modeli olduklarını ima etmiştir.

Tablo 1.2 Otantik Liderliğin Davranış Boyutları

Otantik Liderlik Boyutları	Davranışlar
Şeffaflık	- Açıklık: Dürüst ve açık fikirli olmak, kararların nasıl alındığını açıklamak ve bireysel değerlere tercüman olmak - Sorumluluk: Zayıflık ve sınırlılıkları açıklamak, yanlışlar için sorumluluk almak - Dürüst/etik davranmak: Başkalarına adil ve saygılı davranmak, etik karar verme ve ahlâken doğru şeyleri yapmak
Fedakârca Davranışlar	Başkalarını gözetmek: Karar verirken tüm tarafları düşünmek, izleyicilerin mutluluğunu geliştirmek ve diğerkâm

	davranmak Başkalarını geliştirmek: İzleyici geliştirme ve olumlu rol modeli olmak
Davranışsal Tutarlılık	- Söylem ve eylemlerin tutarlı olması - Belirtilen değer, inanç ve özellikler uygun davranmak

(Wood, 2007: 59)

1.5.2 Otantik Liderler ve İzleyicileri

Otantik Liderlerin kişisel bilgilerini ve farkındalıklarını artırdıkları müddetçe, kendi içlerinde daha uyumlu ve kişisel değerleriyle daha barışık olduklarını öne süren Gardner ve arkadaşları (2005: 359), bu liderlerin takipçileri için olumlu birer rol modeli olduklarını düşünmektedirler. Bu bağlamda Otantik Liderlerin, izleyicilerinin kişisel anlamda kendilerini tanıyıp geliştirmelerine fırsat verdikleri, onlara özerklik tanıdıkları ve ortak değerleri içselleştirmelerine yardımcı oldukları söylenebilir. Bu çerçevede Otantik Liderlerin, izleyicilerinin kendi kararlarını almalarına fırsat verdikleri ve kendi kapasitelerini artırma şansı sundukları ileri sürülebilir (Gardner ve arkadaşları, 2005: 364). Bu nedenlerden dolayı yüksek düzeyde Otantik Lider olan liderin takipçileri, Otantik Liderlik davranışı düşük olan liderlerin izleyicilerine oranla liderlerine daha çok güven duyarlar ve lidere bağlılıkları daha yüksektir.

Otantik Liderliğin ölçülebilmesi için beş temel etkene dikkat edilmesini öneren Derler (2006: 49), lider ile takipçileri arasındaki iletişim akışını ilk etmen olarak ele almıştır. Buna göre Otantik Liderler sadece tek yönlü iletişim kurmazlar ve takipçilerinden gelen iletişim taleplerini geri çevirmezler. Otantik Liderler takipçilerini güçlendirmekten çekinmezler. Buna karşın onlarda sıkı bir bağlılık duygusu oluştururlar. Otantik Liderlerine bağlılıkları yüksek olan takipçilerin motivasyonları gibi iş performansları da yüksektir. Çünkü liderleri bir rol modeli olarak görmektedirler (Derler, 2006: 52).

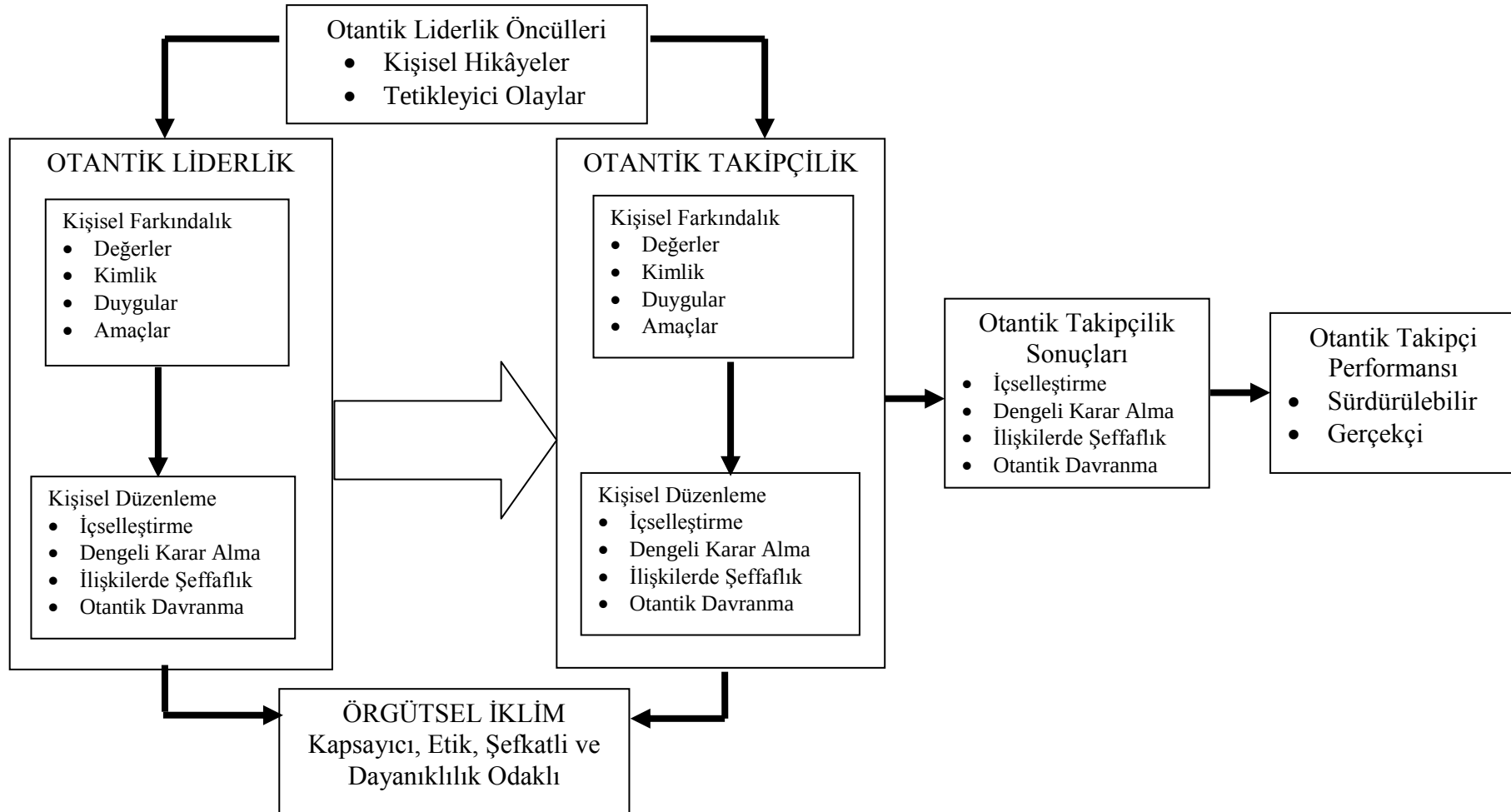
Otantik Liderlerin kendine güvenen, iyimser, şeffaf, etik, gelecek odaklı ve esnek kişiler olduğunu ifade eden Avolio, Gardner ve Walumbwa (2010: 2), bu bireylerin otantik davranışlar sergileyerek takipçilerince olumlu birer örnek olarak algılandıklarını ve kendilerini izleyen bu takipçilerini Otantik Liderlere dönüştürdüklerini ileri sürmektedirler. Buna göre Otantik Liderler aslında kendi dünyalarında nasıl davranıyorlarsa, diğer bireylerle de öyle ilişki kurmaktadır:

- İlk olarak Otantik Liderlerin kendi ekipleri, örgütleri ve gruplarının yararına olan şeyler çerçevesinde bir yönelimi içeren nihai değerlere sahip oldukları söylenebilir. Bunun merkezinde ise her bireyin katkıda bulunabileceği olumlu şeyleri olduğu düşüncesi vardır.
- Otantik Liderlerin, kendi kişisel doğrularını içeren değerleri ile günlük hayatta sergiledikleri arasında fark olmamasına uğraşmaları dikkat çekici başka bir unsurdur. Bunu yapabilmek için kişisel değerlerini derinlemesine anlamaya çalışan bu liderler, değerleri üzerinden iletişim kurmaya ve tutarlı olmaya çalışmaktadırlar.
- Otantik Liderler, zayıf ve duyarlı oldukları hususların farkında olurlar ve bunları ekiplerindeki ortaklarıyla, izleyicileriyle açık bir şekilde tartışarak doğru yönde devam etmeyi başarırlar. Diğer insanların, liderin ne yapabileceği ve ne yapamayacağını bilmeleri gerçeği üzerine kurulmuş olan yüksek düzeyde bir şeffaflığa sahip olan Otantik Liderler, bu sayede kırılğan yönlerini güçlü yönlerle çevirebilirler.
- Kendinden emin, umutlu, iyimser ve esnek kişiler olan Otantik Liderler, diğer kişilerin harekete geçmeleri için esin kaynağı teşkil ederler. Avolio ve diğerleri (2010: 3), Otantik Liderlerin bizzat iş yaparak örnek olmalarının, başkaları üzerinde pozitif etkisi olduğunu ve tehdit ya da ikna etmeden daha etkili bir yöntem olduğunu ileri sürmektedirler.
- Otantik Liderler, başkalarıyla olan ilişkilerinde sahici / otantik olmayı ve her bireyin kendi psikolojik kapasitesini ve gücünü oluşturmaya yardım etmeyi tutarlı bir şekilde düşünmektedirler.

- Son olarak Otantik Liderlerin, gri bölgelerin gölgesinde kalan konuları ve ikilemleri yargılamak için ahlâkî bir kapasite geliştirdikleri söylenebilir. Tüm açılardan bakarak ikilemi keşfetme ve farklı çözüm yolları geliştirme yaklaşımına sahip olma özellikleri bulunan Otantik Liderler tüm bunları yaparken gerçekçi olmamakla veya popüler olanı tercih etmekle suçlanmazlar. Çünkü bu liderler, düşüncelerini değiştirebilirler ve kendi nihai değerleriyle uyumlu olarak algılandıkları için otantik olarak nitelendirilirler.

Optimist olmak ile Otantik Liderlik arasında ilişki olduğuna dair bazı görüşler olduğunu belirten Avolio ve diğerleri (2004: 814), bu liderlerin optimizmi artırdığını ifade etmişlerdir. Buna göre, izleyicilerinin pozitif duygularını harekete geçiren Otantik Liderler, örgüt içinde olumlu düşüncelerin yayılmasının, pozitif vizyonların ve yeni düşüncelere olumlu yaklaşılmasının önünü açmaktadırlar. Buradan hareketle Otantik Liderlerin, izleyicilerinin optimist (iyimser) olmalarını artırdığı ileri sürülmektedir. Otantik Liderlerin izleyicilerini (takipçiler) etkileyerek işyerinde otantik bir şekilde davranmaları ve ahlâkî değerlerle uyumlu olarak hareket etmeye teşvik ettikleri de söylenebilir.

Şekil 1.1 Otantik Liderlik ve Takipçi Gelişiminin Kavramsal Çerçevesi



(Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005: 346'dan alınarak değiştirilmiştir)

Otantik liderler katılımcı veya direktif veren, hatta otoriter kişiler bile olabilirler. Aslında bu tarz davranış farklılıkları, Otantik ve İnotantik Liderleri birbirinden mutlak surette ayırt eden bir ölçüt değildir. Otantik Liderler, izleyicileriyle işbirliğine giderek ilişkilerini geliştirmek ve farklı bakış açılarını cesaretlendirerek onların güvenini ve saygısını kazanmak için köklü kişisel değerlere ve değer yargılarına göre hareket ederler. Zaten bu yöndeki liderlikleri sayesinde de takipçileri tarafından otantik olarak addedilirler. Otantik Liderler aynı zamanda izleyicilerinin kendilerini tanıma sürecini hızlandırmaktadırlar (Çeri-Booms, 2009: 72). Bunu yaparken Kişisel Açılım sürecini modelleyen bir yöntem oluşturarak izleyicilerinin kişisel gelişimlerini sağlarlar.

Avolio ve diğerleri (2004: 807), tıpkı Dönüşümcü Liderlerin yaptığı gibi Otantik Liderlerin de izleyicileri üzerinde personel kimliklendirme (kişisel özdeşleşme) yapmak istediklerini ileri sürmüşlerdir. Otantik Liderler kendileri ve izleyicileri için doğru ve yanlış şeyleri ayırt eden bir değerler sistemine göre hareket ederler. Bu çerçevede Otantik Liderler, izleyicilerinin duygularını harekete geçirirler ve izleyicilerinde, liderleri ile ortak paylaştıkları değerlere sahip oldukları algısını oluştururlar. Otantik Liderin izleyicileriyle ilgilenmesi ve hatta onlar için kaygılanması, izleyicileri etkilemekte ve dolaylı da olsa örgütün büyümesine katkıda bulunmaktadır (Çeri-Booms, 2009: 46). Buna göre Otantik Liderlerin takipçileri yüksek oranda işe bağlılık gösterirler çünkü yeteneklerini keşfetmek için liderleri onlara yardım etmekte, uygun pozisyonda çalışmalarına olanak sağlamak ve iş ilişkilerini ödüllendiren çalışma sistemleri geliştirmektedirler.

Avolio ve diğerleri (2004: 807), Otantik Liderlerin izleyicileri ile olan ilişkilerinde yüksek ahlâkî değerler oluşturmaları ve dürüstlük ile bütünlük gibi davranışlara vurgu yapmaları sayesinde bir tür sosyal kimliklendirme süreci başlattıklarını ifade etmektedirler. Bu liderlerin ne düşündükleri, neye niyet ettikleri, bunu nasıl yapmak istedikleri ve neye karar verdikleri hususunda

izleyicilerine verecekleri mesajları hep güçlü etik davranışlar üzerinden verdiklerini düşünülmektedir. Buna göre Otantik Liderler, davranışlarında ahlâkî düzeyi sağlayarak izleyicileriyle olan ilişkilerini sürekli kılarlar ve birlikte iş yapmadaki verimliliği artırır. Otantik Liderler açık ve dürüst davranarak izleyicilerinin başarısına katkıda bulunurlar. Kendi sınırlarını bilen ve bunu izleyicileriyle paylaşan bu liderler, şeffaf olurlar ve dürüstlüğü ödüllendirirler. Bu özellikleriyle Otantik Liderler, izleyicileri tarafından benimsenirler ve zaman içerisinde izleyiciler liderin inanç, değer ve amaçları ile aynı kimlikte buluşurlar.

Otantik Liderler, kimliklendirme süreci ile izleyicilerinin umutlarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynayabilirler. Bu liderler mantık çerçevesinde ümit verici ve güvenilir kalmayı başardıkları için izleyicilerinin umutlarını sürdürmelerine destek vermekte ve onların kişisel etkinliklerini artırmalarına yardımcı olmaktadır. Katılımcılığı destekleyen ve izleyicilerine şeffaf şekilde yaklaşan Otantik Liderler, izleyicilerinin umutlarını artırabilirler. Bu şekilde davranan Otantik Liderlerin inandırıcılıkları yüksek olduğu için izleyicilerinden bilgi ve Geri Bildirim almaları da yüksek orandadır. Otantik Liderler izleyicileri ile aynı kimliğe bürünürler ve benzer şekilde de izleyicileri de bu liderlerle kendilerini özdeşleştirirler. Bu nedenle Avolio ve diğerleri (2004: 809), Otantik Liderlerin izleyicilerinin umutlarını artırmada etkili olduklarını ileri sürmüşlerdir.

Otantik Liderler açık iletişimi teşvik ettikleri, izleyicileriyle ilgilendikleri, kritik bilgileri, hissettiklerinin ve görüşlerini onlarla paylaştıkları için izleyicileriyle bütünleşirler ve yardımseverliğin geçerli olduğu bir iş ortamı oluştururlar. Bunun sonucunda da izleyicilerin personel ve sosyal kimliklendirmelerinin yüksek seviyede olduğu gerçekçi sosyal ilişkiler doğmaktadır. Otantik Liderler yüksek ahlâkî standartlara, bütünlük ve dürüstlüğü örnek teşkil ederek izleyicilerinin olumlu davranışlarını ve beklentilerini yükseltirler. İzleyicilerin liderlerine olan güvenleri artar ve örgütün faydasına olacak şekilde onlarla işbirliğine giderler. Otantik Liderler

önem verdikleri değerleri açıkladıkları ve izleyicilerine şeffaf bir şekilde davrandıkları için aralarında ciddi bir güven tesis edilir. Otantik Liderlerin dayandıkları değerler ile davranışlarının nedenlerini bilen ve gerçekçi yaklaşımları nedeniyle onlarla yakın ilişkide olan izleyicilerin lidere olan inançları ve güvenleri de yüksektir. Tüm bu nedenlerden dolayı Avolio ve diğerleri (2004: 809), Otantik Liderlik ile lidere duyulan güvenin arasında personel ve sosyal kimliklendirmenin aracı etkileri olduğunu düşünmektedirler.

Duygular Otantik Liderlik süreci için çok önemlidir. Duygular sayesinde insanlar kendileri, başkaları ve örgüt içindeki iş çevrelerinde paylaşılan dinamik ilişkilere dair paha biçilemez bilgiler elde ederler. Duygular sayesinde elde edilen zengin bilgileri kullanarak izleyicilerinin düşüncelerini ve davranışlarını değiştiren Otantik Liderler, örgütsel hedefler için onları yönlendirmeye çalışırlar. Bu türden bir düşünce ve davranış değiştirme işlemi, duyguların liderliğin otantik gelişimine olan etkisini de açıklamaktadır. Bazı olumlu ve olumsuz heyecan verici olaylar, bireylerde derin bir kişisel yansıtma sürecini başlatmakta ve nihayetinde de liderlik gelişimine ilişkin kişisel yönelimleri etkilemektedir. Otantik Liderler izleyicileri üzerinde olumlu hisler uyandırır ve kendilerinin düşüncelerine eğilimli bir ortam oluştururlar. Otantik Liderlerin izleyicileri üzerinde yüksek bir güven duygusu ve olumlu duygular uyandırdığını belirten Avolio ve diğerleri (2004: 813), bu sayede iş ortamında verimi artıran bir birliktelik oluştuğunu ve işgücünü destekleyen bir örgüt iklimi oluştuğunu ima etmişlerdir.

Gardner ve arkadaşlarının (2005: 346) önerdiği kavramsal çerçeveye göre Otantik Takipçilik, Otantik Liderlik Gelişiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu bağlamda, takipçilerin kişisel farkındalık ve kişisel düzenleme boyutları da gelişmiş ve gelişime uygun bir örgütsel iklim sayesinde süreç ilerlemiştir. Otantik Takipçiliğin sonucunda izleyicilerin lidere duydukları güven duygusunda ve işe olan bağlılıklarında artışlar beklenmekte, çalışanların işyeri mutluluğunun yükseleceği iddia edilmektedir. Ayrıca, takipçilerin iş

performansının daha sürdürülebilir ve daha gerçekçi olması da öngörülmektedir.

Otantik Liderlik ile takipçilerin ahlâkî cesaretleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan Hannah, Avolio ve Walumbwa (2011: 580), takipçilerin bu ahlâkî cesaretlerinin aynı zamanda Otantik Liderlik ile izleyicilerin ön-sosyal davranışları ve etik davranışları üzerindeki bağdaştırıcı rolünü de tespit etmişlerdir. Buna göre liderin otantik davranışları ile izleyicilerin ahlâkî cesaretleri, etik ve ön-sosyal davranışları birbirlerini destekleyerek ortak bir sinerji (görevdeşlik) ortaya koymaktadırlar (Hannah ve arkadaşları, 2011: 583).

Etkileşimci, Dönüşümcü ve Otantik Liderlik ile lidere duyulan güven ve örgütsel kimlik gibi konuları ele alan çalışmasında S. Meltem Çeri-Booms (2009: 121), Otantik Liderlik ile izleyicilerin lidere duyulan güvenleri arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca Otantik Liderliğin Etkileşimci Liderlik ve lidere duyulan güven arasındaki bağdaştırıcı etkisi olduğu yolunda bir bulguya da ulaşılmıştır. Lidere duyulan güvenin, Otantik Liderlik ve örgütsel kimlik arasında aracı bir rolü olması da ulaşılan bir başka sonuçtur.

Çeri-Booms (2009: 155), liderleriyle kısa süre (1-6 ay) çalışan izleyicilerin, daha uzun süre (12-24 ay) çalışan izleyicilere oranla, liderlerini daha çok Otantik Lider olarak gördüklerini ima etmektedir. Buna göre, kısa süre birlikte çalışan kişiler, liderlerini daha şeffaf olarak algılamaktadırlar. Bunun gerçek nedeni ise liderin, işe yeni başlayan kişilere sadece doğru yönlerini göstererek onlar üzerinde olumlu bir etki bırakmak istemeleri ve onları konuşup görüşlerini paylaşmaya teşvik etmeleri olabilir. Böylelikle liderler, daha kısa sürede izleyicilerinin bağlılıklarını kazanabilirler ve onları daha kısa sürede tanıyabilirler. Yine Çeri-Booms'a (2009: 159) göre Türk çalışanların Otantik Liderlere duydukları güveni sağlamada en önemli bileşen şeffaflık boyutudur.

1.6 OTANTİK LİDERLİK BOYUTLARI

Kernis, Otantik Liderliğin “farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve ilişkisellik” gibi dört bileşeni olduğunu ifade etmiştir (Tabak, Sığı, Arlı ve Coşar, 2010: 700). Buna ve daha sonra yapılan araştırmalara dayalı olarak Otantik Liderliği “kişisel farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlâki davranış ve karar almada dengeli davranış” gibi dört ayrı bileşeni altında incelemek mümkündür.

1.6.1 Kişisel Farkındalık

Kişisel Farkındalık boyutu, Otantik Liderin kendi gücünün ve zayıflığının ne kadar farkında olduğu, başkalarının nasıl algılandığı ve liderin diğerlerini etkileme derecesini gösteren bir bileşen olarak düşünülmektedir. Kişisel Farkındalık aslında bir bireyin çevresinde olup biteni nasıl algılayıp anladığı ve bu anlayışın davranışlarını nasıl etkilediğini ifade etmektedir (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010: 3). Bu boyut aynı zamanda, kişinin başkaları üzerindeki etkisinin farkında olmasını sağlayan kişisel dünyasının karmaşıklığını anlama derecesini de göstermektedir. Kişisel Farkındalık bileşeni, Otantik Liderin kendi isteklerini, duygularını, güdülerini ve kişisel düşüncelerini tam olarak bilebilmesini ifade eder. Aynı zamanda bu boyut ile kişisel karakterin, güçlü ve zayıf özellikler ile hislerin de farkında olması kastedilmektedir. Bireyler ne kadar otantik olursa, kendi özelliklerini çok boyutlu olarak görmeye başlamakta ve kendilerini daha iyi tanımaktadırlar. Başkalarıyla olan ilişkilerinde ise bu kişisel farkındalıktan da faydalanmaktadırlar.

Kişisel Farkındalık aynı zamanda kişisel açıklık, kişisel bakış açısı ve kişisel kesinlik ile de ilintilidir. Kişisel Farkındalık boyutunun içeriğinde liderin sahip olduğu değerler, liderin kişiliğine ait bilişsel bilgiler, duygular ve amaçlar yer alır. Otantik Liderin değerleri onu yönlendiren bazı kavramlar olup kişisel inanışları, iç gözlemleri ve başkalarıyla olan görüş alış verişleriyle

şekillenmektedir. Sosyalleşme sürecinde öğrenilen bu değerler Otantik Lider tarafından bir kez içselleştirildiğinde artık onun ayrılmaz bir parçası olur ve üyesi olunan grubun ve örgütün çıkarlarına hizmet eder (Gündoğdu, 2010: 29).

Kişisel özellikleri, karakteri ve edindiği tecrübeleri ile kimliği oluşan liderlerin kişisel kimliği, onu başkalarından ayıran kendine özgü özellikleridir. Kendi benliği ile ilgili kişisel bilgisini geliştiren Otantik Liderler, kişisel kimliklerini oluştururlar. Bireysel, kişiler arası ve çoğulcu gibi üç farklı seviyeden oluşan kişisel kimliğin ilk ögesi bireysel kimlik düzeyidir. Bireysel kimlik seviyesinde kişi kendini başkalarıyla karşılaştırarak kendi ayırt edici özelliklerini far eder. Otantik Liderlerin bireysel kimlikleri dürüstlük, doğruluk ve ahlâklı olmaktır (Çeri-Booms, 2009: 47). Kişisel zayıflıklarının farkında olan Otantik Liderler, bu zayıflıklarını yenmek için yetenekli izleyicileri seçerek katılımcı bir ortam ve herkesin sesini duyurabildiği destekleyici bir örgütsel iklim oluştururlar. Otantik Liderlerin yüksek orandaki Kişisel Farkındalıkları otantik davranışlarıyla birleşince, izleyicilerinin kendilerine ve örgüte olan aidiyet hislerini olumlu şekilde etkilemektedir. Ayrıca Otantik Liderlerin kişisel kimliklendirme süreci de izleyicilerin çalışma takımına ve örgüte olan aidiyetlerini de etkileyebilir. Çünkü Otantik Lider, takımın çıkarlarını temsil eder ve örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışır. Otantik Liderin değerlerini içselleştiren izleyicilerin kişisel ve örgütsel kimliklendirme süreçleri, bu izleyicilerin daha da otantik olmalarını sağlamaktadır (Gündoğdu, 2010: 30).

Otantik Liderler yüksek oranda tutarlılık, dürüstlük ve pozitif enerji veren davranışlar sergileyerek izleyicileriyle kişisel kimliklendirme ve örgütsel anlamda da sosyal kimliklendirme sürecini geliştirirler. Böylelikle de izleyicilerin iş performansları artmaktadır. Ayrıca iş ortamlarında duygularını kontrol edebilen bireylerin stresli iş koşullarına ve olumsuz değişikliklere uyum sağlama becerileri de yükselmektedir. Otantik Liderlik sürecinde bu duygular önemlidir çünkü duyguları sayesinde kişiler örgüt içinde dinamik bir şekilde

etkileşimde bulundukları başkaları hakkında bilgi edinebilirler. Liderin içinde bulunduğu ruh hali bulaşıcı bir özellikle göstermekte ve izleyicilerin ruh halini de etkilemektedir. Bu nedenle, bireylerin bu duyguları, Otantik Liderlik altında pozitif bir şekilde kullanılarak izleyicilerin olumlu bir şekilde yönlendirilmeleri sağlanabilir (Gündoğdu, 2010: 31). İzleyicilerin işe yönelik duygularının pozitif olması durumunda liderlerini de pozitif olarak etkilemektedir. Bu nedenle Otantik Liderlerin, izleyicileriyle karşılıklı bir etkileşime girebilecekleri pozitif duygularla kurulan bir örgütsel iklim oluşturmaları faydalı olacaktır.

Otantik Liderler, hem kendilerinin hem de izleyicilerin gelişimlerini sağlamak için geleceğe odaklı bir yapıya sahiptirler (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005: 345). Sadece kendi kişisel hedeflerini değil, izleyicilerinin istekleri ve örgütsel çıkarları da içeren amaçlara sahip olan Otantik Liderler, bu yönde bir gelecek peşindedirler. Bu liderleri en çok motive eden şey, kişisel anlamda doğrulanmış amaçlardır. Kişisel gelişimleri ve örgütsel çıkarlar için uğraşan Otantik Liderler, bu amaçlar çerçevesinde kendilerini daha çok tanımakta ve Kişisel Farkındalıkları da artmaktadır (Gündoğdu, 2010: 32).

Avolio ve Wernsing'e (2008: 158) göre Otantik Liderin kişisel keşif süreci için bir yol izlemesi gereklidir. Bu süreçte Otantik Lider, kendisiyle ilgili olarak çevresinden Geri Bildirim talep eder ve kişisel farkındalığı artıracak uygulamalara girişir. Bunlar; bilgi toplayarak düzenli olarak Geri Bildirim alma, tetikleyici olayları anlamaya çalışma, duygularını ve kendisini yansıtacak ifadelerde bulunma, kendisini gözlemleme ve yaptıklarını hatırlama şeklinde olabilir. Tüm bu faaliyetler, kişinin farkındalığının yükselmesine yardım eder.

1.6.2 İlişkilerde Şeffaflık

İlişkilerde Şeffaflık boyutu, Otantik Liderin başkalarıyla ilişkilerindeki açık olma derecesi ve diğer kişilerden gelen teklif, düşünce, meydan okuma ve fikirlere yaklaşımını göstermektedir. Buradaki şeffaflık bileşeni, bir kişinin

otantik ve sahici olmasını nitelemektedir. Şeffaflık, ilişkilerde açıklanan bilgilerin doğru olmasını ve karşılıklı güven kurulmasını sağlamakla birlikte, bir kişinin gerçek duygu ve düşüncelerinin paylaşmasını sağlamaktadır. İlişkilerde otantik olma, hem olumlu hem de olumsuz yönlerini içeren liderin gerçek yüzünün başkalarınca görülmesine olanak sağladığı için önem arz etmektedir. Bu nedenle otantik ilişki sürecinde, karşılıklı samimiyet ve güveni içeren titiz bir Kişisel Açılım işlemi vardır (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010: 4). Otantik Liderler, başkalarıyla iletişim kurarken gerçek niyetlerine ve isteklerine göre davranırlar ve ne anlatmak istiyorlarsa bunu doğrudan söylerler.

İlişkilerde Şeffaflık boyutu, Otantik Liderin ilişkilerinde dürüst ve açık olması ile Kişisel Açılım derecesini göstermektedir (Çeri-Booms, 2009: 47). Otantik Lider ile olan ilişkilerinde onun dürüstlüğü, etik değerlere bağlılığı ve katılımcılığından etkilenen Otantik İzleyiciler, liderleriyle karşılıklı etkileşim içerisinde olurlar. Otantik Liderin kişisel farkındalığı ve kişisel kabullenme seviyesi arttıkça lider, izleyicileriyle olan ilişkilerinde daha şeffaf hale gelmekte ve onlara değerlerini, duygularını ve hedeflerini aktarmakta daha başarılı olmaktadır.

İlişkilerde şeffaf olma ve bilgiyi açık bir şekilde paylaşma durumu Otantik Liderliğin kritik bir bileşenidir. Böyle bir açıklığın anahtarı ise şartlara bağlı olmayan bir güven sağlama ile bilgi ve tecrübenin dolaylı olmaksızın özgürce paylaşılmasıdır. Bu durum aynı zamanda iş ortamlarındaki takım çalışmasına ve kişiler arası uyumlu işbirliğine katkıda bulunur. Otantik Liderler, izleyicileriyle olan ilişkilerinde koşullu olmayan, şartlara göre değişmeyen bir güven duygusu inşa ederler (Gündoğdu, 2010: 33). Böyle bir koşulsuz güven sağlamak için bir kişinin, başkalarının değerlerine olan güven ve saygısının defalarca tekrarlanmış davranışlarla tespit edilmiş olması gereklidir. Daha önce paylaşılan değerler yoluyla karşısındakine güvенеbileceğini tecrübe eden bireyler arasında şartlara bağlı olmayan bir

güven atmosferi oluşur. Böyle bir sosyal süreç aynı zamanda sinerjik takım ilişkilerine ve üst düzey performansa da kapı aralamaktadır.

Şeffaflık, insanlar arasında güven sağlamanın en önemli ögesidir. Söylenen şeyle yapılanın farklı olması, Geri Bildirim almaya veya Geri Bildirimde bulunmaya isteksiz olunması kişiler arası ilişkilerdeki şeffaflığı yok etmekte ve dolayısıyla da güveni sarsmaktadır. Bu nedenle Otantik Liderlerin ilişkilerinde şeffaf olmaları çok önemlidir (Avolio ve Wernsing, 2008: 161).

1.6.3 İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış

İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış boyutu, Otantik Liderin ahlâkî ve etik değerler açısından sahip olduğu yüksek standardı göstermektedir. Ahlâkî bakış açısı, içselleştirilmiş ve bütüncül bir kişisel düzenlemeye (self-regulation) sahip olmayı ifade etmektedir. Avolio, Gardner ve Walumbwa (2010: 5) bu tarz bir kişisel düzenlemenin, içsel ahlâkî standartlar ve değerler ile kişinin içinde yaşadığı mevcut toplumsal hayat, çalışma örgütü ve sosyal grubundan kaynaklanan standartlar tarafından yönlendirildiğini belirtmişlerdir. Etik, ahlâkî davranışlar içsel değerler ile uyumlu bir karar verme ve uygun davranışları sergileme için birer rehber görevi görürler. İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış boyutu ölçülerek, Otantik Liderin aldığı kararlarında ve sergilediği davranışlarında sahip olduğu ahlâkî standartlarının ve etik bilgisinin seviyesi görülebilir (Çeri-Booms, 2009: 48).

İzleyicilerin algılamaları, büyük oranda liderin davranışlarına bağlı olduğu için Otantik Liderlerin sergilediği tutum ve davranışların, kendi değerleriyle uyumlu olması ve izleyicilerinin gözündeki dürüstlük ve tutarlılıklarını doğruluyor olması gerekmektedir (Gündoğdu, 2010: 34). İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranışa temel olan otantik davranış süreci iki kişilik özelliğinden etkilenmektedir; liderin kendisine başkalaşması ve kişisel saygınlık. Kendisine başkalaşma düzeyi düşük olduğu için kişisel değerleriyle uyumsuzluğu az olan, ama kişisel saygınlığı yüksek olduğu için kendi kimliği

içinde tutarlı bulunan Otantik Liderler; doğru bildiklerini sergilemekte bir sakınca görmezler.

1.6.4 Karar Almada Dengeli Davranış

Karar Almada Dengeli Davranış boyutu, Otantik Liderin adil ve haklı görülmesi için önemli kararları almadan önce yeterli fikre ve bakış açısına sahip olma düzeyini ifade etmektedir. Karar Almada Dengeli Davranış bileşeni, Otantik Liderin bir karara varmadan önce tüm ilgili veriyi tarafsız ve sabırlı bir şekilde analiz etmesini nitelemektedir. Bu liderler, kendi pozisyonlarını zora sokacak olan meydan okuyucu bakış açılarına da isteklidirler. Karar Almada Dengeli Davranış boyutu, değişik bakış açılarına göre bilgi edinebileceğini, bu farklı görüşler sayesinde objektif ve adil yorumlarda bulunabileceğini, tehdit edici ya da fırsatlar sunan kararlar alabileceğini düşünen liderlerce temsil edilmektedir. Bu boyut aynı zamanda, bireylerin şimdiki zamanda ve gelecekte kendileriyle ilgili bilgileri nasıl nesnel olarak incelediklerini ve kararlarını nasıl aldıklarını ifade etmektedir.

Otantik Liderin hayatındaki olumlu ve olumsuz birçok olayı tetikleyen olaylara ilişkin objektif veri toplama ve bu verileri değerlendirme süreci olan dengeli davranış boyutu yardımı ile Otantik Lider, kararlarını alırken abartıya kaçmadığı gibi gerçekleri de görmezden gelme yanılığine düşmez (Çeri-Booms, 2009: 47). Otantik davranışlar, dış dünyadan gelen baskılar ile değil, Otantik Liderin değerleri, duyguları, inançları ve hisleri ile anlam bulmaktadır. Dolayısıyla Otantik Liderler kendileri ve başkaları hakkında bazı yargılara ulaşmak için kişisel bilgileri ve diğer yerlerden edindikleri bilgileri dengeli bir şekilde kullanırlar. Avolio ve Gardner (2005: 317) ise Otantik Liderlerin dengeli bir şekilde bilgileri süzdükleri için olayları çok yönlü ve farklı açılarla değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.

Avolio ve Wernsing'e (2008: 160) göre Otantik Liderler önemli konularda dengeli karar verebilmek için özellikle rekabetçi olan farklı

seçenekleri bulmaya çalışırlar. Bu zellikleri ile Otantik Liderler, uyumlu çatışma ortamları oluşturmaya çalışırlar. Uyumlu atışma ortamlarında, farklı geçmişten gelen kişilerin sağlıklı ve faydalı tartışmalar yapmasıyla daha yaratıcı ve daha uyumlu çözümler üretebilir. Otantik Liderler, kendilerinin olumlu ve olumsuz yönlerini, yeteneklerindeki zafiyetleri, negatif duygularını, kısacası hem iyi ve hem de kötü kişisel özelliklerini kabul edebilme ve bunları objektif olarak değerlendirebilme ayrıcalığını taşımaktadırlar (Gündoğdu, 2010: 32).

Otantik Liderler tarafından sergilenen dengeli karar verme ve bilgiyi değerlendirme, şeffaf ilişki kurma gibi davranışlar ile sahip olunan değerler ile uyumlu eylemlerde ve bunlara uygun konuşmalarda bulunmak katılımcılığı artırmakta, lidere olan güveni ve saygıyı kazandırmakta ve gruba, örgüte olan aidiyeti sağlamlaştırmaktadır (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010: 7). İşte bunlar, Otantik Liderliğin “doğrudan etkisi” olup takipçilere bu gibi duyguları telkin etmektedir.

Kişisel Farkındalık ve İçselleştirilmiş Ahlk Davranış boyutlarının kişinin kendi zihninde oluşan bileşenlerden olduğunu belirten Puls (2011: 12), pozitif psikolojik sermaye, güven ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarının ise kişiler arası ilişkilerde ortaya çıkan bileşenler olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Ahlâkî Düşün Gücünün (Moral Reasoning), Otantik Liderliğin kişisel zihinde oluşan bileşenlerin önemli bir parçası olduğunu ifade etmiştir. Buna göre Otantik Liderin Ahlâkî Düşün Gücü, kişisel farkındalık ile başlamaktadır. Kişisel farkındalık ile kendisinin kritiğini yapıp özeleştirisini geliştiren Otantik Liderler, sadece kendi duygu ve düşüncelerini değil, başkalarının hislerini de anlamaya çalışırlar. Bu süreçte de etik ve ahlâkî açıdan daha bilişsel ve daha anlamlı kararlar verebilirler.

Ahlâkî Düşün Gücü ve Dengeli Karar Verme Davranış ilişkisinin çok kritik olduğunu ima eden Puls (2011: 14), çevrelerinden aldıkları Geri Bildirimlere savunmacı bir şekilde yaklaşan veya bu bilgileri negatif olarak

nitelendiren kişilerin dengeli karar vermeyeceklerini belirtmiştir. Otantik Liderler ise bu şekilde bir bilgi yorumlama hatasına kolay kolay düşmezler. Bu nedenle de, Dengeli Karar Verme Davranışıyla birlikte Ahlâkî Düşün Gücü, Otantik Liderliğin kritik bir parçası olmuştur (Puls, 2011: 15). Bir kişinin Kişisel Farkındalık ve Dengeli Karar Verme gibi davranışlarının, o kişinin değerleri ve inançları ve etik durumu ile ilgili olduğunu aktaran Puls (2011: 16), özellikle Ahlâkî Düşün Gücü ile kişinin dünyayı ve çevresini algılama biçiminin oluştuğunu da düşünmektedir. Ahlâkî Düşün Gücü, kişisel otantikliğin hayatî bir parçası olmakla birlikte, kişinin zihnindeki otantik alanın genişlemesini sağlar. Otantik Liderliğin ruhsallıkla olan ilişkisini çalışan Puls (2011: 125), papaz ve rahiplerin algılanan Otantik Liderlik davranışları ile mesleki papazlık etkililikleri arasında güçlü bir bağıntı olduğunu tespit etmiştir.

Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer'in (2009: 294) çalışmasında "kendini tanıma, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli yaklaşım ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı" olarak dört başlıkta toplanan Otantik Liderlik bileşenlerinin Türkiye'den seçilen örneklem üzerinde de geçerli olduğu ancak literatürde yer almayan bir bulgu olarak her bir bileşenin "kişi odaklı" ve "bütünleştirici" olmak üzere iki tamamlayıcı yaklaşımdan oluştuğu ortaya konmuştur. Buna göre, toplulukçu ve kolektivist özellikler gösteren Türk kültüründe otantikliğin optimum liderlik olarak algılanabilmesi için liderlerin mutlaka güçlü ve bilgili olmaları gerektiği sonucuna da ulaşılmıştır.

Tablo 1.3 Türkiye’de Otantik Liderlik Keşif Çalışması Sonuçları

	Kişi Odaklı Bakış Açısı	Bütünleştirici Bakış Açısı
Kişisel Farkındalık	Olumlu ve olumsuz yönlerini farketmek, hatalarını ve zayıflıklarını açıklamak, kendini geliştirmek ve öz eleştiri yapabilmek.	Toplumsal çıkarı gözetmek, astlara değer vermek, astların özelliklerini keşfetmek, astlarda farkındalık oluşturmak, astları takdir etmek ve danışmanlık yapmak, astlara yetki devretmek, cana yakın olmak, empati

	Kişi Odaklı Bakış Açısı	Bütünleştirici Bakış Açısı
		yapmak ve kendini feda edebilmek.
İlişkilerde Şeffaflık	Açık ve dürüst iletişim kurmak, doğru Geri Bildirim vermek, hatasını kabul etmek ve samimi davranmak.	Astlarına kırıcı olmayan Geri Bildirimde bulunmak, ilişkilerde adaletli olmak, çift taraflı iletişimde bulunmak, astların fikirlerine değer vermek, grup dayanışması oluşturmak ve sosyal mesafeyi dengelemek.
Karar Almada Denge	Karar verirken başkalarına danışmak, verileri objektif değerlendirmek ve ortam özelliklerini karar alma sürecine katmak.	Farklı fikirlere önyargısız yaklaşmak, fikirleri değerlendirmede adil olmak ve katılımcı karar almayı sağlamak.
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Yüksek ahlâkî değerlere sahip olmak, öz değerlerine bağlı kalmak, ilkelerini içselleştirmek ve değerleri ile davranışları arasında tutarlılık sergilemek.	Hayat tarzı ve değerleri ile astlarına örnek olmak, mütevazı ve sabırlı olmak, saygılı ve hoşgörülü olmak ile bütünleştirici bir amaç sergilemek.

(Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer, 2009: 298'den değiştirilerek alınmıştır)

Bir kişinin lideriyle ilgili kanıları o kişinin kendisini tanımlaması ve kendisini tarif etmesi haline gelmesi anlamına gelen “kişisel kimliklendirme” süreci sayesinde Otantik Liderler, takipçilerinin rol modeli olabilirler. Otantik Liderlerinin vekili olarak kendilerini yüksek ahlaki değerlere sahip bireyler olarak görmeye başlayan takipçiler, liderlerinin davranışlarını sergilemeye çalışırlar. Bireylerin bir gruba, örgüte ait olmaları, kendilerini bu topluluğa ait hissetmeleri ve özdeşleşmeleri manasına gelen “sosyal kimliklendirme” süreci, Otantik Liderlerin takipçileri açısından önemlidir. Otantik Lider tarafından ortaya konan ve grubun özelliklerini temsil eden yüksek ahlaki değerler ve etik simgeler, takipçilerin sosyal kimliklendirme süreçlerini desteklemektedir. Ancak diğer liderlerden farklı olarak Otantik Liderler, sadece kendi kişisel özelliklerini değil, içinde yer aldığı grubun, örgütün sahip olduğu ortak özellikleri temsil eden bir kimliklendirmeyi teşvik etmektedir. Sosyal kimliklendirme sayesinde takipçilerin katılımcılıkları artmakta, örgütsel

tatmin yükselmekte ve sonuç olarak iş ortamında olumlu gelişmeler olmaktadır. İşte tüm bunlar da “Otantik Liderliğin dolaylı etkisi” olup, lider tarafından temsil edilen kişisel farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli karar alma ve ahlaki davranış gibi özellikler, örgütün tamamına yayılmaktadır (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010: 7).

Tablo 1.4 Otantik Liderlik Boyutlarının Tarihsel Gelişimi

	Kernis (2003)	Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005)	Wood (2007)	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008)	Avolio, Gardner ve Walumbwa (2010)
BOYUTLAR	Farkındalık (awariness)	Kişisel farkındalık (self-awareness)	Otantik öz-düzenleme (authentic self-regulation processes)	Fedakârca davranışlar (altruistic actions)	Kişisel farkındalık (self-awareness)	Kişisel farkındalık (self-awareness)
	Önyargısız değerlendirme (unbiased processing)	Önyargısız değerlendirme (unbiased processing)	Veriye dayalı karar Verme (balanced processing of information)	Davranışsal tutarlılık (behavioral consistency)	Veriye dayalı karar verme (balanced processing of information)	Dengeli davranış (balanced processing)
	Davranış (action)	Otantik davranış (authentic behavior/acting)	Otantik davranış (authentic behavior)	Şeffaflık (transparency)	İçselleştirilmiş ahlâk anlayışı (internalized moral perspective)	Otantik davranış (ethical/moral)
	İlişkisellik (relational)	Otantik ilişkisel yönelimler (authentic relational orientation)	İlişkilerde şeffaflık (relational transparency)	–	İlişkilerde şeffaflık (relational transparency)	Şeffaflık (transparency)

(Tabak, Sıgri, Arlı ve Coşar, 2010: 701’den alınarak geliştirilmiştir)

Otantik Liderliğin boyutlarını geliştirmek için bazı müdahalelerde bulunabileceğini düşünen Ilies ve arkadaşları (2005: 389), seçilen belli başlı bazı ölçütlere göre bunları ele almışlardır. Buna göre kişisel kavrayışı ve çevresini anlama kriteri olumlu olan bir liderin Kişisel Farkındalığı da artmaktadır. Bunu sağlamak için de çok değişik kaynaktan Geri Bildirim alınması gerekmektedir. Bireylerin önyargısız değerlendirme yapmaları zor olduğu için kendilerine yardımcı olacak bazı merkezlerin olması faydalı olacaktır. Rol oyunlarının yapıldığı ve lidersiz tartışma gruplarının olduğu bu merkezlerde amaç odaklı olmanın önemi de öğrenilmektedir. Özdenetim düzeyi düşük ama özsaygıları yüksek olan liderler, izleyicilerine koçluk yaparak onlara rehberlik ederler ve otantik davranış boyutlarını geliştirirler. Geçmişte olumlu ilişkilere sahip olan liderlerin otantik davranışları, Geri Bildirim ve eğitimlerle yükseltilebilir.

Tablo 1.5 Otantik Liderliği Artırma Stratejileri

<i>Otantik Liderlik Boyutları</i>	<i>Seçim Ölçütleri</i>	<i>Geliştirici Müdahaleler</i>
Kişisel Farkındalık	Olumlu kişisel anlayış, Duygusal zekâ	Çok kaynaktan Geri Bildirim
Önyargısız Karar Verme	Bütünlük, Amaç odaklılığı öğrenmek	Değerlendirme merkezleri
Otantik Davranış	Özdenetim, Özsaygı	Yol gösterip rehberlik etme, Davranışsal rol modelleme
İlişkilerde Otantiklik	Geçmişteki olumlu ilişkiler, Geçmişteki davranışlar	Yukarı Geri Bildirim, Lider-Üye değişim eğitimi

(Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005: 389'dan alınarak geliştirilmiştir)

Otantik Liderlerin Kişisel Farkındalık özelliklerinin sadece kendi başlarına ve kendi kişisel iç değerleriyle oluşmadığını belirten Sparrowe

(2005: 419), bu özelliğin lider dışındaki başkalarının önemli ve yapıcı bir rol oynadığı öyküsel bir süreç olarak ifade etmiştir. Buna göre, kişisel farkındalık sürecinde başkalarının etkisinin göz ardı edilmesi durumunda, bu kişisel özellik, otantiklik yerine inotantik olmaya yol açabilir. Kişisel Farkındalık aslında başkalarının yoksunluğunda ortaya çıkan bir şey değildir. Tam tersine Kişisel Farkındalık, başkalarıyla olan ilişkilerinde liderin kazandığı bir özelliktir (Sparrowe, 2005: 421).

Otantik Liderler başkalarını etkilemekte başarılıdırlar çünkü takipçilerinin de görmek istediği üzer bu liderler, değer ve inançlarıyla tutarlı davranışlar sergilerler. Liderin Kişisel Farkındalık ve kişisel düzenleme özelliklerinin sonucu olarak Otantik Liderlerin tutarlı olduklarını belirten Sparrowe (2005: 422), ahlâkî değerleri aşınmış olan kişiler için İnotantik Liderliğin söz konusu olabileceğini ileri sürmüştür.

1.7 OTANTİK LİDERLİK VE DİĞER LİDERLİK TÜRLERİ

Otantik Liderliğin zamana ve örgütsel içeriğe göre performans ölçme aracı olabileceğini ima eden Avolio ve Mhatre (2010: 796), bu liderlik türünün ölçülebilir olduğu için diğer liderlik türleriyle de karşılaştırılabileceğini belirtmişlerdir. Otantik Liderliğin Dönüşümcü, Hizmetkâr ve Ruhsal Liderlik gibi diğer liderlik türlerinden farkının araştırılması gerektiğini kaydeden Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May (2004: 805), Otantik Liderliği Dönüşümcü ve Etik Liderlik türlerini kısmen birleştiren ve belli noktalarda kapsayan temel bir liderlik yapı taşı olarak görmüşlerdir. Politik pazarlama üzerine yaptığı çalışmasında Ünnü (2009: 1245), Otantik Liderliğin Etik Liderliği de kapsadığını ifade etmiştir.

Otantik Liderliğin, Etik Liderlik ile tam örtüştüğü ancak Karizmatik ve Dönüşümcü Liderlik ile daha sınırlı benzerlikler olduğu söylenebilir. Otantik Liderliği diğer liderlik türlerinden ayırt etmek için “kök kavram” olarak ele alındığında, otantiklik özelliğin liderin temel değeri olduğu ve diğer liderlik

yaklaşımlarının bunun üzerine bina edilebileceği görülmektedir (Avolio ve diğerleri, 2004: 806). Bu çerçevede Otantik Karizmatik Liderlik, Otantik Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Etkileşimci Liderlik gibi yaklaşımlar ortaya konabilir. Bunların tam tersine Sahte Karizmatik Liderlik ve Sahte Dönüşümcü Liderlik gibi otantik olmayan liderlik yaklaşımları da olabilir (Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer, 2009: 296). Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005: 350) ise Otantik Liderliği, Dönüşümcü Liderliğin kökünde yer alan bir temel unsur olarak ele almışlardır.

Dönüşümcü Liderlere benzer şekilde Otantik Liderlerin katılımcı veya direktif veren, hatta otoriter oldukları söylenebilir (Avolio ve diğerleri, 2004: 806). Öte yandan Dönüşümcü Liderlerin iyimserlik, yardımseverlik, gelişime odaklılık ve yüksek ahlâka sahip olmak gibi bazı özelliklerinin aynı zamanda Otantik Liderlerde de bulunduğunu belirten Nichols'un (2008: 38) yanı sıra, Avolio ve Gardner (2005: 332) da Otantik Liderliğin 10 boyutundan 9'unun Dönüşümcü Liderlik ile ortak olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre 29 alt boyuttan tam 25 tanesi, her iki liderlik türünde de görülmektedir. Buna karşın Otantik Liderlerin, Dönüşümcü Liderlerden ayrıldığı temel boyut izleyici geliştirme sürecidir. Dönüşümcü Liderler izleyicileri için rol modeli oluşturarak onları etkilerken, Otantik Liderlikte ise hem lider hem de izleyici kendi gelişimlerini oluşturmaktadırlar (Nichols, 2008: 40).

Personel kimliklendirme konusunda Dönüşümcü Liderler ile Otantik Liderlerin örtüştüğünü belirten Avolio ve diğerleri (2004: 806), her iki türdeki liderlerin izleyicilerinin düşüncelerini etkilediklerini ve liderleriyle kişisel anlamda özdeşleşen izleyicilerin ise zaman içerisinde liderleriyle benzer değerler ve inanışlara sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir. Otantik Liderlerin Dönüşümcü, Vizyoner ya da Karizmatik Liderler olmaları gerekmediğini belirten May ve diğerleri (2003: 248), bu liderlerin öyle günlük hayatta rahatça gözlemlenebilen kimseler olmadığını ama kader anlarında ortaya çıkarak kendilerinin, başkalarının, içinde bulundukları grupların veya işletmelerin seyrini değiştirebilen bireyler olduklarını belirtmişlerdir.

Hem Otantik Liderlik hem de Dönüşümcü Liderlik yaklaşımlarında liderin rol modeli olması ve ahlâkî değerler, dürüstlük ve bütünlük sağlama konusunda önderlik yapması olağandır. Ancak Avolio ve diğerleri (2004: 807), Otantik Liderlik teorisinin merkezinde daha çok şeffaflık, yüksek ahlâkî standartlara sahip olmak ve olumlu düşünmek olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın Dönüşümcü Liderlikte var olan izleyiciyi lidere dönüştürme sürecinin, Otantik Liderlikte pek derinlemesine bir gereklilik olmadığını da ileri sürmüşlerdir. Dönüşümcü Liderliğin de tıpkı Otantik Liderlik gibi optimist olmak ile pozitif bir ilişkide olduğunu belirten Avolio ve diğerleri (2004: 814), bu iki liderlik davranışını sergileyen kişilerin izleyicilerini pozitif düşünme konusunda ikna edebildiklerini, onlara optimist (iyimser) düşünme tarzı aşıladıklarını öne sürmüşlerdir.

Otantik Liderliğin Dönüşümcü, Karizmatik, İlham Verici ve Hizmetkâr Liderlik gibi mevcut olan diğer liderlik türlerinden farklılaştırılması için daha çok çalışma yapılması gerektiğine inanan Avolio ve diğerlerine (2004: 818) göre Otantik Liderliğin en önemli özelliği, Pozitif Liderlik teorisinin temelini oluşturan en derinlerindeki bir yapı taşı olmasıdır.

Otantik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik arasındaki en belirgin fark, Otantik Liderlerin karizmatik olma zorunluluğunun olmamasıdır (Avolio ve Gardner, 2005: 329). Her Dönüşümcü Lider karizmaya sahip iken Otantik Lider bu güce sahip olmayabilir. Otantik Liderler uzun dönemli ilişkilere odaklanıp bu doğrultuda anlam ve değerler üretmeye çalıştıkları için Dönüşümcü Liderler gibi karizmaya sahip olmaya ihtiyaç duymayabilirler. Kesken ve Ayyıldız (2008: 748) ise bu iki liderlik türü arasındaki en temel farkı, Otantik Liderlerin kendileri, kişisel değerleri ve inançlarının tamamen farkında olmaları ve önemli konularda nasıl davranacaklarını bilmeleri olduğunu belirtmişlerdir. Değer ve inançlarına ilişkin farkındalıklarını davranışlarına da yansıtan Otantik Liderler, ilkeleri ve ahlâkî anlayışlarından taviz vermezler.

Öte yandan, hem Otantik hem de Dönüşümcü Liderlikte, lider ile takipçilerinin farkındalık, Öz-Denetim, psikolojik sermaye ve olumlu örgütsel iklimin önemi vurgulanmaktadır. Ancak Otantik Liderlikte bu unsurlar daha detaylı şekilde ele alınmaktadır. Otantik Liderlerin aynı anda Etkileşimci veya Dönüşümcü Liderlik özelliği gösterebileceği gibi katılımcı veya direktif veren bir lider yapısında olabileceklerini aktaran Çeri-Booms (2009: 16), Otantik Liderlik konusunun literatüre girmesiyle birlikte Dönüşümcü Liderliğin eleştirisel bir bakış açısının kapısının aralandığını ima etmiştir.

Avolio ve Gardner (2005: 320) liderliğin ahlâkî ve etik boyutlarına ilişkin çalışmaların artmasıyla birlikte Ruhsal, Dönüşümcü ve Otantik Liderlik gibi liderlik tarzlarının ortaya çıktığını belirtmiş olup hem Dönüşümcü Liderliği hem de Otantik Liderliği, Pozitif Liderlik türleri altında ele almışlardır. Otantik Liderler ve Dönüşümcü Liderler olaylara optimist bir açıdan bakan, etrafına umut aşılayan, gelişime odaklı ve yüksek moral değerlere sahip olan kişiler olsalar da, otantik olan bir liderin aynı zamanda dönüşümcü olması da gerekmebilir. Örneğin, Otantik Liderler gelişime odaklı ve izleyicilerine rol modeli olma konusunda olumlu etkilere sahip olsalar bile izleyicilerini bir lidere dönüştürme konusuna aktif bir şekilde eğilmeyebilirler (Avolio ve Gardner, 2005: 329). Bu kilit farklılık, Otantik Liderlerin kendi değerlerine olan derin bağlılıkları ve hangi önemli konuların ve inançların üzerinde durmaları gerektiğini net bir şekilde bilmelerinden kaynaklanmaktadır. Buna göre, kendi değerlerinde sabit olan bu liderler diğer kişilere de kendi ilke ve etik görüşlerini iletmeye çalışırlar. Dönüşümcü Liderler de bu tip derin hislere sahiptirler ancak diğer kişileri ve örgütleri güçlü, pozitif bir vizyon etrafında dönüştürürken, izleyicilerin ihtiyaçlarını temel alırlar.

Otantik Liderler ile Dönüşümcü Liderler arasındaki temel ayırım, Otantik Liderlerin başkalarının değerleriyle değil de kendi kişisel anlayışlarıyla harekete geçip motive olmalarıdır. Otantik Liderler, kendilerini başkalarına ifade etmelerini sağlayan kişisel değerlerinin ve inançlarının

farkındadırlar. Öte yandan, Dönüşümcü Liderler ise başkalarını güçlü, olumlu bir vizyon ve entelektüel canlılık getiren bir ideal doğrultusunda dönüştürürler. Bu sürece Dönüşümcü Liderlerin kendi kişisel değerleri değil de izleyicilerinin ve örgütün ihtiyaçları şekil vermektedir (Çeri-Booms, 2009: 62).

Otantik Liderlerin izleyicileri, liderleri istediği için değil de, liderlerinin doğasını beğendikleri için kendi başlarına liderler olarak gelişmeye çalışırlar. Oysa Dönüşümcü Liderlikte, lider bilinçli bir şekilde izleyicilerini birer lidere dönüştürmeye uğraşır. Ayrıca, Otantik Liderlik özellikleri daha çok gösteren liderler kişisel-doğrulama ve kişisel-gelişme içeren hedeflerle güdülenirler. Otantik Liderlik özelliklerini daha az gösteren liderlerin ise kişisel-destekleme ve kişisel-korunma içeren amaçlar çerçevesinde motive oldukları söylenebilir (Çeri-Booms, 2009: 62).

Dönüşümcü Liderleri gerçek (otantik) ve sahte (inotantik) liderler olarak ikiye ayıran Bass ve Steidlmeier (1999: 189), Gerçek Dönüşümcü Lider olabilmek için ahlâkî temellere sahip olmak gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer yandan Sahte Dönüşümcü Liderler ise daha fazla kontrol ve etkiye sahip olmak için başkalarını dönüştürmeyi istemezler. Etkileşimci Liderleri, izleyicileriyle olan etkileşimleri ve ilişkilerine göre otantik ve inotantik olarak ikiye ayıran Bass ve Steidlmeier (1999: 192), gerçek konuşan, sözünde duran, adilane müzakere eden ve izleyicilerini özgür tercihler yapmasına izin verenlerin Otantik Etkileşimci Liderler olduğunu ifade etmişlerdir. Çeri-Booms (2009: 65) ise İnotantik Etkileşimci Liderlerin rüşvete meyilli, akraba kayırmacılığı (nepotizm) yapan ve otoriteyi kötü niyetli kullanan kişiler olduğunu belirtmektedir. Ama buna rağmen Etkileşimci Liderler yine de tutarlı olmak ve dürüstlük, bütünlük gibi Otantik Lider özellikleri sergileyerek izleyicilerinin güvenlerini artırabilirler (Çeri-Booms, 2009: 70).

Otantik Liderliğin, Dönüşümcü Liderlikle örtüşen yanları olduğunu buna karşın Otantik Liderlerin karizmatik de olabileceklerini ama karizmatik olmayan yanlarının da bulunduğunu belirten Avolio ve Gardner (2005: 330)

ise Otantik Liderlerin bireysel özelliklerine dayalı olan ahlâkî anlamdaki kişisel farkındalıkları sayesinde izleyicilerini etkilediklerini belirtmişlerdir. Buna göre, Otantik Liderler kendileri ve izleyicileri için gerçek anlamda pozitif ve sosyal bir yapı inşa ederek izleyicilerine enerji vermektedirler. Öte yandan Karizmatik Liderler ise belli bir retorik geliştirerek izleyicilerini ikna edip etkilemektedirler.

Tüm Karizmatik Liderlerin otantik olmak gibi bir zorunlulukları yoktur. Eğer liderler kişisel karizmaya sahip olurlarsa, sadece kendi kişisel çıkarlarına odaklanabilirler ve bunu maksimize edebilmek için kararlarının etik ve ahlâkî sonuçlarını ihmal edebilirler. Daha fazlasını elde etmek için gerçek hislerine ve inançlarına göre değil de, durumun gereklerine göre hareket edebilirler. Bu durumun tam tersi de söylenebilir. Bütün Otantik Liderlerin karizmatik olarak nitelendirilmeleri de gerekmebilir. Karizmatik Liderlikte olduğu üzere izleyicileri ikna edip etkilemek için söylem geliştirmek yerine Otantik Liderler, arzulanan gelecekle ilgili bir anlam ve gerçeklik oluştururlar. Başkalarını etkilemek için hareket eden Karizmatik Liderlerin aksine Otantik Liderler, doğrusunun o olduğuna inandıkları için öyle davranırlar (Çeri-Booms, 2009: 49).

Otantik Liderliğin diğer liderlik türlerinden daha çok Dönüşümcü Liderliğe benzediğini aktaran Wood (2007: 15), Otantik Liderliğin ilişkilerde Şeffaflık boyutunun, Dönüşümcü Liderliğin temel boyutları ile örtüşmeyen veya en az örtüşen özellik olduğunu düşünmektedir. Diğer yandan, fedakârlık boyutunun her iki liderlik türünde de görüldüğü söylenebilir. Hem Dönüşümcü Liderlerin hem de Otantik Liderlerin kendi çıkarlarını grubun iyiliği için kurban ettikleri (İdealleştirilmiş Etki) ve her iki liderlik özelliğini gösteren liderlerin izleyicilerinin mutluluklarıyla ilgilendikleri (Bireysel İlgi) görülmektedir. Öte taraftan, Otantik Liderler izleyici mutluluğunu artırmak için bazı önlemler alsalar da, Dönüşümcü Liderler bunu yapmazlar (Wood, 2007: 16). Dönüşümcü Liderler ayrıca Otantik Liderlerin gösterdiği etik karar verme, karar sürecinde tüm paydaşları gözetme, izleyici ve izleyici mutluluğunu

geliştirme, başkalarının yaşadığı etik ikilemlere müdahalede bulunma ve diğer bireylere saygılı ve adil davranma gibi bazı alturistik (fedakârca) davranışları sergilemeyebilirler. Buna karşın, davranışlarda tutarlılık boyutu ise, hem Dönüşümcü Liderliğin hem de Otantik Liderliğin kısmen örtüştüğü bir alandır. Her iki liderlik türünde de örnek olmak (ilham verme) gibi bir yaklaşım vardır. Ancak Otantik Liderler bunu izleyicilerini stratejik anlamda geliştirmek için yaparlarken, Dönüşümcü Liderlerin gayesi ise izleyicileri belirlenen misyona adanmak için motive etmektedir. Askerî öğrenciler üzerine yaptığı çalışmasında Wood (2007: 48), liderlik performansı etkileri açısından Otantik Liderliğin Dönüşümcü Liderlikten farklı olduğu yargısına ulaşmıştır. Bu çalışmada ayrıca, Otantik Liderlik özelliklerinin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Tam Serbestçi Liderlik üzerinde artan bir geçerliliği olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Otantik Liderlik ile Etkileşimci Liderliğin birbiriyle örtüşen yanları olmadığını belirten Wood (2007: 17), yine de bu iki liderlik türünün tam olarak çelişmediğini ve bir liderin pekâlâ hem Otantik hem de Etkileşimci Lider olabileceğini aktarmıştır. Bu arada, Otantik Liderlik ile Tam Serbestçi Liderlik arasında paylaşılan hiçbir davranışsal boyut olmadığı ve bir kişinin bu iki liderlik türünü bir arada sergilemesinin mümkün görünmediği söylenebilir (Wood, 2007: 17). Otantik Liderlerin hedeflerine ulaşırken izleyicilerinin de desteklerini kazanmayı istediklerini düşünen Avolio ve Mhatre (2010: 782) ise Otantik Liderlerin, Etkileşimci Liderler gibi diğer liderlerden temel farkının, hedeflenen şeyleri başarmaya çabalarken izleyicilerine karşı dengeli ve adil davranmaları, şeffaf ve etik olmaları olduğunu belirtmişlerdir. Çeri-Booms (2009: 160) ise Otantik Liderliğin, Etkileşimci Liderlikten çok farklı bir kavram olduğu görüşündedir. Öte yandan Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik arasında benzerlik olduğu ve bu nedenle bu iki liderlik türünün aynı doğrultuda (collinearity) olduğu söylenebilir (Çeri-Booms, 2009: 119).

Otantik Liderliğin Dönüşümcü Liderlikle benzerlikleri olduğunu belirten Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005: 480), bu iki liderlik türünün

birbirinden ayırt edilebilmeleri için uygulamaya dayalı birçok deneysel (ampirik) çalışmanın yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Shamir ve Eilam (2005: 398) de Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderliğin aynı olmadığını ifade etmişlerdir. Buna göre, dönüşümcü bir lider otantik veya inotantik olabileceği gibi dönüşümcü olmayan bir lider de pekâlâ otantik olabilir.

Avolio, Walumbwa ve Weber (2009: 428) ise Otantik Liderlikle birlikte Karizmatik, Dönüşümcü, İlham Verici, Hizmetkâr, Ruhsal ve Vizyoner Liderlik türlerini “Yeni-Nesil Liderlik” tarzlarına örnek olarak vermiştir.

Tablo 1.6 Otantik, Etik ve Dönüşümcü Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması

Teorik Bileşenler	Otantik Liderlik	Etik Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
OTANTİK LİDERLİK			
Liderin Kişisel Farkındalığı	√		√
İlişkilerde Şeffaflık	√		*
İçselleştirilmiş Ahlâkî Anlayış	√	√	√
Dengeli Karar Verme	√		*
ETİK LİDERLİK			
Ahlâkî Kişilik	√	√	√
Ahlâkî Yönetim	*	√	*
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK			
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	*	√	√
İlham Verme			√
Zihinsel Teşvik			√
Bireysel İlgi		*	√
√ : Ortaklaşa odaklanılan bileşenler * : Örtüşmesi az olan bileşenler			

(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008: 102’den alınarak değiştirilmiştir)

Otantik Liderliği, Etik Liderlik ile karşılaştıran Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008: 102), her iki liderlik türünde bazı kavramsal örtüşmeler olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre her iki liderlik teorisinin tarif ettiği liderlerin ahlâkî bir kişilikleri mevcut olup dürüstlük, tutarlılık, açık olmak ve doğru olan şeyi yapmaya niyetli olmak gibi ortak özellikler sergilenmektedir. Ayrıca, Etik Liderliğin bileşenlerinden olan ahlâkî yönetimin merkezinde yer alan etik rol modeli olunması ilkesi, Otantik Liderliğin de odaklandığı bir konudur. Her iki liderlik türünün bu benzerliğine karşın Etik Liderlik teorisinin içeriğinde bulunmayan liderin kişisel farkındalığı, ilişkilerde şeffaflık ve dengeli karar verme gibi bazı  zellikler, Otantik Liderliğin odaklandığı kavramların başında gelmektedir. Bu nedenle, Otantik Liderliğin inşa edilmesi için etik davranışlara sahip olmak gereklidir ama bu tek başına yeterli olmamaktadır (Walumba ve arkadaşları, 2008: 103).

Kişisel Farkındalık ve İçselleştirilmiş Ahl k Anlayışı gibi bazı Otantik Liderlik temel kavramları, Dönüşümcü Liderlik odağında da yer alan konulardır. Ancak, İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlham Verme, Zihinsel Teşvik ve Bireysel İlgi şeklinde Dönüşümcü Liderlik boyutlarının Otantik Liderlik teorisinde tam anlamda yer bulduğu söylenemez (Walumba ve arkadaşları, 2008: 104). Dönüşümcü Liderler, takipçilerini birer lidere dönüştürmeye önem verirken, Otantik Liderler ise takipçilerini lidere dönüştürmek yerine onların gelişimlerine odaklanmışlardır. Diğer yandan, Dönüşümcü Liderlerin her zaman etik davrandıklarına dair şüpheler vardır. Bass ve Steidlmeier (1999: 188), sahte ve hakiki Dönüşümcü Liderleri ayırt edebilmek için “otantik” kavramını kullanmaya başlamışlardır. Oysaki Otantik (Gerçek) Dönüşümcü Liderlerin bile ortak çıkarları korumak adına manipülatif davranmak zorunda oldukları zamanlar bulunmaktadır.

Tüm bu değerlendirmelerinden sonra uygulamaya dönük bir çalışma yürüten Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008: 108), Otantik Liderliğin, Etik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik ile paralellik gösterdiği bulgusuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada ayrıca Otantik Liderlik ile örgütsel

vatandaşlık davranışı, örgüte bağlılık ve takipçilerin liderden aldığı tatmin arasında aynı yönlü ilişkiler olduğu sonuçları elde edilmiştir. Çalışmalarını daha da genişleten Walumbwa ve arkadaşları (2008: 117), algılanan Otantik Liderlik davranışı ile takipçilerin bireysel iş tatminleri ve takipçilerin iş performansları arasında pozitif ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir.

Otantik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik arasında temel anlamda benzerlikler olduğunu düşünmesine rağmen Puls (2011: 36), bu iki liderlik türünü üç nedenden ötürü birbirinden ayırt etmektedir. Buna göre ilk farklılık, anlam yüklenen değerlerle ilgilidir. Kendi derin farkındalıklarına dayanarak hareket eden Otantik Liderler, önem verdikleri konularda, değer ve inançlarla ilgili olarak, nerede durmalarını gerektiğini bilmekte ve bunu yaparken de şeffaf olabilmektedirler. Oysa Dönüşümcü Liderler için böyle bir zorunluluk yoktur. Dönüşümcü Liderlerin aksine, Otantik Liderlerin karizmatik olmalarının gerekmediğini belirten Puls (2011: 38), üçüncü farklılık olarak ise değişime odaklanma olduğunu belirtmiştir. Buna göre, Otantik Liderlik değişimi başlatmak veya değişimi gerçekleştirmekle yeterince ilgilenmemektedir. Otantik Liderlik sürecinde değişimler olsa da, bu temel bir etken değildir.

Yukarıdaki satırlarda anlatıldığı üzere kimi çalışmalarda (Bass ve Steidlmeier, 1999: 189; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008: 104; Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer, 2009: 296) Dönüşümcü Liderlerin sahte ve gerçek olarak ikiye ayrıldıkları görülmektedir. Bass ve Steidlmeier'in (1999: 188), Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt edebilmek için "otantik" kavramını kullanmaya başladıkları bilinmektedir. Buradan hareketle, bu araştırmanın kapsamına uygun olarak araştırma amacına hizmet etmek üzere, aşağıdaki satırlarda Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlik türlerine ilişkin olarak literatürde rastlanan bilgilere yer verilmiştir.

1.8 GERÇEK VE SAHTE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dasborough ve Ashkanasy (2002: 615), liderlerinin davranışlarına attıkları değerlere göre izleyicileri üzerinden yürüttükleri çalışmalarında, elde ettikleri bulgularla liderleri “Gerçek” (True) ve “Sahte” (Pseudo) Dönüşümcü Liderler olarak sınıflandırmışlardır. Karizmatik ve Dönüşümcü Liderlerin davranışları üzerine yoğunlaşan Dasborough ve Ashkanasy (2002: 616), lider davranışlarının izleyicileri üzerinde motive edici etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler. İlham verici, güdüleyici ve izleyicilerine vizyon kazandırıcı bu lider davranışları, izleyicilerinin duygusal ihtiyaçlarını tatmin etmeye ve kişisel özgüven sağlamaya yardımcı olabilir. Aslında “Sahte Dönüşümcü Lider” tanımını ilk olarak Bass, Avolio ve Atwater (1996: 28) kullanmışlardır. İstenilmeyen amaçlara ulaşmak için izleyicilerini kullanma yeteneğini, Dönüşümcü Liderliğin karanlık bir yönü olarak ele alan Bass, Avolio ve Atwater (1996: 30), bu tip kişileri “Sahte Dönüşümcü Liderler” olarak ifade etmişlerdir. Buna göre bu kişiler, yasal örgütsel hedeflere ulaşmak için olumlu güçlerini devreye koyan “Gerçek Dönüşümcü Liderler” ile benzer davranışlar gösterdikleri için izleyicileri tarafından kolayca ayırt edilemezler.

Gerçek Dönüşümcü Liderler etik davranırlarken, Sahte Dönüşümcü Liderler dürüstlükten yoksundurlar. Eğer bir lider bazı Dönüşümcü Liderlik özelliklerine sahip olmasına rağmen kendi çıkarlarına ve kişisel tatmine eğilimli ise yalnızca Sahte Dönüşümcü Lider olarak ifade edilebilir. Öte yandan, Dönüşümcü Liderlik özellikleri gösteren bu lider meslektaşları, çalışanları ve örgütü için kaygı duymakta ve ortak amaçlara odaklı ise Gerçek (Truly) Dönüşümcü Lider olarak adlandırılabilir (Parry ve Proctor-Thomson, 2002: 81).

Sahte Dönüşümcü Liderler, Dönüşümcü Liderliğin karanlık yönünü temsil etmekte olup eğer bencil ve kişisel odaklı hareket ederlerse yıkıcı etkiye sahip olabilirler (Dasborough ve Ashkanasy, 2002: 619). Etik dışı ve

gayri ahlaki davranmaya eğilimli olan bu liderler, sadece kişisel kazançlarına odaklanıp gerçek değerlerden soyutlanınca sorunlu davranışlar gösterebilirler. Sahte Dönüşümcü Liderler izleyicilerini manipüle edip kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar.

C. S. Lewis'in ünlü eseri Aslan, Cadı ve Dolap eserinde anlatılan Narnia isimli hayali dünyadaki "Aslan" karakterinin Dönüşümcü Lider ve "Beyaz Büyücü" karakterinin ise Sahte Dönüşümcü Lider olarak canlandırıldığını belirten Mattisson (2010: 2), bu iki karakter arasındaki en önemli farkın kişisel kazançlar için olan isteklilik olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü Lider olan Aslan, izleyicilerine liderlik yaparak ortak hedeflere ulaşmaya çalışmakta ve Büyücü'nün hâkimiyetine son vermeye çalışmaktadır. Sahte Dönüşümcü Lider olan Beyaz Büyücü ise her şeyi kendi isteklerini tatmin etmek için kullanmakta ve Narnia'yı kendi avucunda tutmaktadır.

Başarılı Sahte Dönüşümcü Liderlerin empati yaparak izleyicilerinin duygularını ve düşüncelerini algılayabildiklerini ve bu sayede onları manipüle edebildiklerini ima eden Badea ve Pana (2010: 77), Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ise kendi duygularını dürüst bir biçimde yansıttıklarını ve izleyicileri ile doğru bir duygusal bağ kurduklarını düşünmektedirler.

Sahte Dönüşümcü Liderlerin yanı sıra Sahte Etkileşimci Liderlerin de olabileceğini ifade eden Avolio ve Bass (2002: 8), her iki lider grubunun da Sahte Liderler olarak düşünülebileceğini belirtmişlerdir. Buna göre Gerçek Dönüşümcü Liderler sosyal liderler olup ahlâkî açıdan yüksek değerlere sahiptirler. Sahte Dönüşümcü liderler ise kişisel liderler olup güç odaklıdır. Sahte Dönüşümcü Liderler, Geçek Dönüşümcü Liderlerin yaptıklarının benzerlerini fazlasıyla yaparlar. Öte yandan, grubun gerçek amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak yerine kendi kişisel önceliklerini tatmin etmek için izleyicini yönlendirirler (Avolio ve Bass, 2002: 67). Sahte Etkileşimci Liderlerin de kolayca gözlemlenebileceğini ileri süren Avolio ve Bass (2002: 9),

izleyicilerini takip eden bu liderlerin, her nedense izleyicilerinin yanlış yapmalarını önleyecek tedbirler almadıklarını vurgulamışlardır. Buna göre, Sahte Etkileşimci Liderlerin bir hata ortaya çıktığında ise artık bir şey yapmak için geç olduğunu bahane ederler.

Armstrong ve Muenjohn (2008: 29), Dönüşümcü Liderlerin etik kaygılarının eksik olması durumunda bu liderlerin egolarının yükseleceğini, bencillik ve saygısızca hareketlerin görüleceğini, çekişme ve çekememezlik duygularının harekete geçeceğini, oluşan belirsizliklerden dolayı da stresin artacağını ima etmişlerdir. Buna göre her liderlik türünde olduğu gibi Dönüşümcü Liderlikte de olumlu ve olumsuz özelliklerin görülebilir. Belirtilen bu negatif özellikleri gidermek için Etik Dönüşümcü Liderlik yaklaşımının uygun olacağı ileri sürülmüştür. Bu yaklaşım da bir anlamda Otantik (Gerçek) Dönüşümcü Liderliktir.

Sadece Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Lider ayırımına odaklanmanın faydasız olduğunu belirten Miner (2005: 380), bunun yerine Dönüşümcü Liderliğin karanlık yönlerinin aydınlatılmasının daha önemli olduğunu düşünmektedir. Çünkü Dönüşümcü Liderler birçok şekilde güdülenebilirler ve bunların bazıları kişisel çıkarlara hizmet ederken diğerleri ise böyle olmayabilir. Bireyler kendi isteklerini yerine getirirken ortak amaçlara yönelik sonuçlar da elde edebilirler.

Dönüşümcü Liderlerin düşebileceği bazı tuzaklar olduğunu belirten Boone (2006: 16), ortak çıkarlar için izleyicilerini manipüle etmesi gereken bu liderler için bazı tehlikeler olduğunu da ifade etmektedir. İşte Sahte Dönüşümcü Liderlik davranışı bu tehlikelerden birisi olup Dönüşümcü Liderliğin karanlık yönlerine örnek olarak verilebilir (Boone, 2006: 19).

Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderler aslında aynı araçları kullanarak farklı hedeflere ulaşan liderlerdir. Bu nedenle, liderlerin niyetlerine atfedilen değerleri kullanma yöntemi ile izleyicileri, bu liderlerin Gerçek veya Sahte

Dönüşümcü Lider olduklarını tahmin etmeye çalışmalıdır (Dasborough ve Ashkanasy, 2002: 630). Sahte Dönüşümcü Lider ile Gerçek Dönüşümcü Lider arasındaki farkın, dönüşümü gerçekleştirmedeki samimiyet ve niyet olduğunu belirten Başol (2005: 46), Sahte Dönüşümcü Liderin, dönüşümü ahlaki ölçütler çerçevesinde değil de kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştirdiğini belirtmektedir.

Dönüşümcü Liderlerin sahip olduğu karizma, onları manipülasyon yapmaya yönlendirebilir. Ama otantik olan bir Dönüşümcü Liderin, bu manipülasyonları en aza indirmek ve ahlâkî düzeyi sağlamak için otantikliğinden yararlanabileceğini ifade eden Kumar (2007: 3), bu sayede örgütteki değişimin kalıcı ve kurumsallaşmış olabileceğini iddia etmektedir. Buna göre otantiklik, Dönüşümcü Liderlerin zor konulardaki sorumluluklarını yerine getirebilmek için ahlâkî kapasitelerini geliştirmeye yardım eden davranışsal bütünlüğü içermektedir. Kişisel Farkındalık tek başına bir liderin otantik olmasına yetmemektedir. Kişisel Farkındalığı yüksek olan ama inotantik davranan veya etik dışı davranışlarda bulunan liderler olabilir. Bu nedenle, Otantik Liderliğin Şeffaflık gibi diğer özelliklerinin de bulunması gerekmektedir. Kişisel farkındalığı yüksek olan bir Dönüşümcü Lider, kendi çıkarlarını diğer şeylerden üstün tutabilir. İşte otantiklik, bu türdeki Dönüşümcü Liderlerin kendi kişisel çıkarlarıyla örülü sınırların ötesine geçmelerine yardımcı olur ve tüm taraflara adil ve doğru bir şekilde davranmalarını sağlar (Kumar, 2007: 12). Çevrenin güvensizliğinden etkilenen kimi takipçiler, Dönüşümcü Liderin karizmasının etkisiyle körleşebilirler. Bu durum, örgüt içindeki gerekli değişimlerin sürdürülebilir olmasını da engellemektedir. Ayrıca örgüt içindeki bazı değişimler, ahlâkî anlamda bazı boşlukların ortaya çıkmasına neden olabilir. İşte otantiklik, Dönüşümcü Liderlerin sağlıklı tercihler yapabilmesine olanak verir. Bu sayede Otantik (Gerçek) Dönüşümcü Liderler, körleşen takipçilerin değişimlere uyum sağlamalarına ve değişimlerin kurumsallaşmasına çalışarak, örgüt içinde güçlü bir bütünlük ve iç tutarlılık sağlarlar (Kumar, 2007: 13).

1.9 GERÇEK VE SAHTE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderler arasındaki en belirgin farkın, temel ahlaki değerlerden yoksun olunmasına bağlayan Bass ve Steidlmeier (1999: 186), Sahte Dönüşümcü Liderlerin aldatıcı ve manipüle edici özellikleri olduğunu ileri sürmektedirler. Gerçek Dönüşümcü Liderler de kimi zaman manipülasyona başvursalar da, Sahte Dönüşümcü Liderler için bu durum çok daha sık görülen bir davranıştır. Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Lider arasındaki ilk farkın idealize edilen değerler olduğunu söyleyen Bass ve Steidlmeier'e (1999: 187) göre Gerçek Dönüşümcü Liderler evrensel kardeşlik olgusunu öne alırlar. Sahte Dönüşümcü Liderler ise gerçek olmayan, hayali bir “biz ve onlar” ayırımına vurgu yaparlar ve “bizin” doğal olarak iyi değerlere sahip olduğunu, “onların” ise bundan yoksun olduklarının altını çizerler. Sahte Dönüşümcü Liderler izleyicilerinin başarıları pahasına güç ve pozisyon elde etmeye çalışırlar. Bunu yaparken de, aslında örgütün yararına bir iş yaptıklarını kendilerine telkin ederek kendilerini bile kandırabilirler. Kendilerine inanmaları için izleyicilerine “bana güvenin” deseler de, aslında Sahte Dönüşümcü Liderler tam olarak güven vermezler. Göz alıcı ve gösterişli vizyonlar ileri sürseler de, Gerçek Dönüşümcü Liderler kadar sorumluluk sahibi değildirler ve bencil davranışlar sergilerler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 187). Sahte Dönüşümcü Liderler kendilerini dürüst bireyler olarak görseler de, özellikle örgüt içindeki davranışları tutarsız olup güven verici değildir.

Gerçek Dönüşümcü Liderler etik kimseler olup Dönüşümcü Liderliğin dört boyutuna ilişkin davranışlarında ahlâkî yaklaşımlardan ve standartlardan uzaklaşmazlar. Aslında dönüşümcü olmayan ve sadece öyle görünen Sahte Dönüşümcü Liderler ise manipülatif davranırlar ve başkalarını aldatmaya eğilimlidirler (Nichols, 2008: 34). İzleyicileri üzerinde güç ve otorite kurma eğilimindeki Sahte Dönüşümcü Liderler, bu amaçlarını ve kendilerinin sahte

yönlerini gizlemeye çalışırlar. Oysa Gerçek Dönüşümcü Liderler örgütün bütünü gözeten ve tüm izleyiciler için sorumluluk alan bir vizyona sahiptirler, hatta gerekirse bu konuda fedakârlık bile yaparlar. Sahte Dönüşümcü Liderler de vizyona sahiptirler ama bu vizyon daha çok kendi çıkarları için izleyicilerini feda etme odaklıdır. Her ne kadar Sahte Dönüşümcü Liderlerin ilham verici bir motivasyonları olsa da bunun içinde örgüt ya da izleyicilere yer yoktur. Bu motivasyon aslında Sahte Dönüşümcü Liderlerin imajını pekiştirmek ve izleyicilerinin onlara hizmet etmeleri için tasarlanmıştır (Nichols, 2008: 35).

İzleyicilerini gerçekçi ve ulaşılabilir vizyonlara güdülemek yerine kendi fantezilerine odaklayıp peşlerinden gelmesini isteyen Sahte Dönüşümcü Liderler, yapmacık ve aldatıcı bir şekilde hareket ederler. İzleyicilerine öğütledikleri şeyleri aslında kendileri yapmamaktadırlar ve izleyicileri için ideal bir liderlik sergilemek yerine, onların idolü haline gelmeyi yeğlemektedirler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 190).

Dönüşümcü Liderlerin sahip oldukları etik olma algısı, Sahte Dönüşümcü Liderler nedeniyle yıkıma uğramıştır. Aldatıcı, manipülatif, gücü kendi emelleri için kullanan ve kendini olduğundan daha büyük gören gibi kavramlarla birlikte anılan Sahte Dönüşümcü Liderler, izleyicileri için ulaşılamayan, gerçekçi olmayan ve belki de zararlı hedefler koyabilirler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 202).

Tablo 1.7 Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderler

<i>Gerçek Dönüşümcü Liderler ve bazı ayırt edici özellikleri</i>	<i>Sahte Dönüşümcü Liderler ve bazı ayırt edici özellikleri</i>
Andrew Carnegie, Charles DeGaulle, Dwight Eisenhower, Mahatma Gandhi, Dag Hammarskjöld, Nelson Mandela, Edward R. Murrow, Cemal Abdül Nasır, Erwin Rommel, Marshal Tito, Bishop Desmond Tutu, Lech Walesa	Idi Amin, Jim Bakker, Nikolai Çavuşesku, François Duvalier, Jimmy Hoffa, Adolf Hitler, J. Edgar Hoover, Joseph Goebbels, Howard Hughes, Benito Mussolini, Ferdinand Marcos ve Pol Pot.

<i>Gerçek Dönüşümcü Liderler ve bazı ayırt edici özellikleri</i>	<i>Sahte Dönüşümcü Liderler ve bazı ayırt edici özellikleri</i>
• Daha iyi bir gelecek vizyonu çizmek, • Uzlaşmacı olmak ve empati yapmak, • Farklılıklara saygı duymak ve bağımsız izleyiciler geliştirmek, • Amaç ve değerlerin genelleştirilmesi ile birlik sağlamak, • Kendini feda etme ve doğruluk.	• Kendini olduğundan daha büyük görmek, • Baskı uygulamak, • Başkalarına zarar vermek, • Manipülasyon yapmak, • Korkutarak kendine bağlamak.

(O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner ve Connelly, 1995: 545''den değiştirilerek alınmıştır)

Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ilham verme davranışları insanların içindeki uyumluluk, yardımseverlik ve iyi iş yapma gibi güzel özelliklere odaklanmıştır. Öte yandan Sahte Dönüşümcü Liderlerin ilham verici davranışları ise cin fikirlik, uyumsuzluk, gerçek olmayan tehlikeler ve güvensizlik gibi insanların en kötü yanlarına eğilimlidir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188). Sahte Dönüşümcü Liderler aldatıcı ve gerçeği gizlemeye çalışan kaçamak tavırlar ile izleyicilerine yaklaşırlar. Çok ince, ustaca ve çatal dilli bir ses tonu ile izleyicileriyle iletişime geçen Sahte Dönüşümcü Liderler, net algılanmayan ama tutarsız olan davranışlar gösterirler. Örneğin, izleyicilerini güçlendirmekten bahsetseler de, onlara hala kendilerine bağımlı birer çocukmuş gibi davranırlar.

Gerçek Dönüşümcü Lideri bir ticaret gemisi kaptanına ve Sahte Dönüşümcü Lideri ise korsan gemisi kaptanına benzeten Roberts (2005: 47), Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ilham verici etkilerinin bireylerin içindeki iyi yönleri odaklandığını ama Sahte Dönüşümcü Liderlerin ilham verici etkilerinin ise insanların kötü yanlarına dikkat ettiğini ifade etmiştir. Her ne kadar bu her iki liderin de Dönüşümcü Liderlik boyutlarından herhangi birisini davranışlarına yansıtmayı unuttukları bilinse de Sahte Dönüşümcü Liderlerin ego-merkezli bencil liderlik süreçlerinde Bireysel İlgi boyutunun neredeyse her zaman eksik olduğu söylenebilir.

Kendini dev aynasında gören Sahte Dönüşümcü Liderler etik dışı olarak algılanmaktadırlar. Diğer yandan Gerçek Dönüşümcü Liderler ise örgütün içerisindeki tüm bireylerin çeşitliliğinden kaynaklanan zenginliğin devamı ve takım çalışmasının sağlanması için en gerekli temel öğelerdir (Roberts, 2005: 51).

Gerçek Dönüşümcü Liderler izleyicileri ile dinamik bir ilişkiye girerek onları entelektüel açıdan uyarırlar ve rahat bir tartışma ortamı oluşturarak soru sormaları için izleyicilerini cesaretlendirirler ve bu yolla problemlerin çözümü için çaba gösterirler. Sahte Dönüşümcü Liderler ise izleyicilerinin düşük farkındalıklarından faydalanırlar, uyarım almamış olan izleyiciler Sahte Dönüşümcü Liderlerin ahlâkî durumları ve gerçek niyetlerine ilişkin durumu bilmeseler de, bu durumu kabul etme eğilimindedirler. Gerçek Dönüşümcü Liderler gerçek ve zorlu olayları kullanarak Entelektüel Uyarımda bulunurlar ve izleyicileri ile karşılıklı bir görüş alışverişi yaparlar. Sahte Dönüşümcü Liderler ise mantıksal açıdan gerçek olmayan durumları kullanırlar ve izleyicilerinin görüşlerini almadıkları gibi kendi fikirlerini ortaya koyarken de otoritelerini kullanırlar (Nichols, 2008: 35). Rasyonel bir müzakere yerine duygusal odaklı tartışmayı tercih eden Sahte Dönüşümcü Liderler, asıl niyetlerini de gizlemektedirler.

Sahte Dönüşümcü Liderlerin Entelektüel Uyarımları yanlış varsayımlara ve belirsiz olgulara dayalıdır. Otoriteyi aşırı bir şekilde vurgulayan bu liderler, olayların nedenlerini ise görmezden gelirler. Diğerlerinin fikirlerinden alıntılar yapsalar da, yanlış yapmaları durumunda bu kişilere şamar oğlanı gibi davranan Sahte Dönüşümcü Liderler, izleyicilerine zarar verme pahasına da olsa kendi isteklerini gerçekleştirmek için başkalarını hileli bir şekilde yönlendirmekten de çekinmezler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 189). Doğru şeyler yaptıkları yönünde bir izlenim bıraksalar da, kendi narsist çıkarları ile çelişmesi durumunda Sahte Dönüşümcü Liderler bu doğru şeyleri yapmaktan vazgeçebilirler. Önemli

sorunları ciddiye almayan ve bunları önemsiz gibi göstermeye çalışan Sahte Dönüşümcü Liderler, sorunun önemini ortaya koyup çözmek yerine izleyicilerince yapılacak günlük iş listeleri düzenleyip bunları kontrol ederler (Celep, 2004: 99).

Bass ve Steidlmeier'e (1999: 189) göre Gerçek Dönüşümcü Liderler izleyicilerini birer lidere dönüştürebilecek Bireysel İlgiye sahiptirler. Ancak Sahte Dönüşümcü Liderler ise izleyicilerinin kendilerine olan bağımlılıklarını korumayı dert edinirler. Sahte Dönüşümcü Liderler için Bireysel İlgi boyutu, izleyicilerinin kendilerine körü körüne bağımlı olması ve kendileri ile izleyicileri arasında belli bir kişisel mesafenin olması ve korunması üzerine kuruludur. Sahte Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgileri, izleyicilerine yardım ediyormuş gibi bir kisveye bürünmelerine odaklı iken Gerçek Dönüşümcü Liderler izleyicilerine yardım ederek onların rekabetçi yapılarını ve başarılarını artırmaya eğilimlidirler. Gerçek Dönüşümcü Liderler sahip oldukları gücü sosyal anlamda ve başkalarına da hizmet eden bir anlayış için kullanırlar. Öte yandan Sahte Dönüşümcü Liderler, toplum içinde bunu saklasalar da kendi iç dünyalarında bu gücü sadece kendi kişisel amaçları için manipüle etmeye odaklı bir yapıdadırlar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 190). Sahte Dönüşümcü Liderler kendilerini iyi ve doğru olarak ifade ederken, başkalarını ise kötü ve yanlış olarak suçlamaktadırlar. Farklı durumlar için ise çok çeşitli maskeler takmaktadırlar.

İzleyicilerin bağlılık, sadakat ve kendini adama gibi olumlu davranışları, Gerçek Dönüşümcü Liderlerin güç ve saygıyı kullanma biçimlerinden kaynaklanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 40). Kendini olduğundan büyük gören, otoriter bir yapıda hareket eden ve izleyicilerinin zararına olabilecek davranışlar gösteren Sahte Dönüşümcü Liderler ise izleyicilerini baskı altına almak için nedensiz cezalandırma ve ödüllendirme yöntemini tercih ederler ve bunun için güçlerini kullanırlar. Bu liderler, izleyicilerinin kendilerine bağlanmaya ikna etmek için manipülasyon yapmak dışında, tehdit etmek veya bazı sözler vermek gibi yollara da girerler. Sahte

Dönüşümcü Liderlerin cezalandırma yöntemleri de uygunsuz ve adaletsiz bir şekilde olabilir. Çok fazla güç kullanma ve baskı ortamı oluşturma izleyiciler üzerinde korkuya neden olduğu için lidere olan destek azalabilir. Narsistçe ve düşünmeden, aceleci hareket eden liderlerin izleyicilerinde de bağımlılık ve itaat oluşsa da bunlar içselleştirilmez ve kamuoyu önünde lidere bağlılık oluşsa da özel ve kişisel dünyada lidere bağımlılık olmayabilir. Tüm bunlardan hareket eden Bass ve Riggio (2006: 40), Sahte Dönüşümcü Lidere olan bağımlılık, itaat ve sadakatin aslında cezalandırılma korkusundan ve liderin ilgisini kaybetme endişesinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

911 tane üyesinin toplu intiharı ile gündeme gelen Halk Tapınağı isimli mezhebin lideri olan Papaz Jim Jones, İnotantik (sahte) Liderliğin aşırı uçtaki bir örneğidir. Olağan üstü güçlerini hastalıkları teşhis etmek ve iyileştirmek için kullandığını iddia eden Jim Jones, onlara ilgi göstererek izleyicilerinin bağımlılıklarını artırmış ve onlara boyun eğdirmek için açık cezalar vermiş ya da tehdit etmiştir. Öte yandan Mahatma Gandhi veya Martin Luther King gibi Gerçek Dönüşümcü Liderler ise başkalarına zarar vermeksizin yöntemler geliştirmişler ve izleyicileri için daha iyi bir gelecek istemişlerdir. Evrensel kardeşlikten bahseden bu liderler, izleyicilerini geliştirmeye çalışmışlar ve entelektüel uyarım ile onların zihinlerinin ilerlemesini teşvik etmişlerdir. Bass ve Riggio (2006: 40), Otantik (gerçek) Liderlik özelliği gösteren bu kişilerin sadece kendilerine göre de doğru olmadıklarını, başkalarınca da doğru bireyler olarak algılandıklarını vurgulamışlardır.

Bass ve Steidlmeier (1999: 184), Gerçek (Doğru) Dönüşümcü Liderliğin yasal değerlerin ahlaki temeline dayalı olması gerektiğini düşünmektedirler. Bunun karşıtı olan Sahte (Yalancı / İnotantik) Dönüşümcü Liderliğin ise bilinçli ya da bilinçsiz olarak kötü niyetle hareket eden liderlerin davranış şekli olduğunu belirtmişlerdir. Bir başka deyişle Sahte Dönüşümcü Liderler izleyicileri motive etme, etik olma ve yaratıcılığı destekleme gibi konuları önemsemeyen Dönüşümcü Liderlik türü sergilerler.

Manipölasyon yapma Gerçek Dönüşümcü Liderlerde seyrek rastlanan bir davranış olmakla birlikte, Sahte Dönüşümcü Liderler bu yol sıkça başvururlar ve aldatıcı yöntemler de kullanırlar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 186). Sahte Dönüşümcü Liderler ayrıca izleyicileri üzerinde ideal bir etki bırakmak yerine onlar tarafından çok sevilen bir kişi haline gelmeye çabalarlar (Celep, 2004: 93).

Sahte Dönüşümcü Liderler kendilerini dürüst, doğru sözlü ve örgütün yararını düşünen ortak bir misyona amaç eden kişiler olarak görmektedirler ama davranışları tutarsız ve güvenilmezdir. Dış görünüşlerinde gerçeklik varmış gibi görünse de, dış kabuğun altında yatan iç dünyalarında örgütün amaçlarıyla çelişen bir yapı vardır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 187). Örgüt içinde ve çalışanlarla birlikteyken bağlılık ve sadakat taslarlar ama aslında örgütü ve çalışanları da kendi çıkarları için kurban etmeye hazırdırlar. Örneğin sahte CEO'lar (tepe yöneticileri), örgütü küçültüp zarara sokarlarken, kendi ücretlerini ve tazminatlarını artırırılar. Bunu yaparken de işlerini kaybeden çalışanları için timsah gözyaşları akıtmaktan da geri durmazlar. Günümüzün feodal ağası gibi olan bu türdeki CEO'lar, tebaası olan şirket yöneticileri ve şirket çalışanlarından sadakat ve güven beklerken, Gerçek Dönüşümcü Liderlik yerine aslında Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği gösterirler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 204).

Özellikle siyaset alanında çok sayıda Sahte Dönüşümcü Lider bulunduğunu belirten Celep (2004: 96), ekonominin düzeltilmesi için alınan kredilerin usulsüz ve sorumsuz kullanımını ve kaynak sıkıntısı çeken belediyelerin birincil amaçları olan alt yapı yatırımları yerine yüklü harcamalarda bulunarak şenlik ve eğlence düzenlemelerini Sahte Dönüşümcü Liderliğe örnek olarak göstermektedir. Eğitim örgütlerindeki Sahte Dönüşümcü Liderliğin sonuçları kısa vadede görülmeyebilir ama doğurduğu olumsuz sonuçlar o eğitim örgütü ile sınırlı kalmaz ve bir su dalgası gibi diğer örgütlere de yayılır (Celep, 2004: 97). Gerçek Dönüşümcü Liderler olumlu sonuçları olan değerlere uygun olan doğru ve iyi bilgileri

izleyicileriyle paylaşırlar. Diğer yandan Sahte Dönüşümcü Liderler ise bu değerlere uygunmuş gibi görünen amaçlarına ulaşmak için erişilemez, gerçek olmayan ve zararlı bazı beklentileri izleyicileriyle paylaşma yöntemini tercih ederler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 202).

Gerçek Dönüşümcü Liderlik dürüstlük, sadakat ve doğru olmak gibi konular ile adalet, eşitlik ve insan hakları gibi nihai değerleri destekleyen ve geliştiren bir anlayışa sahiptir. Diğer yandan Sahte Dönüşümcü Liderler ise adam kayırmacılık, haksızlık yapma ve kişisel menfaatler gibi konular ile ırksal üstünlük, teslimiyetçilik ve sosyal evrimleşme gibi olumsuz sonuçlar içeren değerleri uygun bulmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 192). Her insan gibi liderlerin de kendi kişisel çıkarlarının peşine düşebileceğini aktaran Ayrancı ve Ege (2010: 39), ortak çıkarları değil de kendi şahsi menfaatlerini ön plana çıkaran Sahte Dönüşümcü Liderlerin bu kendi önceliklerini sanki ortak amaçlarmış gibi izleyicilere aşılama çalıştığını belirtmiştir. Bu liderlerin amacı kendi iktidarlarını korumak olup izleyicilere verdikleri sözleri de yerine getirmezler ve izleyicileri sadece kendi kişisel amaçlarına ulaşmada birer köprü olarak kullanırlar.

Oluşturulan vizyonun etki yönetimi ile izleyicilerce kabulü için çaba gösteren Gerçek Dönüşümcü Liderler, bu süreçte etik ve güvenilir kalmaya çalışırlar. Buna karşın Sahte Dönüşümcü Liderler bunu yaparken yanıltıcı ve hileli davranırlar, gösteriş yaparlar ve kendilerini övmekten geri kalmazlar. Bass ve Steidlmeier (1999: 201) ayrıca Gerçek Dönüşümcü Liderin temel anlamda tüm tarafların isteklerini karşılayan bir yol bulmak için yavaş ama sabırlı bir şekilde ilerlemesi gerektiğini söylemişlerdir. Öte yandan Sahte Dönüşümcü Liderlikte var olan aldatıcılık, manipülasyon yapma, kendini olduğundan büyük görme ve gücünü kötüye kullanma gibi davranışlardan da kaçınılması gerekmektedir.

Dönüşümcü Liderler örgütsel gelişme konusunda önemli roller oynayabilirler. Gözlem yaparak ve birçok örgütsel gelişme tekniğini

kullanarak grup dinamiklerini anlamak adına ilerlemeler kaydedebilirler. Ancak bu durum, Sahte Dönüşümcü davranışların oluşmasına kapı aralayabilir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 207). Kimi zaman, elde edilen bu bilgiler yanlış kullanılabilir ve liderler ilettikleri mesajlarını çok basite indirgeyebilir veya duygusal ifadeleri abartabilirler. Kendini olduğundan daha büyük gören ve fantezi derecesine varabilecek davranışları olan Sahte Dönüşümcü Liderlerin ahlaka aykırı davranışlar sergileyebileceğini belirten Bass ve Steidlmeier (1999: 211), buna karşın etik ilkelere dikkat eden Gerçek Dönüşümcü Liderlerin özgürlük alanını, vicdani duyarlılığı ve fedakârlık yapmanın içeriğini etkili bir şekilde genişlettiklerini ifade etmişlerdir. Sahte Dönüşümcü Liderlerin eninde sonunda izleyicilerinin güvenini kaybedeceğini belirten Lee (2007: 3) ise bu liderlerin yapmacık davranışlarla sergiledikleri sahte görüntülerinin arkasındaki gerçek yüzlerini fazla saklayamayacaklarını belirtmiştir.

Sahte Dönüşümcü Liderlerin kayırmacılık ve ırkçılık gibi aykırı değerlere sahip olduklarını belirten Numkanisorn (2003: 58), bu liderlerin izleyicilerine boyun eğdirdiklerini ve birilerini kurban etme yoluna gittiklerini ifade etmiştir. Bu liderlerin, çıkarları ile çelişen durumlarda o işi yapıyormuş gibi göründükleri ama gizlice o işin gerçekleşmemesi için uğraştıkları söylenebilir (Numkanisorn, 2003: 61). Gerçek Dönüşümcü Liderler, liderliklerini izleyicileriyle paylaşırlarken Sahte Dönüşümcü Liderler ise kendi kişisel çıkarları için daha fazla güç elde etmenin peşine düşerler. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin insanların içindeki iyi şeyleri gördüğünü ve onların ihtiyacı olan şeyleri onlara anlattığını belirten Bass (2004: 1), Sahte Dönüşümcü Liderlerin ise bireylerin içindeki kötüye odaklandığını ve kaçamaklı yanıtlar verip onları yanlış yönlendirdiklerini ifade etmiştir. Bu nedenle, dürüst davranışları olan ve birlik, bütünlükten dem vuran Gerçek Dönüşümcü Liderler güvenilir olarak algılanırlar. Başkalarını suçlamaya eğilimli olan ve onları sadık olmamakla itham eden Sahte Dönüşümcü Liderler ise pek güven vermezler.

Gerçek Dönüşümcü Liderler izleyicilerinin karşılanmamış gerçek ihtiyaçlarını tespit ederek, kendi yaşamış oldukları tecrübelerden yola çıkarak ulaşılabilir hedeflere erişmek için tavsiyede bulunurlar. Sahte Dönüşümcü Liderler ise izleyicilerinde yapay ve kurgulanmış bir ihtiyaç oluşturup buna hitap ederek fantezi peşinde koşarlar (Bass, 2004: 1). Gerçek Dönüşümcü Liderlerin konuya derinlemesine yaklaştığını ve detaylı analizler yaptığını belirten Bass (2004: 1), Sahte Dönüşümcü Liderlerin ise yüzeysel ve gerçekçi olmayan değerlendirmelerde bulunduğunu belirtmiştir. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin savunduğu argümanlar gerçek kanıtlar ve doğrular üzerine kurulu, mantıklı ve ilgili şeyleri kapsarken Sahte Dönüşümcü Liderlerin kullandığı gerekçeler yanlış varsayımlara dayalı, doğruluğu şüpheli, önyargılara dayalı ve ilgisiz şeylerle dolu olmaktadır.

Gerçek Dönüşümcü Liderlerin herkesçe doğru kişiler olarak algılandığını belirten Bass (2004: 2), bu kişilerin toplum ve çevre ile gerçekten ilgilendiğini düşünmektedir. Sahte Dönüşümcü Liderler ise hem kendilerini hem de başkalarını kandırmakla kalmayıp, çevreyi ve toplumu kendi çıkarları için sömürmeyi düşünmektedir. Whittington (2004: 165), görünürdeki davranışlar aynı gibi algılsa da Gerçek Dönüşümcü Liderler ile Sahte Dönüşümcü Liderlerin değerler, güç motivasyonu, sosyal mesafe ve izleyicilerin gelişimiyle ilgilenme gibi konularda birbirlerinden farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir. Buna göre Gerçek Dönüşümcü Liderler izleyicilerini ahlaki açıdan yüreklendirmeye odaklı olup başkalarına hizmet eden sosyal yapıcı yöntemler için güç kullanırlar. Sahte Dönüşümcü Liderler ise kendileri ile başkaları arasına kişisel mesafe koyarak kendi durumlarını güçlendirmeye çalışırlar. Bu mesafe ise gündemin manipüle edilerek değiştirilmesi, başkalarına zarar verme pahasına çıktıların maksimize edilmesi ve bunlardan kaynaklanan çatışmaların oluşturulması ile korunmaktadır. Sahte Dönüşümcü Liderler bunları yaparken yapmacık bir güçlendirme davranışı gösterirler (Whittington, 2004: 165).

Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderleri bazı temel özelliklerine göre aşağıdaki gibi sınıflandıran Boyett (2008: 32), bunu yaparken kimi tarihi şahsiyetlerin davranışlarından faydalanmıştır.

Tablo 1.8 Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin Bazı Özellikleri

Gerçek Dönüşümcü Liderler	Sahte Dönüşümcü Liderler
- Evrensel kardeşlik duygusu, - Kurumsal etik politika ve işlemleri yürürlüğe koymak, - Kalıcı iş ahlakını kurmak, - Yüksek etik standartlara sahip bir örgütsel iklim oluşturmak, - İzleyicilerin ideali haline gelmeye çalışmak.	- Biz (iyiler) ve onlar (kötüler) ayrışması, - İzleyicilerin başarısızlığına yol açacak şekilde baskı kurmak, - Güç ve başarı için hayali fanteziler üretmek, - İzleyicilere “bana güvenin” denmesine rağmen güven vermeyen ama gösterişli davranışlarda bulunmak, - İzleyicilerin idolü haline gelmeye çalışmak.
- İnsanların içindeki uyum, iyi iş çıkarma ve hayırseverlik gibi en iyi duygulara yoğunlaşma, - Grup, örgüt ve toplumca başarılabilir güzel şeylerle ilgilenmek.	- İnsanların içindeki en kötü şeylere odaklanmak, - Manipülasyon, aldatma ve yalan, - Genelde herkesin yararına çalışıyormuş gibi görüntü vermek, özelde ise sadece kendi çıkarlarını gözetmek.
- Soru sorup varsayımda bulunmaları için izleyicilerini cesaretlendirmek, - Sorunlara daha yaratıcı çözümler bulmaya çalışmak, - Konuyla ilgili kişileri ikna etmek, - Mantıklı söylemlerde bulunmak.	- Nedenleri görmezlikten gelmek ve otoriter baskıyı artırmak, - Başkalarının fikirlerini çalmak ama onları günah keçisi ilan etmek, - Gerçek kanıtlar yerine söylentilere değer vermek, - İzleyicileri görmezden gelmek ve mantıksız, duygusal söylemlerde bulunmak.
- Her izleyiciyi bir birey olarak kabul edip gelişimi için fırsat sunmak, - İzleyicilerini liderlere dönüştürmeye çalışmak, - İzleyicilerin daha yetenekli olmaları için uğraşmak, - Başkalarına hizmet etmek.	- İzleyicilerin bağımlılığını sürdürmeye çalışmak, - Körü körüne itaat beklemek, - İzleyiciler arasında rekabet ortamı oluşturup gruplaşmalarını sağlamak, - İzleyicileri ile ebeveyn-çocuk ilişkisi kurmaya çalışıp bencilce güç kullanmak.

(Boyett, 2008: 33’den değiştirilerek alınmıştır)

Gerçek Dönüşümcü Liderlerin de yanlış ve kötü şeyler yapabileceğini belirten Boyett (2008: 41), liderlerin kaygan ve eğimli bir yolda hareket ettiklerini ifade etmiştir. Kimi zaman istekler, arzular, ihtiyaçlar ve gereklilikler nedeniyle liderler feci sonuçlara yol açabilecek hatalı işlere girişebilirler. Bu nedenle liderler kolaylıkla Gerçek Liderlikten Sahte Liderliğe kayabilirler, hatta daha kötüsü de olabilir.

Boyett'in (2008: 45) aktardığına göre bazı liderlik araştırmalarında politikacı ve din adamı gibi bazı tarihi şahsiyetler aşağıdaki şekilde Gerçek veya Sahte Dönüşümcü Liderler olarak sınıflandırılmışlardır.

Tablo 1.9 Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderler Olarak Bazı Tarihi Kişiler

Gerçek Dönüşümcü Liderler	Sahte Dönüşümcü Liderler
Konrad Adenauer, Susan B. Anthony, Winston Churchill, Richard J. Dailey, Charles De Gaulle, Eugene V. Debs, John Dewey, W.E.B. Du Bois, John Foster Dulles, Dwight Eisenhower, Felix Frankfurter, Indira Gandhi, Mohandas Gandhi, Dag Hammarskjöld, Oliver Wendell Holmes, Papa 23. John, John F. Kennedy, Martin Luther King, Fiorello H. LaGuardia, John L. Lewis, Douglas MacArthur, George C. Marshall, Edward R. Murrow, Cemal Abdül Nasır, William Paley, Joseph Putlitzer, Sam Rayburn, Ronald Reagan, Amiral Ryman Rickover, Erwin Rommel, Eleanor Roosevelt, Franklin D. Roosevelt, Theodore Roosevelt, Enver Sedat, Margaret Thatcher, Harry S. Truman, Piskopos Desmond Tutu, Lech Walesa, Booker T. Washington, Woodrow Wilson ve Malcolm X.	Idi Amin, Jim Bakker, William Jennings Bryan, Fidel Castro, Neville Chamberlain, Georges Clemenceau, Francois Duvalier (Papa Doc), Francisco Franco, Joseph Goebbels, Herman Göring, Che Guevara, Warren Harding, William Randolph Hearst, Rudolf Hess, Adolf Hitler, Jimmy Hoffa, J. Edgar Hoover, Vladimir Lenin, Huey Long, Ferdinand Marcos, Joseph McCarthy, Ho Chi Minh, Benito Mussolini, Manuel Noriega, Juan Peron, John D. Rockefeller, Albert Speer, Joseph Stalin, Mao Tse Tung, William C. Westmoreland, Kayser 2. Wilhelm, Deng Xiaoping.

(Boyett, 2008: 45)

Whittington (2004: 165), Egoist Liderler olduğunu ima ettiği Sahte Dönüşümcü Liderlerin kendilerini güvende görmedikleri ve korunma ihtiyacı hissettikleri için izleyicileri ile olan ilişkilerinde onları görmezden gelme yönünde bir bağlantı kurmaya eğilimli olduklarını düşünmektedir. Buna göre Egoist Liderler, kendi pozisyonlarından kaynaklanan yasal haklarını kullanarak izleyicilerini kendi isteklerini yerine getirmeye zorlamaktadırlar.

Sahte Dönüşümcü Liderler izleyicilerinde bağımlılık oluşturmaya çalışırken, Gerçek Dönüşümcü Liderler ise izleyicilerine birer danışman ve koç gibi davranarak onların gelişerek birer lidere dönüşmelerine yardım ederler. Sahte Dönüşümcü Liderler kişisel mesafeyi koruyan ama körü körüne bir bağlılık isteyen davranışlarda bulunurlar. Aslında her iki liderlik türü de güce ihtiyaç duyarlar ama Gerçek Dönüşümcü Liderler bu ihtiyacı örgütün ve izleyicilerin çıkarlarına uygun ve ulaşılabilir amaçlara dönüştürmeyi başarırlar. Sahte Dönüşümcü Liderler ise sadece bu güçlerini artırmayı düşünürler ve izleyicilerine küçümseyici şekilde davranarak onlara yardım ediyormuş gibi görünmeye çalışırlar (Nichols, 2008: 36).

Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderleri, Dönüşümcü Liderliğin dört boyutuna göre karşılaştıran tablo ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 1.10 Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin Karşılaştırılması

BOYUTLAR	Gerçek Dönüşümcü Lider	Sahte Dönüşümcü Lider
İdealleştirilmiş Etki	Evrensel kardeşlik vurgusu, güven, daha iyisini yapmak için yüksek standartlar, etik politika ve işlemler	Biz ve onlar ayrımı, izleyiciler üzerinde güç ve otorite kurma, verilmeye çalışılan görüntü ile davranışların uyumsuzluğu
Entelektüel Uyarım	Soru sorma odaklı tartışma ortamı, herkesin çıkarına uygun kararlar, genel yaratıcı çözümler ve rasyonel müzakere süreci	Gerçekci olmayan durumlar ve tartışma, aşırı otorite, gündemi kontrol ve duygusal odaklı tartışma
İlham Verme	Uyum, hayırseverlik, iyi iş çıkarma,	Entrikalar, uyumsuzluk, yanlışlıklar,

BOYUTLAR	Gerçek Dönüşümcü Lider	Sahte Dönüşümcü Lider
	ortak amaçlar, herkes için en iyisi ve sosyal yönelim	güvensizlik durumu ve en kötü bireyi bulmaya yönelim, personel güçlendirme yerine çocukmuş gibi davranma
Bireysel İlgi	Fedakârlıklar ve izleyicilerini liderlere dönüştürme, herkesin faydası için güç ihtiyacı	Otoriter ve körü körüne bağımlılık isteyen liderlik, kendini olduğundan büyük görme ve gücü kendisi için kullanma

(Nichols, 2008: 37'den değiştirilerek alınmıştır)

Kendini olduğundan daha büyük gören, kendi kişisel çıkarlarına odaklı olan liderlerin izleyicileri üzerinde stres oluşturdıkları bilinmektedir. Örneğin, acele davranarak iş yapan ve fazlaca düşünmeksizin çalışanları harekete geçirmek isteyen liderlerin izleyicileri aşırı strese maruz kalmaktadırlar. Bass ve Riggio (2006: 61), Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliğine sahip olan politikacıların, kendi güçlerini artırmak için suni problemler ve kriz çıkarttıklarını, gerçek sorunlara çevrilmiş olan kamuoyu ilgisini başka alanlara çektiklerini ve bu sayede bir dayanağı olmayan mesnetsiz hareketleri için kamuoyu desteği kazanmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, böylesi liderlik davranışları stresli koşulları iyileştirmek yerine daha sıkıntılı şartlara neden olabilecek uzun dönemli sonuçlara yol açabilir. Gerçek Dönüşümcü Liderler ise stresi azaltmak ve kaygıları gidermek için çalışanlarını destekleyen ve onları bireysel boyutta da ilgi gösteren bir liderlik sergileyerek güven ortamını inşa etmeye çalışırlar (Bass ve Riggio, 2006: 65).

Bass ve Riggio'ya (2006: 62) göre Sahte Dönüşümcü Liderler, var olan gerçek bir sorunu ya da hayali bir tehdidi ön plana çıkartarak takipçileri üzerindeki etkilerini artırıp aradaki bağı güçlendirmeye ve izleyicilerin gözünde sorgusuz sualsiz bir destek kazanmaya çalışırlar. Ulusal kriz anlarında, örgütsel zafiyetin veya kurumsal başarısızlığın olduğu anlarda ortaya çıkan Sahte Dönüşümcü Liderler, toplumu yatıştıran, kitlelere hoş gelen ve onların gözünü boyayan ani ve hazır çözümler üreterek olumlu bir

imaj edinmeye çalışırlar (Bass ve Riggio, 2006: 63). Ancak yine de bu liderlerin başarısı ne kadar karizmatik ve ilham verici olduklarıyla birebir orantılı olup uzun vadede ve gerçek problemlerin çözümünde etkisiz olmaları olasıdır. İş ve kamu yönetimi dünyasındaki kriz anlarında bu liderlerin astlarına danışmalarının ve onlarla görüşmelerinin altındaki gerçek nedenin farklı olduğunu ileri süren Bass ve Riggio (2006: 63), Sahte Dönüşümcü Liderlerin aslında almış oldukları kararların haklılığını çalışanlarına dayatmaya çalıştıklarını düşünmektedirler. Gerçek anlamda izleyicilerinin fikirlerini dikkate almayan ve konuyu onlara danışmayan bu liderlerin, işler daha kötüye giderse suçu başkalarına atabilmek için bu toplantıları yaptığı ve görüşlerini paylaşıyormuş gibi yaparak izleyicilerini aldattığı iddia edilebilir.

Sahte Dönüşümcü Liderler, doğru cevabı kendilerinin bildiğini düşünürler ve otantikliği bir dış kabuk (kalkan) gibi kullanırlar, kendi özlerinde ve iç dünyalarında otantik değildirler (Çeri-Booms, 2009: 64). Gerçek Dönüşümcü Liderler ise tutabilecekleri sözleri verirler ve örgüt içinde gerçek ahlâkî değerlerin oluşması için çaba harcarlar. Mevcut durumun değişmesi için olan talepleri gözlemleyen Sahte Dönüşümcü Liderler, statükodan kaynaklanan eksiklikleri abartarak izleyicilerin şikâyetlerini tespit ederler. Mevcut durumdan hoşnutsuzluğun sağlanması ile birlikte izleyiciler radikal tedbirleri ve çözümleri kabul etmeye hazır hale gelirler. Böylelikle Sahte Dönüşümcü Liderler, sorunun giderilmesini sağlayan bir pozisyona sahip olurlar (Bass ve Riggio, 2006: 64).

Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Bireysel İlgi ile krizi izleyicilerinin gelişimlerine olanak sunan bir fırsata dönüştürmeyi düşündüklerini ifade eden Bass ve Riggio (2006: 74), bu liderlerin Entelektüel Uyarım aracılığıyla izleyicilerinin düşünce yapılarının, yaratıcılık yeteneklerinin ve çözüm bulma kabiliyetlerinin ilerlemesini sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Böylelikle izleyicileri düşünmeden hareket eden, uyumsuz ve çekingen bireyler olmak yerine daha uyumlu sosyal kişiler olacaktır.

Fu, Tsui, Liu ve Li'nin (2010: 222) çalışmasında tepe yöneticilerin dönüşümcü davranışlarının izleyici bağlılıklarına ve bu yöneticilerin değer yaklaşımlarının izleyici beklentilerine olan etkileri incelenmiştir. 18 aylık süreç sonunda kişisel-üstünlük değerlerinin vurgulayıcı etkisinin kalmadığı, buna karşın kişisel-destekleme değerlerinin vurgulanmış etkilerinin ise hala kalıcı olduğu görülmüştür. Fu ve diğerleri (2010: 248) bu sonucu açıklarken; bir liderin olması gerektiği gibi oldukları için izleyicilerin Gerçek Dönüşümcü Liderleri peşinen kabul ettiklerini ama Sahte Dönüşümcü Liderlerin etkilerinin kalıcı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle de Sahte Dönüşümcü Liderlik davranışının egemen olduğu iş ortamlarında izleyicilerin hayal kırıklıkları devam ederken hoşnutsuzlukları da zamanla artmakta ve örgütten ayrılmaya yönelik daha keskin istekler oluşmaktadır. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin kişisel-üstünlük değerleri içeren dönüşümü davranışlarının etkisi zamanla azalırken, Sahte Dönüşümcü Liderlerin kişisel-üstünlük değerlerinden yoksun dönüşümcü davranışları 18 aylık araştırma süresince örgütten ayrılma isteğinin artmasına paralel olarak devam etmiştir (Fu ve diğerleri, 2010: 249).

Her ne kadar kimi zeki Sahte Dönüşümcü Liderler söylemleri ile davranışları arasında yeteri kadar uyum olmasına dikkat etse de izleyiciler genellikle liderlerin asıl değerlerini keşfedebilirler. Sahte Dönüşümcü Liderler esas niyetlerini saklasalar da Fu ve diğerlerinin (2010: 250) araştırması göstermiştir ki iyi gözlemci olan izleyiciler zaman içerisinde bu liderlerin gerçek değer yargılarını tespit etmişlerdir. Husted'in (2008: 49) aktardığına göre Conger (1990: 48), dolandırıcılığın Sahte Dönüşümcü Liderliğin bir belirtisi olmakla birlikte ana nedeni olmadığını ifade etmiştir. Conger (1990: 50), Sahte Dönüşümcü Liderlerin aslında bir yanılgı içinde olduklarını belirtmekte ve güdülenmelerinin de kişisel vizyonlarını gerçekleştirme isteğinden kaynaklandığını vurgulamaktadır.

Bass ve Steidlmeier'in (1999: 188) tanımladığı Sahte Dönüşümcü Liderliğin, Poythres, Lilienfeld ve Skeem (2006) tarafından yapılan psikopati tanımı ile uyumlu olduğunu aktaran Husted (2008: 55), Sahte Dönüşümcü

Liderlik ile psikopati arasında bir bağlantı olduğunu düşünecek kadar kanıt olduğunu iddia etmiştir. Araştırmasında Sahte Dönüşümcü Liderlerin, gizli olmayan açık davranışları inceleyen psiko-biyografik profiller yardımıyla psikopatik özelliklere ve eğilimlere sahip olmasının tespit edilebileceğini ileri süren Husted (2008: 78); Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ise böyle eğilimlerinin olmadığını düşünmektedir.

Gerçek Dönüşümcü Liderlerin duygusal zekâ, güzel konuşma ve hitabet gibi yeteneklerini ortak amaçlara ulaşmak için kullandıkları belirden Khoo ve Burch (2008: 95), Sahte Dönüşümü Liderlerin ise bu yeteneklerini örgüt amaçlarından saparak kendi kişisel hedeflerine ulaşmaya çalışmak için kullanabileceklerini ifade etmişlerdir. Hem Gerçek hem de Sahte Dönüşümcü Liderlerin benzer değerlere sahip olduklarını belirden Adams (2009: 9), bu iki lider türü arasındaki esas farkın liderlerin bu değerlere atfettikleri öncelik ve önem olduğunu ifade etmiştir. Buna göre, evrensellik ve iyilikseverlikle ilgili değerlere öncelik veren ve güç ile kişisel başarıyı ön sıralara koymayan liderler Gerçek Dönüşümcü Liderlerdir. Sahte Dönüşümcü Liderler ise evrensel değerleri öncelik sıralamasında geri sıralara koyarken kişisel güç ve başarıya çok önem verirler.

Sahte Dönüşümcü Liderler kendileri ile izleyicileri arasına kişisel mesafe koyarak kişisel konumlarını güçlendirmeye çalışırlar (Fry ve Whittington, 2006: 14). Gündemin manipüle edilerek değiştirilmesi, diğer bireylerin zararına olsa da kişisel amaçların maksimize edilmesi ve itirazcı karşıt görüşlerin bastırılması ile bu mesafe korunmaktadır. Bu sayede Sahte Dönüşümcü Liderler yapmacık bir personel güçlendirme davranışı içine girerler. İzleyicilerine özgürlük ve kendi değer yargılarına göre hareket etme hakkı söz vermelerine rağmen bunu yerine getirmezler. Öte yandan Gerçek Dönüşümcü Liderler ise diğer bireyleri ikna ederken ortak amaçları esas alırlar ve kişisel gelişimleri konusunda izleyicilerini cesaretlendirirler.

Yaptıkları hilebazlıkları ve manipülatif yönlendirmeleri mantıksal bir temele dayandıran ve haklı gerekçeler üreten Sahte Dönüşümcü Liderler, üstünlük psikolojisi içerisinde olmakta ve kendilerini geleneksel ve sıradan olmayan ama yüksek ahlaki değerlere sahipmiş gibi görmektedirler (Van Niekerk, 2005: 53). Sahte Dönüşümcü Liderler, izleyicilerini motive ederken başarı ve gerçeklik gibi değerlerin yerini alabilecek olan psikodinamik sınıflandırmayı ve fantezi ürünü projeleri ön plana çıkartırlar (Bass, 1998: 171). İşbirliği, fedakârlık ve uyum yerine insanların gıpta damarını tahrik eden, açgözlü ve hırslı davranmalarına yol açan değerleri körüklerler.

Van Niekerk (2005: 122), kamuoyu önünde açıklayamasalar da Sahte Dönüşümcü Liderlerin sahip oldukları güç konusunda endişe duyduklarını ve daha fazlasını elde etme kaygısı içerisinde olduklarını vurgulamaktadır. Yakın çevresinde bulunan kişiler, dışarıdan bakıldığında kurtarıcı rolüne sahip olan bu liderlerin aslında aldatıcı, kişilere tepeden bakan ve bencil demagoglar olduğunu bilmektedirler. Lâfazan bireyler olan Sahte Dönüşümcü Liderler, işlerin yolunda gitmesinin tek nedenini kendilerine bağlarlar ve işlerin kötüye gitmesinin yegâne suçlusu da kendileri dışındaki başka insanlardır. Farklı durumlarda değişik maskelere bürünen bu liderler, Öz-Denetimlerinin yüksek olduğuna inansalar da sözel olmayan kimi davranışları öyle olmadıklarını açığa çıkarmaktadır (Van Niekerk, 2005: 122).

Bhattacharya'nın (2008: 51) aktardığına göre Enron, Arthur Anderson ve WorldCom gibi şirketlerde patlak veren medya skandallarında Sahte Dönüşümcü Liderlik görülmektedir. Her ne kadar böylesine örnekler olsa da aslında bilgi dünyası çalışanları bu liderlerle çalışmayı tercih etmemekte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin çizdiği yolu takip etmek istemektedirler. Bu bağlamda Gerçek Dönüşümcü Liderliğin, 21.Yüzyıl'da yükselmek isteyen liderler için bir yol haritası olduğu da söylenebilir (Bhattacharya, 2008: 52).

Devletin sahip olduğu kamu şirketlerinde görev yapan Sahte Dönüşümcü Liderlerin manipülasyon yaparken gevşek hükümet

düzenlemelerinden ve denetimi yapılmayan yasalardan faydalandıklarını belirten Huang ve Snell (2003: 112), kamusal sistemi yıkarak yerine kendi “tek adam” kurallarını koyan, nedensiz ve dayanağı bulunmayan düzenlemeler getiren ve kontrol listesi olmayan emirler veren Sahte Dönüşümcü Liderlerin yolsuzluğa ve çürümüşlüğe neden olabileceklerini ileri sürmüşlerdir (Huang ve Snell, 2003: 113).

Gerçek liderlik sürecinde sahte bir alan geliştirerek faaliyet gösteren Sahte Dönüşümcü Liderler, örgüt için büyük hedefler peşinde ilerlemenin gölgesine sığınarak kendi kişisel çıkarları için hareket ederler. İşin ilginç yanı çalışanlar veya izleyiciler, işten ayrılınca kadar hangi liderlik türüne göre yönetildiklerini ayırt edemezler ve yöneticilerinin aslında birer Sahte Dönüşümcü Lider olduklarını fark edemezler. ABD’nin bireyselliği ön planda tutan iş yaşantısında Sahte Dönüşümcü Liderlik yaygın olarak görülebilir (Rothbauer-Wanish, 2011). Birçok yönetici ve lider, şirketin genel amaçlarından farklı olarak kendi şahsi emelleri için liderlik özellikleri göstermekte ve çalışanları buna göre güdülemektedir. Bu süreçte etik davranışa sahip olmak önemli bir role sahiptir. Son yıllarda patlak veren şirket skandallarında, tepe yöneticilerinin ne kadar ahlaki değerle pek önem vermedikleri ortaya çıkmıştır. Sahte Dönüşümcü Liderlerin yer aldıkları örgütlerin etik durumları tartışmalıdır. Bu tür liderlerin yönetimde olduğu şirketlerde, Sahte Dönüşümcü Liderlik davranışı kendine destek bulmakta ve yaygınlaşmaktadır. Oysaki Gerçek Dönüşümcü Liderlerin bulunduğu şirketler ancak sürdürülebilir bir başarıya sahip olabilir.

Kişisel Açıklama yapmanın diğer bireylerce tanınmak ve kabul edilmek için daha fazla fırsat oluşturduğunu belirten Klenke (2007: 84), Otantik (Gerçek) Liderlerin, İnotantik (Sahte) Liderlere oranla daha fazla kişisel açıklamada bulunduklarını iddia etmiştir. Dönüşümcü Liderlikte duygusal odaklı kahramanlar ile değerlere odaklanan ideologların ayrımının yapılması gerektiğini belirten Krishnan (2005: 443), duygusal odaklı olan ve izleyicilerinin gözünde kahramanlığa soyunan Sahte Dönüşümcü Liderlerin

izleyicilerinin acil duygusal ihtiyaçlarını tatmin ettiklerini belirtmektedir. Öte yandan Gerçek Dönüşümcü Liderler ise uzun zaman değişmeyen değerleri oluşturmaya çalışırlar. Parry ve Bryman (2006: 454) Gerçek Dönüşümcü Liderlerin gerçek bir tehdit ortaya çıktığında alarma geçtiğini buna karşılık Sahte Dönüşümcü Liderlerin ise ortada kriz olmasa bile bir kriz çıkarmaya çalıştıklarını düşünmektedir.

Gerçek Dönüşümcü Liderler alturizm (diğerkâmlık) davranışlarına bağlı iken Sahte Dönüşümcü Liderler ise egoist özelliklerle karakterize edilebilir (Streater, 2009: 3). Gerçek Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etkileri örgütün ahlâkî değerlerini yükseltirken, Sahte Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etki özellikleri bu değerlerin düşmesine neden olur. Örgüt içindeki fedakârca (alturist) davranışlar Gerçek Dönüşümcü Liderlikle sonuçlanırken, narsist güdüler ise Sahte Dönüşümcü Liderliğe yol açmaktadır. Cardona (2000: 201) ise Sahte Dönüşümcü Liderlerin gerçek nedenlere uygun hareket etmek yerine insanların duygularına yönelik istismara giriştiklerini ve izleyicilerinin farkındalığını manipüle ederek kendi istekleri için onları yönlendirmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Diğer yandan Gerçek Dönüşümcü Liderler ise izleyicilerinin ahlâkî düzeylerini yükseltmeye çalışarak onları güçlendirmeye çalışırlar ve ortaya konan vizyonu gerçeğe dönüştürmeye uğraşırken ortak amaçları da gerçekleştirmeye çalışırlar. Adolf Hitler ve Saddam Hüseyin Sahte Dönüşümcü Liderlere örnek olarak verilebilir. Küba'yı yıllarca yöneten Fidel Castro'nun da Sahte Dönüşümcü Lider özelliği gösterdiği ileri sürülebilir. Nelson Mandela ve Rahibe Teresa ise birer Gerçek Dönüşümcü Liderlerdirler (Cardona, 2000: 206).

Sahte Dönüşümcü Liderler belirsizlik kaynaklı tehlikeleri bertaraf etmek için yanlış varsayımlar içeren bir mantıkla hareket ederler. Bu liderlerin entelektüel uyarım davranışları otorite ve baskıyı artırma eğilimli olup olayın nedenleri ise görmezden gelinmektedir (Ciulla, 2004: 181). Kendilerini övmekten geri durmayan bu liderlerin aslında sahte bir peygamber gibi davranan ruhsal liderler olduğunu söyleyen Ciulla (2004: 181), Sahte

Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerine gerçek kanıtlar sunmak yerine bazı anekdotlar ve söylemler ile onları avutmaya çalıştıklarını dolayısıyla da bu liderin izleyicilerinin belirsizlikleri kabul etmeye alıştıklarını ifade etmiştir. Gerçek Dönüşümcü Liderler, izleyicileri tarafından öykünülecek örnek davranışlarda bulunurlarken, Sahte Dönüşümcü Liderler ise samimi olmadıkları ve kendi çıkarlarını ortak amaçlar için feda etmediklerinden dolayı bu konuda o kadar başarılı olamazlar. Davranışlarını gönüllü olarak değiştirebilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için izleyicilerine cesaret verdiklerinden dolayı Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Sahte Dönüşümcü Liderlerden daha etkili olduğu söylenebilir.

Sahte Dönüşümcü Liderlerin çok karmaşık bir role sahip olduğunu belirten Walter ve Bruch (2010: 779), bu liderlerin bir yandan izleyicilerini gösterişli vizyonlar doğrultusunda harekete geçirirken diğer yandan ise acımasız istekleriyle izleyicilerin kaynaklarını tükettiklerini ifade etmişlerdir. Bu nedenle de izleyicilerde bıkkınlık ve örgütten ayrılma isteği artmakta, uzun dönemde ise bir şirketin duygusal, bilişsel ve davranışsal potansiyelini hedeflere ulaştırabilmek için harekete geçirmesi olarak tanımlanan “örgütsel enerji verimliliğinde” (Productive Organizational Energy, POE) kayıplar olabilir. Böylesine bir enerji, Sahte Dönüşümcü Liderliğin etkili olduğu bir örgütsel iklimden daha çok Gerçek Dönüşümcü Liderlik ikliminde var olabilir. Ancak, bu savın geçerliliğini destekleyecek deneysel araştırmalara ihtiyaç vardır (Walter ve Bruch, 2010: 779).

Sahte Dönüşümcü Liderlerin kişisel olarak karşı oldukları bir projeyi başlattıklarını ama bir süre sonra uygulamasını ertelediklerini dolayısıyla da bu projenin hiç bitmemesine neden olduklarını belirten Abdul Kader (2007: 42), kamuoyu önünde uzlaşmacı gibi görünen bu kişilerin yalnız başlarına kaldıkları özel anlarda uzlaşmanın uygulanmamasına çalıştıklarını ifade etmiştir. İzleyicilerine odaklanırken bu liderler, ulaşılabilir vizyon ve hedefler yerine fantezilere ilgili duyarlar. Abdul Kader (2007: 85) ayrıca, Sahte

Dönüşümcü Liderlikten katılımcı, işbirlikçi ve çağdaş Dönüşümcü Liderliğe dönüşebilmek için aşağıdaki temel değişimleri önermektedir:

- Değişimleri içtenlikle karşılayıp kucaklamak,
- Kendisini bir değişim ajanı olarak görmek ve farklılık yaratıcı değişikliklere önyargısız yaklaşmak,
- İzleyicilerini eğiten bir öğretmen olmaktan daha çok onlara liderlik yapmak ve onlarla birlikte ortak kararlar alırken onlara güvenmek ve işbirliğine gitmek,
- Bazı izleyicileri diğerlerine tercih etmek gibi davranışlar etkili liderliği zayıflattığı için bundan vazgeçmek,
- Karar alma hiyerarşisi iyileştirmek ve sadece birkaç kişi ile birlikte kapalı kapılar altında kararlar almak yerine daha katılımcı bir karar alma süreci geliştirmek,
- Sorumlulukları paylaşmak ve ortak amaçlara ulaşmak için gayret göstermesi gereken tüm kişilere bu sorumlulukları dağıtmak,
- Birlikte çalışmak için takımlar geliştirmek ve izleyicileri güçlendirmek,
- Personeli geliştirmek için yapılar oluşturmak ve uzmanlığı devretmek yerine uygun personel için uzmanlığı geliştirici faaliyetlerde bulunmak,
- Kişilere yönelik değil de yapıya yönelik yorumda bulunmak ve kişilere saygı gösteren bir iş kültürü oluşturmak,
- Sadece örgütün etken olmasına değil de, örgütün etkililiğine de vurgu yapmak,
- Davranışları kontrol etmeye dayalı iş hayatı yerine öğrenmeye odaklı bir kurum kültürü oluşturmak ve yeni şeyler öğrenmeye çalışan çalışanları kontrol etmeye ve cezalandırmaya odaklı iş süreçleri yerine kişisel ilgileri, güdülenmeyi, rehberliği ve diğer olumlu özellikleri içeren yöntemleri kullanmak,
- Örgütün bölümlerini sıkça ziyaret etmek,
- Gerçekleşen güzel şeyleri ön plana çıkarıp herkese duyurmak,
- Çalışanların ihtiyaçlarını araştırmak ve onlarla ilgilenirken samimi olduğunu ve gerçekten ilgilendiğini göstermek,

- Çalışanların kendilerini rahat hissedecekleri ve katılım sağlamaktan çekinmeyecekleri çalıştaylar ve eğitim faaliyetleri düzenlemek,
- Şeffaf olmak ve bilgi paylaşmak,
- Hesap verilebilir olmayı yaygınlaştırmak,
- Kişisel ve ortak amaçlara ulaşmak için çalışanları desteklemek,
- Dürüstlük ve güven dolu bir örgüt iklimi inşa etmek.

İnotantik Liderlere örnek olarak Pol Pot ve Saddam Hüseyin'i örnek olan gösteren Sparrowe (2005: 423), bu kişilerin aynı zamanda Sahte Dönüşümcü Lider olduklarını da ima etmiştir. Sahte Dönüşümcü Liderler aldatıcı bir şekilde ahlâkî görünürler ama Gerçek Dönüşümcü Liderler ise takipçilerinin isteklerine kalben de sahip çıkarlar. Shamir ve Eilam (2005: 398) ise Gerçek Dönüşümcü Liderlerin İnotantik (Sahte) Dönüşümcü Liderlerden daha etkili olduğunu ima etmişlerdir.

Otantik Liderliğin tarihsel gelişimini inceleyen Novicevic, Harvey, Buckley, Brown ve Evans (2006: 69), çalışmalarında bireyin kişisel sorumlulukları ve örgütsel sorumluluklarına odaklanmışlardır. Buna göre, kişisel sorumluluklar bireyin karakterini yansıtır, suça karşı olan eğilimini, yalan ve çalmaya karşı duyarlılığını etkiler. Örgütsel sorumluluk ise içsel (temsil eden) sorumluluk ve dışsal (ortak) sorumluluk olmak üzere ikiye ayrılır. Temsilci sorumluluk, başkalarınca belirlenen amaç ve hedeflerle uyumlu olan bireyin resmi rolünü ifade etmektedir. Ortak sorumluluk ise ekonomik ve sosyal düzende önemli bir rolü olan şirkete bağlılık yaklaşımından kaynaklanmaktadır. Novicevic ve arkadaşları (2006: 70), şirket yöneticilerinin otantikliğini bu kişisel ve örgütsel sorumluluklar kapsamında ele almışlardır. Buna göre, şirket yöneticilerinin otantikliğinin başarısız olması, istifa eden liderin ahlâkî bozulmasıyla karakterize edilebilecek olan İnotantik Liderlik durumudur. Yönetici otantikliğinin krize girmesi ise mükemmeliyetçi olan bir liderin ahlâkî felcini de gösteren Sahte Dönüşümcü Liderlik ile sonuçlanır (Novicevic ve arkadaşları, 2006: 71). Başka bir deyişle, yöneticilerin otantik anlamda krize girmeleri, liderlik

yeteneklerinin ahlâkî bir felce uğramasına ve Sahte Dönüşümcü Liderlik ile sonuçlanmasına yol açar. Narsist bir liderin ahlâkî çözülmesi ise yönetici otantikliğinin trajedisi olarak görülebilir ki bu durum da Sahte Dönüşümcü Liderlik örneğidir. Yönetici otantikliğinin başarısı ise ahlâkî yaratıcılık anlamına gelmekte olup liderin başarısını da ifade eden Gerçek Otantik Liderliktir.

Ahlâkî felç, duygusal gerginliğin olduğu hayal kırıklığı ve abluka altındaymış gibi hislerin yoğun olarak bulunduğu kararsızlık ve belirsizlik ortamlarında görülmektedir. Böyle bir ortamda sahte yani inotantik şirket yöneticisinin otantik olarak krize girmesi söz konusu olup ahlâkî felç geçiren yöneticiler aslında mükemmeliyetçi davranışlar sergilemektedirler. Bu liderler aslında mikro yöneticiler olarak da adlandırılırlar (Novicevic ve arkadaşları, 2006: 72). Eleştirilere tahammülü olmayan, yetkisini devretmekte tereddüt eden, yetki devri yapsalar bile çalışanlarına birçok engel çıkaran ve onlara çok az geri bildirimde bulunan kimseler aslında Sahte Dönüşümcü Liderlerdir. Yöneticilerin otantik anlamda trajediye konu olmaları ahlâkî çözülme ile görülmektedir. Özsaygısını kaybetmiş, suçluluk hisseden, tatminsiz ve rahatsız özellikler gösteren ve inotantik davranışlar sergileyen narsist liderler, trajediden kurtulmak için ne pahasına olursa olsun örgüt için en iyisini yapmaya çalışırlar ama bir anlamda da Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği gösterirler.

Tablo 1.11 Şirket Yöneticilerinin Sergilediği Liderliğin Otantikliği**KİŞİSEL SORUMLULUK**

		Kırılgan Kişisel-Saygınlık	Yüksek Kişisel-Saygınlık
ÖRGÜTSEL SORUMLULUK	Endişe	YÖNETİCİ OTANTİKLİĞİNİN BAŞARISIZLIĞI (Ahlâkî Bozulma) <i>“İnotantik Liderlik”</i>	YÖNETİCİ OTANTİKLİĞİNİN KRİZE GİRMESİ (Ahlâkî Felç) <i>“Sahte Dönüşümcü Liderlik”</i>
	Güven	YÖNETİCİ OTANTİKLİĞİNİN TRAJEDİSİ (Ahlâkî Çözülme) <i>“Sahte Dönüşümcü Liderlik”</i>	YÖNETİCİ OTANTİKLİĞİNİN BAŞARISI (Ahlâkî Yaratıcılık) <i>“Gerçek Otantik Liderlik”</i>

(Novicevic, Harvey, Buckley, Brown ve Evans, 2006: 71’den alınarak değiştirilmiştir)

Sahte Dönüşümcü Liderliğin, Gerçek Dönüşümcü Liderliğe göre daha seyrek rastlandığını iddia eden Spangenburg (2012: 325), Sahte Dönüşümcü Liderliğin negatif sonuçları olduğunu belirtmiş ve ABD’de yaşanan Whitewater skandalının Sahte Dönüşümcü Liderlik örneği olduğunu ifade etmiştir.

Dönüşümcü Liderliğin her bir boyutunun Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderleri ayırt etmek için irdelenmesi gerektiğini ekleyen Bass ve Riggio (2006: 14), İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ve İlham Verme bileşenlerinin; izleyicilerin bağlılığını artırıcı bir şekilde herkesin faydasına olan bir amaçla veya izleyicileri manipüle edip lidere bağlamak için kullanılabileceğini öne sürmüşlerdir. Öte yandan, Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderliği en iyi ayırt eden bileşen Bireysel İlgî boyutudur. Buna göre, Gerçek Dönüşümcü Liderler

izleyicilerini istek ve ihtiyaçlarını gözeten ve onların gelişimlerini sağlamaya çalışan bir Bireysel İlgi davranışı gösterirler (Bass ve Riggio, 2006: 14).

Manipülasyonun değişik bir türü olduğu ve manipülasyon yapmanın da liderlik sürecinin tam ters ucunda yer aldığı için Sahte Dönüşümcü Liderliğin aslında liderlik olmadığını iddia eden Krishnan (2003: 167) ise kültürel ideallerin Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderliği ayırt etmek için birer ölçüt olabileceğini düşünmektedir. Buna göre Gerçek Dönüşümcü Liderler, izleyicileri için belirsiz olan şeyleri belli ve bilinçli bir şekilde getirerek onların kendi başlarına ifade edemeyeceği ideallerini ortaya koyarlar. Bu sayede izleyicilerin esas özlemleri daha düzgün bir şekilde ifade edilebilir (Krishnan, 2003: 168). Öte yandan Sahte Dönüşümcü Liderler ise izleyicilerini hiçbir zaman sonuca varamayacakları ve uzun dönemli hedeflerine asla ulaşamayacakları yanlış bir yola yönlendirebilirler.

Bass ve Steidlmeier'in (1999: 190) yaptığı Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlik ayrımlarının pek etkili olmadığını belirten Fryer (2005: 67), bu ayrımın Dönüşümcü Liderlik davranışlarının egoizm ve bencillik ile olan ilişkisinde yetersiz kaldığını düşünmektedir. Buna göre ayrımı yaparken Gerçek Dönüşümcü Liderlerin sıra dışı davranışlarını ortak amaçlar ve paylaşılan vizyon doğrultusunda yapması ile Sahte Dönüşümcü Liderlerin benzer davranışları gündemleri için sergilemesi arasındaki farka odaklanılmalıdır. Ancak her iki durumda da dönüşümcü davranışların aynı olduğunu fakat farklı amaçlar için uygulandığı bilinmelidir.

Bass ve Steidlmeier'in (1999: 190) ortaya koyduğu Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Lider ayrımı modelinde liderlerin hangi amaçlara yönelik olarak davrandığının önemli olduğunu belirten Fryer (2005: 68), öte yandan Metcalfe ve Metcalfe'nin (2001: 20) yaptıkları ayrımda ise bu iki lider türünün ne hissettiklerinin ölçülmeye çalışıldığını aktarmıştır.

Sahte Dönüşümcü Liderlerde eksik olan Dönüşümcü Liderlik boyutunun Bireysel İlgi olduğunu belirten Bass ve Steidlmeier (1999: 190), bu liderlerin de izleyicilerini motive edip dönüştürebildiklerini ama ortak amaçlar yerine kendi kişisel çıkarlarına uygun yönde hareket ettiklerini not etmektedirler. Öte yandan Barnard M. Bass ile yapılan bir mülakatta (Bergstrom, 2003), Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderleri ayırt etmek için Bass'ın bazı ölçekler geliştirdiği öğrenilmiştir. Liderlik çalışmalarının yapıldığı ve ilgili eğitimlerin verildiği enstitü ve merkezlerde Sahte Dönüşümcü Liderler yetiştirilmemesi gerektiğini belirten Avolio (2010: 1) ise meslektaşları olan Bernard M. Bass ile birlikte Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderleri ayırt edecek bir ölçek geliştirdiklerini ve pilot çalışmalara başladıklarını ifade etmiştir.

Bass ve Riggio (2006: 233) Gerçek Dönüşümcü Liderleri, Sahte Dönüşümcü Liderlerden ayırt edebilmek için etik ve ahlâkî etmenlerin daha iyi incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun için disiplinler arası çalışmaların yapılması gerektiğini ve Dönüşümcü Liderliğin içerisinde yer alan otantikliğin yapısını anlayabilmek için felsefe, psikoloji, yönetim ve politik bilimler gibi alanlarda araştırmalar yürütülmesini tavsiye etmişlerdir.

MLQ testinde Sahte Dönüşümcü Liderlik ile ilgili kısımların eksik olduğunu belirten Shahin ve Wright (2004: 505), farklı kültürlerde liderlik davranışlarını inceledikleri çalışmalarında Sahte Dönüşümcü Liderliği, Kişisel Karizmatik Liderlik ile ilişkilendirmişlerdir. Bunu ölçmek için de iki tane Otokratik Liderlik maddesini (astlar üzerinde güç kullanmaktan hoşlanmak ve kişisel isteklerini gerçekleştirmek için grup üyelerini etkileme yeteneğini kullanmak) teste ilave etmişlerdir. Ancak çalışmanın sonucunda Sahte Dönüşümcü Liderlik örneğine rastlanılmamıştır. Shahin ve Wright (2004: 509) bunun nedenini, örneklemde hiç Sahte Dönüşümcü Lider olmamasına veya bu liderlerin kişisel farkındalıkları ve dürüstlük düzeyleri düşük olduğu için bu tür liderlik yeteneklerini kullanmamalarına ya da astların bu tip liderleri henüz ayırt edememelerine bağlamışlardır. Buradan hareketle de, Sahte

Dönüşümcü Liderliği tespit edebilmek için daha karmaşık ve ölçücü soruları içeren maddelerin testte kullanılmasını önermişlerdir.

Bass ve Riggio'nun (2006: 230) aktardığına göre Mumford ve Strange (2002), psiko-tarihsel bir yaklaşım kullanarak dünyadaki bazı Karizmatik Liderleri Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderler olarak ayırt etmişlerdir. Krishnan (2003: 167) ise kültürel ideallerin Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderliği ayırt etmek için birer ölçüt olabileceğini düşünmektedir.

Sahte Dönüşümcü Liderliğin ölçümü, MLQ gibi geleneksel Dönüşümcü Liderlik testleri ile gerçekleştirilemez. Birçok sorundan dolayı MLQ ölçeği Sahte Dönüşümcü Liderliği ölçmek için kullanılamaz (Christie, Barling ve Turner, 2011: 36). Farklı dönüşümcülük bileşenlerinin arasındaki temel bağıntılar nedeniyle Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderleri ayırt etmek zordur. Ayrıca Sahte Dönüşümcü Liderlik sadece Dönüşümcü Liderliğin yoksunluğunda ortaya çıkan bir liderlik türü değildir. Örneğin Sahte Dönüşümcü Liderlik, izleyicilerini düşünüp onlara yardım etmekle özdeşleşmediği gibi bu konuda onların cesaretini kırmaya eğilimlidir. Sonuç olarak Sahte Dönüşümcü Liderliğin uygun bir şekilde ölçülebilmesi için MLQ ölçeğinden bunu ayırt edecek bir yöntem geliştirilmelidir (Christie ve diğerleri, 2011: 37).

Dönüşümcü Liderlerin özgecilik (başkalarını düşünme), fedakâr ve etik olmak ile sosyal çıkarları düşünmek gibi değerlere aykırı davranmakla gerçekliğini yitirip inotantik (sahte) olmaya başladığını düşünen Price (2003, 71), Sahte Dönüşümcü Liderliğin kimi isteklerdeki başarısızlıklardan kaynaklandığını belirtmiştir. Aslında Sahte Dönüşümcü Liderler bu değerler doğrultusunda ne yapmaları gerektiğini bildikleri halde, kendi kişisel çıkarları uğruna bunları kabul etmeyip bu değerlere karşı hareket etmektedirler. Price'in (2003), Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderliğe ilişkin olarak davranışların uyumunu ve bencil veya özgeci değerleri esas alan iki boyutlu çerçevesi aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1.12 Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlik İçin İki Boyutlu Çerçeve

	Uyumlu Davranışlar	Uyumsuz Davranışlar
Özgeci Değerler	(1) Gerçek Dönüşümcü Liderlik	(2) Tutarsız Sahte Dönüşümcü Liderlik
Bencil Değerler	(3) Temel Sahte Dönüşümcü Liderlik	(4) Fırsatçı Sahte Dönüşümcü Liderlik

(Price, 2003: 71)

Price'in (2003: 72), davranışların uyumlu olup olmaması ve özgeci (başkalarını düşünen) veya bencil (egoist) değerleri kabul etme durumuna göre yaptığı bu ayrımın ilk kadranda Gerçek Dönüşümcü Liderlik vardır. İkinci kadradaki "Tutarsız Sahte Dönüşümcü Liderler", kimi özgeci değerlere atıfta bulunsalar da, bu değerlere rağmen kişisel çıkarlarını korumak için aykırı davranışlarda bulunmaktadır. Tutarsız Sahte Dönüşümcü Liderler başkalarını düşünen diğerkâmlık gibi özgeci değerlerle motive olsalar da, egoist davranarak kişisel çıkarları korumaya yönelik yoldan çıkartıcı davranışların olması durumunda bu değerler yetersiz kalmaktadır. Bass ve Steidlmeier'in (1999: 187) kendilerini dürüst ve örgütün amaçlarını destekleyen liderler olarak gören ama buna uygun hareket etmeyen olarak tarif ettiği kimi tutarsız ve güvenilmez Sahte Dönüşümcü Liderler, bu Tutarsız Sahte Dönüşümcü Liderlik türüne örnek olarak verilebilir. Bill Clinton'un ABD başkanlığı sırasındaki bazı uygulamaları bu türe girebilir (Price, 2003: 72).

Üçüncü kadranda yer alan ikinci Sahte Dönüşümcü Liderlik türündeki liderler egoist değerlere bağlı olup bu değerleri yansıtan uyumlu davranışlar

sergileyen kimselerdir. Bu liderlik türü Price (2003: 72) tarafından “Temel Sahte Dönüşümcü Liderlik” olarak adlandırılmaktadır. Kendilerini doğru ve dürüst olarak gören bu liderler, Bass ve Steidlmeier’in (1999: 187) belirttiği üzere kendi iç dünyalarında doğru ama örgütün hedeflerine göre yanlış yapmakta olan kimselerdir. Enron şirketinin yöneticilerinin Temel Sahte Dönüşümcü Liderlik türüne örnek olarak verilebileceğini vurgulayan Price (2003: 72), bayağı davranışlara sahip olan bu liderlerin yanlış değerlere bağlı olduklarını ifade etmektedir.

Dördüncü kadranda yer alan üçüncü türdeki Sahte Dönüşümcü Liderler bazen başkalarının da çıkarlarını destekleyen şeyler yaparlar. Ancak bu şeyleri yapmayı sadece bir araç olarak görmektedirler. Özgeci değerleri yansıtan kimi diğerkâm işler yapmaların esas nedeni, kendi kişisel çıkarları ile ilişkili olmasından dolayıdır. Bundan dolayı Price (2003: 72), bu liderleri “Fırsatçı Sahte Dönüşümcü Liderler” olarak tanımlamıştır. Bass ve Steidlmeier’in (1999: 188) yanlış yapan, aldatıcı ve kaçamak davranan kişiler diye belirttiği kişiler bu türe girebilir (Price, 2003: 73). Bu liderlik türünün Jim Baker gibi dini şarlatanların davranışlarını mantıklı bir şekilde açıklamaya yardımcı olabileceğini belirten Price’e (2003: 72) göre buradaki esas bağlılık bencil değerlerdir. Buna göre kişisel çıkarlar, başkalarının da isteklerini gözetiyormuş gibi algılanabilecek davranışlarla da korunabilir.

Sahte Dönüşümcü Liderliğin tüm bu üç türü de liderlik iradesinin etik anlamda başarısız olmasına bağlıdır. Etik dışı davranan Sahte Dönüşümcü Liderler, özgeci olmayan değerlere bağlı olduklarının farkındadırlar. Ancak bunu yapmalarının nedeni kendi kişisel çıkarlarından dolayıdır. Tutarsız Sahte Dönüşümcü Liderlerin bağlı oldukları özgeci değerlere aykırı istek ve tercihlerde bulunmaları zayıf iradelerinden dolayı olabilir (Price, 2003: 72). Temel Sahte Dönüşümcü Liderler ise kendi kişisel çıkarlarını özgeci değerlerin önüne koymaktadırlar. Onlara göre bu değerler, egoist değerlerin gerisinde kalmaktadır. Fırsatçı Sahte Dönüşümcü Liderler de bağlı bulundukları değerler ile onları motive eden şeyler arasında farkı

bilmektedirler. Aksi halde bu farkın avantajlarını kullanarak kendi kişisel çıkarlarına ulaşamazlar (Price, 2003: 73). Tüm Sahte Dönüşümcü Liderlik türlerinde var olan etik anlamdaki başarısızlık ve duyarsızlık, inanç veya bilgi eksikliğinden değil de bilinçli isteklerden kaynaklanmaktadır. Örneğin Fırsatçı Sahte Dönüşümcü Liderler adalet, eşitlik ve insan hakları gibi değerleri sadece kendi çıkarları söz konusu olduğunda dikkate alırlar. Temel Sahte Dönüşümcü Liderler bu değerleri önemsemezken, Tutarsız Sahte Dönüşümcü Liderler ise bu değerlere pek bir az önem verirler.

Gerçek Dönüşümcü Liderler ahlaki değerlere ters olan yanlış bir şey yaptıklarında, Sahte Dönüşümcü Liderlerden etik anlamda ayırt edilebilmek için özgeci değerlerine başvururlar (Price, 2003: 75). Tüm bunlardan sonra bu liderlerin otantikliği “örgütleri ve çalışanlarına olan gerçekten güçlü” bağlara sahip olmaları ile açıklanabilir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 187). Price’e (2003: 79) göre bir liderin araçlara veya amaçlara olan aykırı eğilimi, onun bir Sahte Dönüşümcü Lider olarak tanımlanmasına neden olabilir.

Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlik şeklinde ayırım yapmanın pek bir işe yaramadığını belirten Price (2008: 173), bu sınıflandırmanın Dönüşümcü Liderlerin etik dışı olamayacağını göstermediğini ifade etmiştir. Aslında, Dönüşümcü Liderleri bu şekilde etik ve etik dışı türlere ayırmak bunun tam tersine yol açmaktadır. Bir lideri sahte olarak tanımlamak, onun dönüşümcü olamayacağı anlamına gelmez. Bu niteleme sadece o liderin etik dışı ve sahte olduğunu göstermektedir. Ahlaki olmayı Dönüşümcü Liderliğin bir parçası olarak varsaymadıkça etik konusu Gerçek Dönüşümcü Liderliğin bir parçası haline gelemmez (Price, 2008:173).

Doğasında fedakârlık olsa da liderliğin içerisinde etik dışılıklar olabileceğini belirten Price (2008: 174), kimi zaman nihai hedeflere ulaşmak için örnek değerlerden vazgeçilebileceğini öne sürmüştür. Bu gibi durumlarda Gerçek Dönüşümcü Liderler kendi çıkarları için değil de yine örgütün ve izleyicilerin yararına olmak üzere istisnai davranmaktadır. Ancak bu çok

tehlikeli olabilir ve Gerçek Dönüşümcü Liderler grubun ahlaki düzeyini koruyamayabilir (Price, 2008:174).

Çalışmalarına katılanların %6'sının, PLIS (Algılanan Lider Dürüstlüğü Ölçeği) testi ortalamasının altında ama MLQ testinde ölçülen Dönüşümcü Liderlik puanları ortalamasının üstünde olmasını Dönüşümcü Liderliğin karanlık yönü olan Sahte Dönüşümcü Liderlik ile ilişkilendiren Parry ve Proctor-Thomson (2002: 87), bu tür anormal durumların araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderleri birbirlerinden ayırt edebilmek için bu liderlerin niyetleri de sorgulanmalıdır.

Fry ve Whittington'un (2006: 32) aktardığına göre Nichols (2004), Gerçek ve Sahte Liderleri ayırt edebilmek için Öz-Denetim (self-monitoring) davranışından faydalanılabileceğini ileri sürmüştür. Buna göre gerçek (otantik) liderler kendi iç değerleri, inanışları ve güdülenmeleri ile uyumlu davranışlar sergiledikleri için bu liderler düşük Öz-Denetim davranışı gösterirler. Whittington, Pitts, Kageler ve Goodwin'in (2005: 767) de benzer bir aktarımda bulunarak Nichols'un (2004), Öz-Denetim davranışının Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderliği ayırt edebilmek için kullanılabileceğini belirttiğini nakletmişlerdir. Buna göre, Öz-Denetim davranışı yüksek olan kişiler duruma uygun olacak şekilde davranışlarını değiştirirler. Öz-Denetim davranışı düşük bireyler ise kendi iç değerleri, inanışları ve güdülenmeleri ile uyumlu davranışlar sergilemektedirler. Buradan hareketle Sahte Dönüşümcü Liderlerin yüksek Öz-Denetim davranışı gösterecekleri ileri sürülebilir. Diğer yandan, Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ise düşük oranda Öz-Denetim sergileyecekleri düşünülebilir.

Çok Etmenli Liderlik testinde (MLQ 5X) Bireysel İlgi boyutundan yüksek puana sahip olmak Gerçek Dönüşümcü Liderliğin bir göstergesi olup, bu boyuta ilişkin düşük bir puana sahip olmak ise Sahte Dönüşümcü Lider olmak şeklinde yorumlanabilir (Van Niekerk, 2005: 121). Gerçek Dönüşümcü Liderler ihtiyaç duydukları gücü elde ederken başkalarına hizmet eden ve

sosyal anlamda yapıcı yöntemler kullanırlar. Sahte Dönüşümcü Liderler ise gücü kendi çıkarları için kullanmaktan geri durmazlar ve bunu yaparken de bir lider olarak hizmet ettiklerini düşündüklerinden dolayı aslında başkalarını küçümseyici bir düşünce içerisinde olurlar.

Krishnan (2011: 169), Sahte Dönüşümcü Liderliğin aslında bir liderlik türü olmadığını çünkü bu liderliğin manipülasyonun farklı bir formatında olduğunu belirtmiştir. Manipülasyon da liderliğin karşı ucunda bir kavramdır. Sahte Dönüşümcü Liderlik ile Gerçek Dönüşümcü Liderliği birbirinden ayırt edebilmek için kültür kavramının bir ölçüt olarak kullanılabileceğini belirten Krishnan (2011: 170), Gerçek Dönüşümcü Liderlerin izleyicileri için belirsiz olan şeyleri açıklığa kavuşturmaya çalıştıklarını ve izleyicilerin kendi başlarına yapamayacakları şeyleri bir ideal olarak ortaya koyduklarını belirtmektedir. Gerçek Dönüşümcü Liderlikte izleyicilerin asıl istekleri doğru bir biçimde ifade edilebilir. Öte yandan Sahte Dönüşümcü Liderler, insanları köklerinden koparıp uzun vadeli asıl amaçlarına ulaşamayacakları bir yola itmekten çekinmezler. Bu nedenle Gerçek Dönüşümcü Liderler izleyicilerini geliştirip yükseltirken Sahte Dönüşümcü Liderleri izleyicilerini baskılayıp ilerlemelerine mani olurlar (Krishnan, 2011: 169). Nitekim Dasborough ve Ashkanasy'nin (2002: 622) önerdikleri modelde Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmek için Makyavelizmin kullanılabileceği ileri sürülmüştür.

1.10 GERÇEK VE SAHTE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE DİĞER LİDERLİK TÜRLERİ

Bass ve Riggio (2006: 74), Sahte Dönüşümcü Liderlerin karizmatik, ilham verici, zihinsel anlamda izleyicilerini teşvik eden ve onlarla bireysel manada ilgilenen bireyler olmasına rağmen bunu izleyicilerinin hatırına değil de kendi çıkarları için yaptıklarını belirtmişlerdir. Gerçek Dönüşümcü Sosyal Liderlerin aksine Sahte Dönüşümcü Kişisel Liderlerin stresli koşullarla karşılaşıldığında izleyicilerini farklı şekillerde etkiledikleri de belirtilmiştir. Kendi sahip oldukları imaj ile olmaları gereken ideal görüntüleri arasında fark

olması durumunda izleyiciler kendilerini yetersiz hissetmekte ve bu fark kapanmadıkça stresleri de artmaktadır. İzleyicilerin bu kişisel hayal kırıklıkları hırçın olmalarına yol açmakta ve başkalarına bağımlılığı da beraberinde getirmektedir (Bass ve Riggio, 2006: 74). İzleyicilerine yardım etmek isteyen Sahte Dönüşümcü Kişisel Liderler kendi karizmalarını ortaya koymakta ve izleyicilerinin kendileri ile özdeşleşmelerini sağlamaktadırlar. Bu durumdaki izleyicilerine yardım etmek isteyen Gerçek Dönüşümcü Sosyal Liderler ise onların gelişimlerini destekleyen fırsatlar oluşturmak için Bireysel İlgi davranışına yönelirler.

Sahte Dönüşümcü Liderler kendi Karizmatik Liderliklerini oluşturabilmek için çevresel krizler çıkartırlarken Gerçek Dönüşümcü Liderler bu krizlerle etkili bir şekilde birebir ilgilenirler. Farklı ortamlardan ve kültürlerden gelen çalışanların birbirleriyle uyum sağlamaları ve olası krizlerin önüne geçilebilmesi için bu liderler, tüm çalışanları birleştiren yeni bir kültür ve yeni bir çevre ortamı oluştururlar (Bass ve Riggio, 2006: 89).

Eğitim ve öğretim ile seçkin Etkileşimci Liderlerin nadiren de olsa Dönüşümcü Liderlere dönüşebilecekleri söylenebilir. Hatta Dönüşümcü Lider olmak isteyen bazı liderlerin eğitimi yanlış bir şekilde kullandıklarını ifade eden Bass ve Riggio (2006: 135), bu kişilerin Sahte Dönüşümcü çabalarının sadece kendi kişisel çıkarlarını gözettiğini belirtmişlerdir. Bu liderlerin izleyicileri ise kendi isteklerinden ve örgütün ortak amaçlarından farklı bir şekilde yönlenebilmektedirler.

Gerçek Dönüşümcü Liderliğin kişisel farkındalık, dengeli olmak, şeffaflık ve ahlaki bakış açısı gibi dört bileşeni olduğunu belirten Avolio (2010: 2), bu liderlik türünü ölçebilmek için Dönüşümcü Liderlik ile Etik Liderlik gibi birbirine yakın liderlik türlerinin performans çıktılarını kontrol etmek gerektiğini düşünmektedir. Buna göre Gerçek Dönüşümcü Liderlik başkalarına yardım etmek, aidiyet hissi duymak ile tatmin ve etkili olmak gibi

olumlu duygularla ilişkili olmaktadır. Ancak bu liderlik türü ile ilgili çalışmalar henüz erken aşamada olduğu için birçok eleştiri de gelmektedir.

Shahin ve Wright (2004: 505), farkı kültürlerde liderlik davranışlarını inceledikleri çalışmalarında Sahte Dönüşümcü Liderliği, Kişisel Karizmatik Liderlik ile ilişkilendirmişlerdir. Bunu ölçmek için de iki tane Otokratik Liderlik maddesini (astlar üzerinde güç kullanmaktan hoşlanmak ve kişisel isteklerini gerçekleştirmek için grup üyelerini etkileme yeteneğini kullanmak) MLQ testine ilave etmişlerdir.

Dönüşümcü veya Karizmatik Lider olmanın olumsuz yönlerinin bu liderlerin sosyal değil de sahte ve kişisel olmalarına bağlayan Bass ve Riggio (2006: 236), bazı durumlarda Dönüşümcü Liderlerin diğer liderlik türlerine göre daha az etkili olabileceklerine dikkat çekmişlerdir. İzleyicilerin gelişimlerini takip etmek, onlara Bireysel İlgi göstererek zihinsel anlamda teşvik etmek ciddi bir iş yükü ve enerji gerektireceği için bazı Dönüşümcü Liderler kendilerini harap edebilirler ve iş ile aile yaşantıları arasındaki dengesizliklerden dolayı sorun yaşayabilirler.

İyimser, yardımsever, gelişme odaklı ve yüksek ahlâkî değerlere bağlı olarak tanımlanan Dönüşümcü Liderlerin bu özellikleri aynı zamanda Otantik Liderleri de tanımlamaktadır (Nichols, 2008: 38). Nitekim Avolio ve Gardner (2005: 332) da Otantik Liderliğin 10 boyutundan 9'unun Dönüşümcü Liderlik ile ortak olduğunu ve yine 29 alt boyuttan tam 25 tanesinin de her iki liderlik türünde görüldüğünü belirtmişlerdir. Otantik Liderlerin, Dönüşümcü Liderlerden ayrıldığı temel boyut izleyici geliştirme olup, Dönüşümcü Liderler izleyicileri için rol modeli oluşturarak onları etkilerken, Otantik Liderlikte ise hem lider hem de izleyici kendi gelişimlerini oluşturmaktadırlar (Nichols, 2008: 40).

Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi boyutu davranışları, izleyicileri geliştirmeye ve onları başarılı kılmaya odaklı iken, Sahte

Dönüşümcü Liderlikte bu boyut ebeveyn – çocuk ilişkisi kurmaya eğilimlidir. Buna göre Sahte Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin daima kendilerine bağımlı olmasını istemektedirler. Etik Olmayan liderleri, Etik Olmayan Karizmatik Liderleri ve Sahte Dönüşümcü Liderleri, Karanlık Liderlik ile birlikte ele alan Husted (2008: 9), psikopati tanımının aslında Sahte Dönüşümcü Liderliği yansıttığını düşünmektedir. Buna göre Sahte Dönüşümcü Liderler, psikopati tanımına uymaktadır (Husted, 2008: 10).

Araştırmasında Karanlık Liderliği egoizm, etkileyicilik, sosyal kontrol ve türdeşlik teorilerinden kaynaklanan sosyal bir yapı olarak ifade eden Husted (2008: 12), Sahte Dönüşümcü Liderliği de Karanlık Liderlik bağlamında ele almış ve psikopati sendromunun bir parçası olarak görmüştür. Öte yandan Aydınlık Liderlik olarak düşünülen Gerçek Dönüşümcü Liderlikte bu psikopatik hastalık tablosu olmadığı varsayılmaktadır. Bu çerçevede Sahte Dönüşümcü Liderlik / Karanlık Liderlik içerisinde psikopati bileşeni olup olmadığını ölçmek için Hare'nin Psikopati Kontrol Listesinin genişletilmiş bir sürümü kullanılmıştır.

Sahte Dönüşümcü Liderlerin kendi çıkarlarına odaklı olduğunu, hedonist ve bencil davranışlar gösterdiklerini ve kişisel güvenliğe dikkat ettiklerini vurgulayan Adams (2009: 10), önem atfedilen değerler açısından bakıldığında bu liderlik türünün Gerçek Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderlikten ayrıştığını düşünmektedir.

Tablo 1.13 Kişisel Değerlerin Liderlik Davranışlarına Göre Haritalanması

<i>Liderlik Türleri</i>		<i>Gerçek Dönüşümcü Liderlik</i>	<i>Sahte Dönüşümcü Liderlik</i>	<i>Etkileşimci Liderlik</i>
DAVRANIŞLAR		İdealleştirilmiş Etki, İlham Verme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel İlgi	İdealleştirilmiş Etki, İlham Verme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel İlgi	Şarta Bağlı Ödül, Aktif İstisnalarla Yönetim, Pasif İstisnalarla Yönetim ve Tam Serbestçilik
KİŞİSEL DEĞERLER				
Genel Üstünlük	Evrensellik	Çok Yüksek	Çok Düşük	Düşük
	Yardımseverlik	Çok Yüksek	Çok Düşük	Düşük
Tutuculuk	Geleneksel Uyumluluk	Düşük / Orta	Düşük / Orta	Orta / Yüksek
	Güvenlik	Düşük	Düşük	Orta / Yüksek
Kişisel Güçlenme	Güç	Düşük	Çok Yüksek	Orta
	Kişisel Başarı	Düşük / Orta	Çok Yüksek	Orta
Değişime Açık Olma	Hedonizm	Yüksek	Yüksek	Düşük
	Uyarım, Hareketlendirme	Yüksek	Yüksek	Düşük
	Kişisel Yönelme	Yüksek	Yüksek	Düşük / Orta

(Adams, 2009: 11'den değiştirilerek alınmıştır)

Adams'ın (2009: 11) tablolastırdığı bu değerlendirmeye göre Sahte Dönüşümcü Lider, evrensellik ve yardımseverlik gibi üstün değerler ile geleneksel değerler olan uyumlu olma ve güvenlik değerlerine düşük oranda sahiptirler. Diğer yandan Sahte Dönüşümcü Liderin hedonizm, uyarım ve kişisel yönelme gibi değişime açık değerlere yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri ve güç ile kişisel başarı gibi kişisel güçlenme değerlerine ise çok yüksek oranda sahip oldukları ileri sürülmektedir. Nichols'un (2008: 137) araştırmasında oluşturduğu modele göre ise lider ve yöneticilerin etik

davranışları ile dönüştürme yeteneklerine göre 9 farklı sınıflandırma yapılabilir.

Şekil 1.2 Etik Davranış ve Dönüştürme Yeteneğine Göre Liderlik

ETİK DAVRANIŞ ↓	7. Etik Yönetici	8. Etik Lider	9. Gerçek Dönüşümcü Lider
	4. Sınırlı Yönetici	5. Önder Yönetici	6. Sınırlı Lider (Makyavelist Lider)
	1. Dolandırıcı	2. Hilekâr Yönetici	3. Yetenekli Aldatıcı (Sahte Dönüşümcü Lider)
	DÖNÜŞTÜRME YETENEĞİ →		

(Nichols, 2008: 137'den değiştirilerek alınmıştır)

Nichols (2008: 138), Yetenekli Aldatıcı olarak tanımladığı bireylerin bir işi yürütebilmek için gereken tüm liderlik özelliklerine sahip olduklarını ancak etik dışı davranışlara sahip olan ve kendilerini olduklarından büyük gören kimseler olduklarını belirtmektedir. Kişisel güce odaklanan bu kişiler, pozitif sosyal değerler için değil de kendileri için bu gücü elde etmek isterler. Aslında dönüşümcü yeteneğe sahip olabilen bu bireyler, fedakâr davranmazlar ve başkalarını düşünmezler. Etik olmayan bu liderler, etikmiş gibi davranırlar ve Dönüşümcü Liderliğin tüm boyutlarını kullanarak etik dışı davranışlarını gizlerler. Nichols'e (2008: 138) göre Dönüşümcü Liderliğin dönüştürücü gücüne sahip olan bu kişiler, Sahte Dönüşümcü Liderlere örnek olarak verilebilirler.

Nichols (2008: 139), Sınırlı Liderleri dönüşümcü, geleceğe ilişkin bir vizyona sahip olan ve örgüte kriz veya değişim zamanlarında liderlik edebilen kişiler olarak tanımlamıştır. Örgütsel çıkarları önemseyen bu liderler, örgütsel başarıya ulaşmak için kimi zaman Makyavelist bir yaklaşımla hareket ederek etik olmayan davranışlar gösterebilirler. Etik gelişimlerine göre bu Sınırlı Liderler, Gerçek Dönüşümcü Liderler olarak gelişebilirler. Sadece Sınırlı Liderler değil, aynı zamanda 7 numaralı Etik Yönetici ve 8 numaralı Etik Lider sınıfındaki kişiler de Gerçek Dönüşümcü Lidere dönüşebilirler (Nichols, 2008: 140).

Dasborough ve Ashkanasy (2002: 622), aslında birer Sahte Dönüşümcü Lider olsalar da yüksek oranda Makyavelist olan liderlerin, niyetlerini izleyicilerinden başarılı bir şekilde gizleyebildikleri için, Gerçek Dönüşümcü Lider gibi algılanabildiklerini ileri sürmektedirler. Sahte Dönüşümcü Liderlerin Makyavelist bireyler olduğunu düşünen başka araştırmacılar arasında gösterilen Nitekim Kellett, Humphrey ve Sleeth (2006: 151), bu liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderler arasındaki temel farkın empati (duygudaşlık) olduğunu düşünmektedirler.

Mevcut Dönüşümcü Liderlik teorisinin Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlik türlerinin farklılıklarını yansıtamadığını belirten Gerber (2006: 21), Sahte Dönüşümcü Liderlerin Gerçek Dönüşümcü Liderlermiş gibi görünebildiklerini ama zararlı etkilerinin sürmekte olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle de Dönüşümcü Liderliğin iyilikseverlik yönü bir ideal olarak kalmakta ama tam olarak güvence altına alınamamaktadır. Dolayısıyla da liderlerin güdülenme sürecini inceleyen herkesin istenmeyen sonuçları olan Kişisel Karizmatik ve Sahte Dönüşümcü Liderlik için uyanık olması gerekmektedir (Gerber, 2006: 21).

Başkalarının zararına olabilecek isteklerini baskı uygulayarak gerçekleştirmek isteyen Kişisel Liderler, başka bir deyişle Sahte Dönüşümcü

Liderler, izleyicilerinden sorgulamaksızın itaat beklerken etkileşimci özellikte bir uyum ile sahte dönüşümcü bir kimliklendirmeye vurgu yapmaktadırlar (Bass ve Riggio, 2006: 41). Sahte Dönüşümcü Kişisel Liderler değişimi ortaya koyarken kendi kişisel ihtiyaçlarına cevap veren etnik merkezli, ırka dayalı ve yabancı düşmanlığı içeren söylemler geliştirirler. İzleyiciler, bu liderle kişisel özdeşleşme (personel kimliklendirme) yaparak etki sahibi olmayı başarırlar ve liderlerince onaylanmak uğruna onlara bağlanırlar. Personel kimliklendirme, bir izleyicinin liderine olan inancının ve onu algılama şeklinin zamanla, kendi kişisel görüşlerinin yerini alması ve kişisel referans noktası haline gelmesidir. Dolayısıyla lideriyle kişisel özdeşleşme sürecine giren izleyicileri, bu Sahte Dönüşümcü Kişisel Liderlerin istekleri uğruna kendilerini feda etme ihtiyacını hissederler. Bass ve Riggio (2006: 40), çoğu izleyicinin bu liderlere olan bağlılığının geçici olduğunu ve bu liderlerin korkutma gücünün veya şartlara bağlı olarak vaat ettiği söz verdiği şeylerin etkisini yitirmesiyle izleyici bağlılığının da azalıp ortadan kalkacağını iddia etmişlerdir.

Genelleşme ve içselleştirme içeren söylemlere sahip olan Gerçek Dönüşümcü Sosyal Liderlere olan bağlılık ise kalıcıdır. Değişimi gündeme getirirken kendi kişisel çıkarları ile birlikte izleyicilerin isteklerini ve ortak amaçları da göz önünde tutan bu liderlerin izleyicilerinin sahip olduğu kişisel değerler, liderlerinkine çok yakındır (Bass ve Riggio, 2006: 41).

Barling, Christie ve Turner'in (2008: 851) çalışmasında ise Sahte Dönüşümcü Liderlik, Tam Serbestçi (*laissez faire*) Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik türlerinden farklı bir şekilde ele alınmıştır. Buna göre Dönüşümcü Liderlik; etik davranışlara sahip olan Gerçek (Ötantik) Dönüşümcü Liderlik ile etik olmayan bir liderlik türü olarak ele alınan Sahte (İnotantik) Dönüşümcü Liderlik şeklinde iki sınıfa ayrılmıştır. Kişisel Karizmatik Liderliğin de Sahte Dönüşümcü Liderlik gibi etik olmayan liderliğe girdiğini belirten Barling ve diğerleri (2008: 852), Sahte Dönüşümcü Liderlerin kendi kişisel çıkarları için

hareket ettiklerini ve Dönüşümcü Liderliğin fedakâr yapısıyla çelişen davranışlar gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Dönüşümcü Liderliği oluşturan belli davranışlara odaklanan ve bu davranışların başkalarının nasıl algılandığını temel alan deneysel bir model oluşturan Barling ve diğerleri (2008: 852), bu yöntem ile Sahte Dönüşümcü Liderliği Tam Serbestçi Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik türlerinden farklılaştırmışlardır. Bunu yaparken de “İdealleştirilmiş Etki” ve “İlham Verme” gibi iki Dönüşümcü Liderlik boyutu ele alınmıştır.

Grubun ortak değerlerini kendi kişisel çıkarlarından ön planda tutan Dönüşümcü Liderlerin izleyicileri üzerinde idealleştirilmiş etkileri vardır. Etik duyarlılığa sahip olma, fedakârlık ve başkalarını düşünme gibi özelliklere sahip olan Dönüşümcü Liderlerin aksine Sahte Dönüşümcü Liderler kendi amaçlarına odaklanırlar ve başkalarını kontrol etmeye çalışırlar. Geleceğe yönelik ilham verici bir vizyon ile hareket eden Dönüşümcü Liderler sabırlı, anlayışlı ve uyumlu davranarak izleyicilerini motive ederler. Ancak, Sahte Dönüşümcü Liderler aldatici ve yanlış yönlendirmelerle bunu yapmaya çalışırlar. Usta bir dil kullandıkları ve hoşgörülü olmaya çalıştıkları için bunda başarılı olan Sahte Dönüşümcü Liderlerin, dönüşümcüymüş gibi algılanmaları ve izleyicileri tarafından takip edilmelerindeki temel nedenlerden birisi ilham verme özelliklerinin olmasıdır (Barling ve diğerleri, 2008: 853).

Hem Dönüşümcü hem de Sahte Dönüşümcü Liderler izleyicilerini etkileyip ilham verme ve gelecekteki hedefler doğrultusunda çalışma konusunda benzer yetenekler sahip olsalar da, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) özelliği açısından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Dönüşümcü Liderler ortak amaçlara yönelik ilhamda bulunarak başkalarını etkilemektedirler. Sahte Dönüşümcü Liderler ise kendi kişisel çıkarları için ilham verici özelliklerini kullanırlar. Bu nedenle Barling ve diğerleri (2008: 853), Dönüşümcü ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ile

İlham Verme boyutları açısından ayırt edilebileceklerini düşünmektedirler. Bu iki davranış türü ile tamamen pasif olan, hedefler koymaktan ve başkalarını motive etmekten uzak olan Tam Serbestçi Liderlik türünün, Dönüşümcü ve Sahte Dönüşümcü Liderlik çeşitlerinden ayırt edilmesi de mümkündür.

Bu üç liderlik çeşidini ayırırken Barling ve diğerleri (2008: 854), izleyicilerin “liderden korkma, lidere boyun eğme, lidere bağlılık, tacizci gözetim algısı ve iş güvensizliği algısı” gibi beş farklı algısını değişken olarak kullanmışlardır. Başarıyı sağlarken başkaları üzerinde baskıcı ve manipülatif etkileri olmalarından dolayı Sahte Dönüşümcü Liderlerin, izleyicileri üzerinde bir korku bıraktıkları ileri sürülebilir. Diğer tarafta ise Tam Serbestçi Liderlik için bu durum geçerli değildir. Kendisinden korktukları için Sahte Dönüşümcü Liderin izleyicilerinin, liderlerine boyun eğme eğiliminde olmaları beklenirken, Tam Serbestçi Liderlikle karşılaşan izleyicilerde böyle bir davranış olası değildir. Sahte Dönüşümcü Liderler, kişisel amaçlarına ulaşabilmek izleyicilerinin kendilerine bağımlı olmasını isterler. Tam Serbestçi Liderlik türünde ise bundan bahsedilemez. Yalan söyleme, manipülasyon yapma ve izleyicilerin kendilerine olan güvenlerini zedeleme gibi tacizci davranışlarla Sahte Dönüşümcü Liderler, takipçileri üzerinde baskı kurabilirler. Tacizci bir gözetim anlayışı olan Sahte Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin güzel fikirlerini sahiplenirken, kişisel hatalarından dolayı onları suçlamaktan geri kalmazlar (Barling ve diğerleri, 2008: 854). Bu nedenle Sahte Dönüşümcü Liderlerin tacizci gözetim davranışlarıyla ilişkili oldukları ama Dönüşümcü Liderler ile Tam Serbestçi Liderlik örneği sergileyen liderlerin bu davranışları göstermedikleri düşünülmektedir. Sahte Dönüşümcü Liderlerin kişisel çıkarlarını koruma isteği, izleyicilerine zarar verecek düzeyde olabilir, özellikle de örgütsel yapılanma, küçülme veya kriz zamanlarındaki işten çıkarma durumlarında bu durum takipçiler için kaygı verici düzeyde olabilir. Barling ve diğerlerinin (2008: 855) aktardığına göre Conger ve Kanungo (1998) Kişisel Karizmatik Liderlerin belli bir neden olmaksızın çalışanlarını rutin olarak işten çıkarma eğiliminde olduklarını saptamışlardır. Tam Serbestçi Liderler ise çalışanlarının durumlarıyla ilgilenmedikleri ve onları koruma anlayışına sahip

olmadıkları için bu liderlerin izleyicilerinde de iş güvensizliği algısı olabilir. Bu iki lider çeşidinin tam tersine Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını ön plana almakta ve onları desteklemektedirler. Dolayısı ile Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinde daha düşük iş güvensizliği kaygısı olma beklenmektedir.

Barling ve diğerlerinin (2008: 858) bu araştırmalarında Sahte Dönüşümcü Liderlerin düşük oranda İdealleştirilmiş Etki ve yüksek düzeyde İlham Verme davranışına sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, Sahte Dönüşümcü Liderlik ile izleyicilerin liderden korkma, lidere boyun eğme, lidere bağımlılık, tacizci gözetim ve iş güvensizliği algıları arasında yüksek oranda bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yüksek düzeyde İdealleştirilmiş Etki ve yüksek oranda İlham Verme davranışı sahip oldukları gözlemlenen Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinin ise en düşük oranda lidere boyun eğme, lidere bağlılık ve iş güvensizliği algılarına sahip olan takipçi grubu olduğu da saptanan bir diğer bulgudur. Tam Serbestçi Liderlerin ise düşük oranda İdealleştirilmiş Etki ve düşük düzeyde İlham Verme davranışına sahip oldukları tespit edilmiştir (Barling ve diğerleri, 2008: 851).

İzleyicilerine zarar verebilecek davranışların aslında Sahte Dönüşümcü Liderlerin kişisel çıkarlarına verdiği değer yüzünden olabileceğini belirten Barling ve diğerleri (2008: 859), bu iki lider grubunun kavramsal ve deneysel anlamda da birbirlerinden ayırıştırılabileceğini iddia etmektedirler. Dönüşümcü Liderliğin kapsamında izleyicilerin güçlendirilmesi ve izleyici bağımlılığının sağlanmasının eş zamanlı olarak yapılabileceği söylenebilir. Barling ve diğerlerinin (2008: 855) aktardığına göre Kark, Shamir ve Chen'in (2003) çalışmasında Dönüşümcü Liderlik ile izleyicilerin güçlendirilmesinin "sosyal kimliklendirme" ile yapıldığı tespit edilmiştir. Sosyal kimliklendirme, bireylerin ait oldukları sosyal gruptan ötürü kıvanç duymaları ve bu gruba üye olmalarının kendi kimliklerinin önemli bir yönü olarak görmeleri sürecidir. Kark, Shamir ve Chen'in (2003) çalışmasında ayrıca "personel kimliklendirme" (kişisel özdeşleşme) ile Dönüşümcü Liderliğin izleyici

bağımlılığıyla ilişkisinin düzenlendiği bulgusu da saptanmıştır. Bu sonuçlar, Barling ve diğerlerinin (2008) bulgularını da doğrulamaktadır. Buna göre, Sahte Dönüşümcü Liderler özellikle personel kimliklendirmeyi geliştirerek izleyicilerinin bağımlılıklarını artırmak istemektedirler. Nitekim bu görüş, Bass ve Steidlmeier'in (1999: 190) saptadığı üzere Sahte Dönüşümcü Liderlerin izleyicileri için rol modeli olmak yerine, onların idolü haline gelmeyi istemeleri sonucuyla da örtüşmektedir.

Barling ve diğerleri (2008: 856), Dönüşümcü, Sahte Dönüşümcü ve Tam Serbestçi Liderleri ayırt etmek için liderlik ölçütü olarak MLQ 5X testindeki İdealleştirilmiş Etki ve İlham Verme maddelerini kullanmışlardır. Katılımcılar, yöneticilerince sergilenen liderlik davranışlarının frekanslarını 5'li Likert ölçeğine göre puanlamışlardır. Kontrol değişkenleri olarak MLQ testindeki uygun ölçekler, yani Entelektüel Uyarım, Bireysel İlgi, Koşullu Ödül ve İstisnalarla Yönetim seçilmiştir.

Sahte Dönüşümcü Liderliğin yüksek oranda ilham verici liderlik davranışı içermesine rağmen, kişisel çıkarlara odaklı ve izleyicilerinin bağımsızlıklarını desteklemeye gönüllü olmamak şeklinde tanımlanabileceği söylenebilir (Christie ve diğerleri, 2011: 9). Buna göre, Dönüşümcü Liderler ve Sahte Dönüşümcü Liderler sadece İlham Verme davranışını paylaşmakta, öte yandan İdealleştirilmiş Etki (Karizma), Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik) ve Bireysel İlgi boyutları açısından ise birbirlerinden ayırt edilebilmektedirler. Güçlü bir ilham güdüler ve İlham Verme eğilimleri olsa da Sahte Dönüşümcü Liderler, kendi kişisel amaçlarını gözetken, yaratıcı düşünmeyi körelten ve izleyicilerine zarar verebilen davranışlar göstermektedirler. Bu yöntemler sayesinde bu liderler, kendi çıkarları doğrultusunda izleyicilerini manipüle edebilmektedirler. Diğer yandan ise Dönüşümcü Liderler dört boyutun hepsinde güçlü davranışlar sergilemektedirler (Christie ve diğerleri, 2011: 2).

Peş peşe yaptıkları dört çalışma ile Dönüşümcü Liderlik, Sahte Dönüşümcü Liderlik ve Tam Serbestçi Liderliği farklılaştıran ifadeleri bulmaya çalışan Christie ve diğerleri (2011: 3), Gerçek (Otantik) Dönüşümcü Liderleri Sosyal Karizmatik Liderler olarak tanımlarken Sahte Dönüşümcü Liderleri ise Kişisel Karizmatik Liderler olarak ifade etmektedirler. Gerçek Dönüşümcü Liderler izleyicilerini güçlendirmek için ilham verici davranışlarda bulunarak etkileme güçlerini kullanırken, Sahte Dönüşümcü Liderler bu etkileme güçlerini ve İlham Verme davranışlarını kendi kişisel çıkarları için kullanmaktadırlar. Christie ve diğerlerine (2011: 3) göre bu etik ayrım, her iki Dönüşümcü Liderlik türünün farklılaştırılmasındaki temel değerdir.

Christie ve diğerlerinin (2011: 3) aktardığına göre, Conger ve Kanungo'nun (1998) Etik Olmayan Karizmatik Liderler olarak tanımladığı liderlik davranışını, Bass ve Steidlmeier (1999: 184) Sahte Dönüşümcü Liderlik olarak tanımlamışlardır. Dasborough ve Ashkanasy (2002: 628) ise lider – izleyici ilişkilerini daha geniş bir çerçevede ele alarak Sahte Dönüşümcü Liderlik kavramını genişletmişlerdir. Barling ve diğerleri (2008: 857) ise İdealleştirilmiş Etki ve İlham Verme davranışları üzerinden hareketle bu çalışmalara katkıda bulunmuşlardır.

Etik Olmayan Karizmatik Liderlerin doğuştan bencil olduklarını belirten Greenbaum (2009: 7), bu liderlerin kişisel görüşten yoksun olan izleyicilerini manipüle ederek kendi çıkarlarına ulaşmak için güç kullandıklarını ifade etmiştir. Kişisel kazançları için baskı yapan, çok bencilce vizyonlar geliştiren, karşıt görüşleri sansürleyen, körü körüne itaat bekleyen, tek yönlü bir iletişimi tercih eden, izleyicilerine karşı hassas olmayan ve kendi çıkarlarını kollayan fırsatçı ahlaki standartlara sahip olan Etik Olmayan Karizmatik Liderlerin bu özellikleri, Sahte Dönüşümcü Liderlerle benzeşmektedir. Sahte Dönüşümcü Liderler ise, yapay bir dürüstlük ve güven imajı çizmeye çalışsalar da örgütsel amaçlarla çelişen kişisel hedefler güderler. Bu liderler, ilk başlarda kendi otoritelerini sorgulayan kişileri ikna etmek ve zamanla manipüle edip kendi hedefleri doğrultusunda yönlendirmek için entelektüel uyarım davranışını

benimserler. Ancak zaman içinde kendilerine bağımlı kıldıkları izleyicilerinin gelişimini engellerler ve onların ihtiyaçlarını karşılamak yerine ayrımcı davranarak izleyicileri arasında rekabet ortamı oluştururlar (Greenbaum, 2009: 8).

Ahlâkî Düşün Gücü (Moral Reasoning) yüksek olan kimselerin etik bireyler olarak tanındıklarını ve Dönüşümcü ya da Karizmatik Liderler olarak algılandıkları yönünde çalışmalar olduğunu ifade eden Christie ve diğerleri (2011: 5), buna karşın Sahte Dönüşümcü Liderlerin ise kişisel çıkarlarını korumaya eğilimli olduklarını ve güçlerini kendi isteklerini gerçekleştirmek için kullandıklarını belirtmişlerdir. Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin kimi davranışları benzerlik gösterebilir, özellikle liderden sosyal mesafe olarak uzakta olan izleyicilerin bu iki liderlik türündeki etkilme taktiklerini ayırt etmesi mümkün olmayabilir. Dolayısıyla her iki lider tipi aynı olarak algılanabilir. Bu nedenle Sahte Dönüşümcü Liderlerin ilham verme veya karizma özellikleri nedeniyle izleyicilerinin algılarında manipülasyon yapabilme kabiliyetleri vardır (Christie ve diğerleri, 2011: 5). Ama yine de bu etkilme yöntemleri izleyicileri kör edememekte ve bu liderlerin kibirli ve kendini olduğundan büyük görme davranışlarını algılamalarına engel olamamaktadır (Barling ve diğerleri, 2008: 851).

Christie ve diğerlerine (2011: 6) göre Sahte Dönüşümcü Liderler ve Tam Serbestçi Liderler, İdealleştirilmiş Etki davranışını güçlü bir şekilde ortaya koyamamaktadırlar. Yine Christie ve diğerlerinin (2011: 17) aktardığına göre Howell ve Avolio (1992) Sahte Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinden gelen önerileri reddettiklerini ama izleyicilerinin soru sormaksızın kendilerine güvenmelerini istediklerini belirtmişlerdir. Aktarılan bir başka araştırma olan Kark, Shamir ve Chen'in (2003) çalışmasında ise Sahte Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinin liderlerini sıra dışı olarak gördükleri ve onunla kendileri arasında kişisel kimliklendirme (personel kimliklendirme) şeklinde bir bağ geliştirdikleri ve bunun sonucunda da Sahte

Dönüşümcü Liderlerin vizyonlarını kesinlikle kabul ettiklerini ortaya çıkmıştır (Barling ve diğerleri, 2008: 857).

Sosyal Karizmatik Liderliğin eşitlikçiliğe dayandığını ve bu liderlerin fedakâr olduklarını belirten Bass ve Riggio (2006: 13), Kişisel Karizmatik Liderliğin ise bireysel baskı ve otoriteye dayandığını ifade etmişlerdir. Sosyal veya kişisel olma ayrımlarının hem Karizmatik Liderliğe hem de karizmatik olmayan liderlik türlerine uygulanabileceği söylenebilir. Kendi müsrif hayatını devam ettirmek için firmasını 600 milyon dolar zarara sokmakla suçlanan Tyco şirketler grubunun tepe yöneticisi Dennis Kozlowski, Kişisel Liderlere örnek verilebilir. Microsoft'un sahibi Bill Gates ise hem kendi kazancını artırmaya hem de izleyicilerini geliştirmeye odaklı olan Sosyal Liderler grubuna girmektedir (Bass ve Riggio, 2006: 13). Dönüşümcü Liderlik dinamiklerinin de benzer bir yapıda olduğunu belirten Bass ve Riggio (2006: 14), kimi dönüşümcü özellikleri taşımalarına rağmen uzun vadede kendi kişisel isteklerini gerçekleştirmeye çalışan ve bencil özellikler gösteren Kişisel Dönüşümcü Liderlerin aslında birer Sahte Dönüşümcü Liderler olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer yandan, Gerçek Dönüşümcü Liderler ise Sosyal Dönüşümcü Liderlerdir (Bass ve Riggio, 2006: 40).

Barling ve diğerlerinin (2008) çalışmasında ulaşılan sonuçları daha ileriye götürdüklerini iddia eden Christie ve diğerleri (2011: 7), sadece İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ve İlham Verme boyutlarını içeren bir önceki kapsamın genişlediğini ileri sürmektedirler. Buna göre, Dönüşümcü Liderliğin diğer iki boyutu olan Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik) ve Bireysel İlgi özelliklerinin de eklendiği daha geniş bir içeriğe sahip olabileceği düşünülmektedir. Dönüşümcü Liderlerin aksine Sahte Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin kendilerini düşünmelerine ve kendi amaçlarına odaklanmalarına izin vermek istemezler. Bu nedenle izleyicilerinin kendi amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak kimi bilgileri izleyicilerinden saklayarak manipülasyon yaparlar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 185).

Christie ve diğerlerinin (2011: 8) aktardığına göre Conger ve Kanungo (1998), Sahte Dönüşümcü Liderlerin, izleyicilerinin vizyondan şüphe duymasına ve bunu tartışma konusu etmelerine izin vermediklerini belirtmişlerdir. Bunun yerine izleyicilerinden kesin bir bağlılık beklemektedirler. Bu nedenlerden dolayı Christie ve diğerleri (2011: 8) Sahte Dönüşümcü Liderlerin, Entelektüel Uyarımdan yoksun olmadıklarını ancak izleyicilerinin özgün ve bağımsız düşüncelerini baskı altına almaya çalıştıklarını düşünmektedirler. Buna göre Dönüşümcü Liderler izleyicilerinin entelektüel yeteneklerini besleyip geliştirmeye çalışırken Sahte Dönüşümcü Liderler ise entelektüel kabiliyetlerini baskı altına alıp köreltmeye çalışmaktadırlar.

Sahte Dönüşümcü Liderler gibi Tam Serbestçi Liderler de izleyicileri üzerinde entelektüel uyarımda bulunmazlar. Ancak Sahte Dönüşümcü Liderler gibi izleyicilerini yaratıcı ve bağımsız düşünmekten vazgeçirmeye de çalışmazlar (Christie ve diğerleri, 2011: 8). Sahte Dönüşümcü Liderlerin diğer insanları kullanabildikleri ölçüde değer verdikleri ve onları kendi kişisel amaçlarına ulaşmada birer araç olarak gördükleri yolunda çalışmalar (O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner ve Connelly, 1995: 540) da vardır. Buna göre bu liderlerin izleyicilerine olan bireysel ilgileri sadece onları kullanmak üzerine tasarlanmıştır.

Christie ve diğerlerine (2011: 9) göre Dönüşümcü Liderler ve Sahte Dönüşümcü Liderler sadece İlham Verme davranışını paylaşmakta, öte yandan İdealleştirilmiş Etki (Karizma), Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik) ve Bireysel İlgi boyutları açısından ise birbirlerinden ayırt edilebilmektedirler. Güçlü bir ilham güdüler ve İlham Verme eğilimleri olsa da Sahte Dönüşümcü Liderler, kendi kişisel amaçlarını gözetken, yaratıcı düşünmeyi körelten ve izleyicilerine zarar verebilen davranışlar göstermektedirler. Bu yöntemler sayesinde bu liderler, kendi çıkarları doğrultusunda izleyicilerini manipüle edebilmektedirler. Diğer yandan ise Dönüşümcü Liderler dört boyutun

hepsinde güçlü davranışlar sergilerlerken, Tam Serbestçi Liderler ise tüm boyutlarda zayıf kalmaktadırlar.

Ancak Bass'ın geliştirdiği “Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeği” ile ölçüm yaparken Sahte Dönüşümcü Liderliğin doğasının göz ardı edilerek yanlış hesaplama yapılabileceğinden kaygılanan Christie ve diğerleri (2011: 9); Barling ve diğerlerinin (2008) çalışmasında olduğu üzere Sahte Dönüşümcü Liderliği sadece düşük İdealleştirilmiş Etki olarak ele almamışlardır. Bunun yerine, kendi kişisel çıkarlarına önem veren ve izleyicilerince Sahte Dönüşümcü Liderler olarak algılanmalarına izin vermeyecek bilinçli kararları alabilen davranışları da hesaba katmışlardır. Bunu yaparken de “liderden korkma, iş güvensizliği algısı, lidere güvenme, liderden tatmin olma ve lidere duyulan saygı” gibi beş farklı sonuç kullanılmıştır.

Christie ve diğerleri (2011: 10), izleyicilerinin Sahte Dönüşümcü Liderlerden korktuklarını düşünmektedirler çünkü bu liderlerin ortak amaçlar için uğraşmayacağı yönünde izleyicilerin beklentileri vardır. Ayrıca, Sahte Dönüşümcü Liderler avantajlı konumda olurlar ve kendi kişisel amaçları için diğerlerini manipüle ederler. Dolayısıyla izleyicileri, Sahte Dönüşümcü Liderleriyle fikir ayrılığı düşmenin sonuçlarından korkmaktadırlar. Öte yandan Dönüşümcü Liderler ortak amaçlara ulaşmak için çaba gösterdiklerinden dolayı izleyicileri onlardan korkmazlar. Pasif konumda olan Tam Serbestçi Liderlerin izleyicilerinin onlardan korkması için de bir neden yoktur.

Conger ve Kanungo (1998), Sahte Dönüşümcü Liderlerin kendi çıkarlarına odaklandıkları ve izleyicilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmedikleri için özellikle örgütün zor kararlar almak durumunda kaldığı sıkıntılı zamanlarda bu liderlerin izleyicilerinin güçsüz bir pozisyonda olacaklarını belirtmişlerdir (Barling ve diğerleri, 2008: 854). Bu tip riskli durumlarda izleyiciler, Sahte Dönüşümcü Liderlerin duygu ve güdülerini algılayabilmekte, bu durumda onlarda endişeye ve işini kaybetme kaygısına dönüşmektedir (Christie ve

diğerleri, 2011: 10). Etkisiz olan Tam Serbestçi Liderler de zor zamanlarda izleyicilerini sıkıntılı bir halde terk edebilirler. Bu liderler aynı zamanda, izleyicilerinde olan güvensizlik algısını azaltacak bir iletişim de kuramazlar. Bunun tersine Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını ön plana alırlar ve stresli zamanlarda onlara destek olarak iş kaybı endişesini giderirler.

Bass ve Steidlmeier (1999: 201), lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı güvenin Gerçek Dönüşümcü Liderlik için hayati öneme sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Christie ve diğerlerinin (2011: 11) aktardığına göre güven duyma ile Dönüşümcü veya Karizmatik Liderlik arasında ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma vardır. Öte yandan, davranışları tutarsız ve etik bakış açısından yoksun olduğu için Sahte Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinde lidere olan güven duygusunda zedelenme olabilir. Benzer bir şekilde Tam Serbestçi Liderler de izleyicilerinde güven inşa edemezler.

Christie ve diğerleri (2011: 11), izleyicilerinin isteklerini düşünen Dönüşümcü Liderler için olan liderden tatmin olma düzeyinin, tutarsız davranışlar sergileyen Sahte Dönüşümcü Liderler ve ilgisiz görünen Tam Serbestçi Liderler için olan düzeylerden çok daha yüksek olduğunu ileri sürmektedirler. Benzer bir şekilde, Sahte Dönüşümcü Liderler ve Tam Serbestçi Liderlere oranla Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinden çok daha fazla saygı gördükleri söylenebilir. Dönüşümcü Liderlerin bu saygıyı kazanmasının nedeni, izleyicileriyle ilgilenmeleri ve onları geliştirmeye çabalamalarından dolayıdır. Aldatıcı davranışları olduğu ve sürekli olarak kontrol etme güdüsüyle hareket ettikleri için Sahte Dönüşümcü Liderler izleyicilerinden daha az saygı ve hayranlık görmektedirler. İzleyicileri ile zayıf ilişkiler içerisinde olduklarından dolayı Tam Serbestçi Liderlerin saygı kazanma ihtimalleri de düşüktür.

Christie ve diğerlerinin (2011: 15) araştırmasının sonuçlarına göre Sahte Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinin iş güvensizliği kaygısı Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinden daha yüksek çıkmıştır. Aynı çalışmada Sahte

Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinin lidere güvenme, liderden tatmin olma ve lidere duyulan saygı konularında Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinden daha düşük puanlara sahip oldukları görülmüştür. Sahte Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinin liderden korkma davranışı puanlarının, Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerinden yüksek ve Tam Serbestçi Liderlerin izleyicilerinden ise çok yüksek olması Christie ve diğerlerinin (2011: 12) ulaştıkları bir başka sonuçtur. Ayrıca Dönüşümcü Liderler güven sağlama konusunda en yüksek puanlı olurken, Sahte Dönüşümcü Liderler ise en düşük puana sahip olan gruptadır.

Bencil olma davranışının, Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliğinin temeline benzerlik gösterdiğini belirten Christie ve diğerleri (2011: 26), bu liderlerin kendi çıkarlarını elde etmek için diğer insanları manipüle edip yönlendirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Kişisel amaçlarına vurgu yapan bu liderler, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarına karşı ise duyarsız kalırken izleyicilerden tam bir boyun eğme davranışı göstermelerini beklerler. Nitekim Christie ve diğerlerinin (2011: 32) araştırmasında Sahte Dönüşümcü Lider özelliği gösteren kişilerin Dönüşümcü Liderlerden daha yüksek oranda izleyicilerine boyun eğdirdikleri görülmüştür. Yine aynı çalışmada, Sahte Dönüşümcü Lider özelliği gösteren kişilerin, Dönüşümcü ve Tam Serbestçi Liderlik özelliği gösteren bireylere oranla en düşük düzeyde izleyici güvenine sahip oldukları saptanmıştır.

Detaylı ve peş peşe yaptıkları çalışmaların genel bir değerlendirmesini yapan Christie ve diğerleri (2011: 34), hem kendi çalışmalarında hem de Barling ve diğerlerinin (2008) araştırmasında benzer sonuçlar çıktığını ifade etmişlerdir. Buna göre Sahte Dönüşümcü Liderlik daha çok olumsuz liderlik özellikleriyle ilişkilendirilmekte ve olumlu olarak algılanan davranışlarla ters orantılı olarak değerlendirilmektedir. İş kaygısı dışındaki tüm diğer davranış özellikleri, izleyicilerin algılarından bağımsız ve kalıpsal olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle Sahte Dönüşümcü Liderlerin, hem duyusal hem de davranışsal anlamda Dönüşümcü Liderlerden ayırt edilebileceği söylenebilir.

(Christie ve diğerleri, 2011: 34). Sahte Dönüşümcü Liderlerin zararlarından korunmak için akıllı izleyicilerin liderlerinin görüşlerinin kaynaklarına bakmaları; ortak amaçlara mı yoksa kişisel çıkarlara mı odaklı olduğu ve entelektüel uyarım ve izleyicileri cesaretlendirme konusundaki duyarlılığına dikkat etmeleri tavsiye edilebilir (Christie ve diğerleri, 2011: 35).

Tablo 1.14 Dönüşümcü, Sahte Dönüşümcü ve Tam Serbestçi Liderlik

Liderlik boyutları	Dönüşümcü Liderlik	Sahte Dönüşümcü Liderlik	Tam Serbestçi Liderlik
İdealleştirilmiş Etki	Ortak amaçlara göre vizyon geliştirmek ve izleyicilerinin istekleriyle ilgilenmek	Kişisel çıkarlara odaklı vizyona sahip olmak ve izleyicilerin en önde gelen isteklerini göz ardı etmek	Ne ortak amaçları gözetene ne de kişisel çıkarlara odaklı bir vizyon oluşturmak
İlham Verme	Geleceğe ait bir vizyon tasarlayıp buna ulaşmak için izleyicilerini etki etmek	İzleyicileri, genellikle aldatıcı olan bir gelecek vizyonu doğrultusunda etkilemek	Nadiren etkileme ve motive etme davranışı sergilemek
Entelektüel Uyarım	İzleyicileri, problemleri farklı şekilde inceleyip yaratıcı çözümler geliştirmek için cesaretlendirmek	İzleyicilerden gelebilecek karşıt görüşleri, eleştirileri ve bağımsız düşünceleri baskı altına almak	İzleyicilerin entelektüel gelişimlerine duyarsız olmak
Bireysel İlgi	İzleyicilerin bireysel ihtiyaçlarını düşünmek, eğitmen veya bir antrenör gibi yaklaşmak	İzleyicilere zarar verebilecek şekilde yaklaşmak ve onları sonuca ulaşabilmek için birer araç olarak görmek	İzleyicilerinin bireysel gelişimleriyle pek ilgilenmemek

(Christie ve diğerleri, 2011: 44)

Arslantaş ve Dursun (2008: 113), Sahte Dönüşümcü Liderliğinin esas alınması durumunda Dönüşümcü Liderlik ile Etik Liderliği bütünleştirmenin gerekli olmadığını ortaya çıktığını vurgulamışlardır. Dalavereci ve kendini

düşünen Sahte Dönüşümcü Liderler özgeci davranışlar yerine kendini çıkarlarını koruyan hareketlere girişmekle birlikte Etik Liderlikten uzaklaşmaktadırlar.

Dönüşümcü Liderlikte statükonun korunması, açık fikirlilik, kişisel destekleme ve kişisel üstünlük gibi dört farklı değer sisteminin olduğunu ifade eden Tsui (2011: 2), farklı davranışların bu dört değerle birleştirilmesi sonucu “Gerçek Dönüşümcü Liderlik”, “Yanlış (Sahte) Dönüşümcü Liderlik”, “Olgun Liderlik” ve “Yeni Liderlik” gibi dört ayrı Dönüşümcü Liderlik türü oluştuğunu belirtmiştir. Hitler gibi liderleri Sahte Karizmatik Liderler olarak tanımlayan Rickards ve Clark (2006: 101), bu gibi konuların liderliğin karanlıkta kalan yönleri olduğunu, 1980’lerden günümüze değin uzanan ve dönüşümsel değişimleri içeren Yeni Liderlik sürecinin de etik ve ahlaki boyutlarında olabilecek problemleri belirttiğini ifade etmişlerdir.

Sosyal istekliliğin göreceli olarak yüksek olduğu Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede etki yönetiminin bazı yan etikleri olabileceğini belirten Yüksel’e (2008: 183) göre özellikle düşük güven düzeyinin egemen olduğu kültürlerde kimi liderler izleyicilerini manipüle ederek onları “kazanmaktan daha çok kaybedecekleri” bir yola girmeye sevk edebilirler. Bu nedenle de Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla Etkileşimci Liderlerin becerileri daha yeterli ve uygun olmaktadır (Yüksel, 2008: 183). Ahlak Odaklı Liderliğin, Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderleri ayırt etmek için kullanılabileceğini belirten Rowold (2008: 13) ise, Gerçek Dönüşümcü Liderliğin ahlaki temele dayandığını buna karşın Sahte Dönüşümcü Liderliğin ise gayri ahlaki olabileceğini ileri sürmektedir.

Ward (2006: 29), Karizmatik Liderlik kapsamında olan karizmatik etki eğitiminin Sahte Dönüşümcü Liderlik ile sonuçlanabileceğini belirtmiştir. Sahte Dönüşümcü Liderlerin davranışları istikrarsız ve yıkıcı olabilmektedir (Ward, 2006: 30). Günümüzdeki iş ortamlarında birçok örgütte, Sahte

Dönüşümcü Liderliğin etkili olduğunu düşünmeye yetecek kadar suçlayıcı, yanıltıcı ve manipüle edici davranışlar görülmektedir.

Bass (1990: 30), sadece eğitim ile bir Etkileşimci Liderin, Dönüşümcü Lidere dönüşemeyeceğini söylemiştir. Hatta Dönüşümcü Lider olmak isteyen kimi yöneticilerin eğitimi yanlış bir şekilde kullandıklarını ve bu kişilerin sahte dönüşümcü çabalarının sadece onların kendi kişisel çıkar ve değerlerini desteklemekle kaldığını belirtmiştir. Bu yöneticilerin yönetimi altındaki çalışanlar ise yanlış yönlendirme sonucu zamanla kendi isteklerinden ve örgütün ortak amaçlarından uzaklaşacaklardır. Donald Burr'un yönettiği ve kısa sürede kurularak birçok dönüşümcü özellikler gösteren ama daha sonra hızlıca iflas eden People's Express Airlines bu duruma örnek olarak verilebilir (Bass, 1990: 30).

Streater'e (2009: 4) göre Sosyal Karizmatik Liderler, Gerçek Dönüşümcü Liderler ve Faydacı Etkileşimci Liderler, izleyicileri güçlendirip onları harekete geçiren örgüt içindeki fedakâr güdülenme sürecine göre davranırlar. Öte yandan Kişisel Karizmatik Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderler ve Egoist Etkileşimci Liderler ise izleyicileri yutup onları manipüle eden narsist motivasyon sürecine uygun hareket ederler.

Karizmatik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik türlerini Pozitif (olumlu) ve Negatif (olumsuz) Liderlik olmak üzere ikiye ayıran Schilling (2009: 103); Sosyal Karizmatik Liderlik ile Gerçek Dönüşümcü Liderliği pozitif tarafta ele alırken Kişisel Karizmatik Liderlik ve Sahte Dönüşümcü Liderliği ise negatif olarak düşünmüştür. Bunu yaparken de liderlerin etik yönünü temel almıştır. Egoistçe davranışlarla güdülenen Kişisel Karizmatik Liderler ile Sahte Dönüşümcü Liderler, örgüte veya izleyicilerine zarar verme pahasına olsa da kendi kişisel çıkarlarının gerçekleşmesi için çaba gösterirler. Fedakârlık ile motive olan Sosyal Karizmatik Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderler ise ortak amaçlara vurgu yaparlar ve örgüt ile izleyicilerin çıkarlarını da korurlar (Schilling, 2009: 106).

Sahte Dönüşümcü Liderler ile Etik Olmayan Karizmatik Liderlerin, pozitif olan karşıt liderlerden farkının liderin motivasyonu (kendine eğilim ile güdülenme) ve liderin davranışlarından kaynaklanan kasıtlı sonuçlar (vizyon, amaç ve hedeflerin genelleştirilmesi yerine kişisel kimliklendirme) olduğunu belirten Schilling (2009: 107); Negatif Liderlik içinde göze çarpan kavramlar olsalar da Sahte Dönüşümcü Liderlik ve Kişisel Karizmatik Liderliğin örgütsel yaşamda nadiren karşılaşıldığını bu nedenle de bundan sonraki araştırmaların bu alanlara yoğunlaşması gerektiğini ifade etmiştir. Hem Dönüşümcü hem de Karizmatik Liderlerin karanlık yönleri olduğunu belirten Bass ve Riggio (2006: 5) da, sayısız insanın ölümüne neden olan Adolf Hitler, Pol Pot, Josef Stalin ve Usame Bin Ladin gibi kişilerin Sahte Dönüşümcü Liderler olduğunu düşünmektedirler.

Bass ve Steidlmeier (1999: 189), Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt edebilmek için “otantik” kavramını kullanmaya başlamışlardır. Oysaki Otantik (Gerçek) Dönüşümcü Liderlerin bile ortak çıkarları korumak adına manipülatif davranmak zorunda oldukları zamanlar bulunmaktadır. Yine de Gerçek Dönüşümcü Lider olabilmek için ahlâkî temellere sahip olmak gerekmektedir. Diğer yandan Sahte Dönüşümcü Liderler ise daha fazla kontrol ve etkiye sahip olmak için başkalarını dönüştürmeyi istemezler.

Otantik Karizmatik Liderlik, Otantik (Gerçek) Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Etkileşimci Liderlik gibi yaklaşımlar ortaya konabilir. Bunların tam tersine Sahte Karizmatik Liderlik ve Sahte (İnotantik) Dönüşümcü Liderlik gibi otantik olmayan liderlik yaklaşımları da olabilir (Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer, 2009: 296).

Sahte Dönüşümcü Liderlerin etki yönetimi sanatını çok iyi uyguladıklarını ima eden Liu (2007: 9), bu liderlerin kimi zaman başarısız olduklarını düşünmektedir. Sahte Dönüşümcü Liderler, her ne kadar Dönüşümcü Liderlik özellikleri sergileseler de, tıpkı İnotantik (Sahte)

Karizmatik Liderler gibi etki yönetimi ve iyi izlenim bırakma tekniklerini kullanarak manipölasyonlar yaparlar (Liu, 2007: 16). İzleyicilerini sömüren ve onları yönlendirerek Sahte Dönüşümcü Liderlerin inandırıcılık yetenekleri güçlü olsa da, başarısızlığa uğrayabilirler. Geçmişinde benzer bir olay olmasa ve imtiyazlı bir konumda olsalar bile bazı liderler, sırf ideallerini yeniden müzakere ettikleri için bile Sahte Dönüşümcü Lider olarak algılanma sonucuyla karşılaşabilirler (Liu, 2007: 37).

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİMDE JOHARİ PENCERESİ MODELİ

2.1 İLETİŞİM

İletişim, yaşamımızın her anını kaplayan bir olgudur. Canlılar içerisinde de en gelişmiş iletişim türünden yararlanan insanoğludur. İnsanları diğer canlılardan ayırt eden ilk özellik tecrübelerini sembollerle anlatabilme ve paylaşabilme yeteneğidir. Çünkü insanlar gerçekleri keşfedebilir, bilgileri, teorileri, duygularını, düşünce ve fikirlerini geliştirebilirler. Tüm bunları da başkalarına aktarabilirler. İnsanların kendilerine bir çeki düzen vermelerine, bir grup içinde sosyal doku oluşturarak yaşamalarına fırsat veren işte bu iletişim gücüdür.

İletişim, insanın kendine özgü olan toplumsallaşmasının bir yansımasıdır (Güney, 2001: 195). Artık bir bilim dalı olarak kabul edilen iletişim, insan-insan, insan-makine, insan-çevre ve sosyal ilişkilerine odaklanmıştır. İletişimin temelinde insanoğlunun diğer insanlar, toplumsal değerler, tutum ve davranışlar hakkında bilgi sahibi olup kendisini geliştirip güçlü ve güvenli bir konum edinme içgüdüğü vardır.

İletişim ile ilgili birçok değişim tanım yapılabilir:

- İletişim, iki veya daha fazla insan arasında anlaşma için gerçekleştirilen değişimdir.
- İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine aktarılması sürecidir.
- İletişim, insanların birbirlerinden anlam alma ve birbirlerinin cevaplama çabalarını kapsayan bir etkileşim sürecidir (Keith, 1988: 504).
- İletişim, insanın bilgi edinmesi ve bu bilgiye göre tutum ve davranışlarıyla tepki vermesi sürecidir (Tamer, 1986: 72).
 - Geniş anlamda iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının sistemli işleyişini sağlayan bir

araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir. Dar anlamıyla iletişim, bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişidir. Yani, bireyler arası bir anlaşma köprüsüdür.

İletişim konusunda çalışan sosyal bilimciler bazı ölçütleri dikkate alarak sınıflandırmalar yapmışlardır. Buna göre iletişimi genel anlamda, “kişisel” ve “toplumsal” olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. İletişimin amacını dikkate alındığında ise “bilgi sağlayıcı”, “değerlendirici”, “eğitici ve öğretici” ile “inandırıcı ve etkileyici” olmak üzere dörde ayırmak mümkündür (Güney, 2001: 198).

İşletmelerde ve tüm örgüt çeşitlerinde iletişimin çok önemli bir yeri vardır. Birbirlerini tam anlamayan bireylerin veya yanlış ya da eksik iletişimin var olduğu organizasyonların amaçlarına ulaşması pek mümkün değildir. Ortaya konan hedeflere -verimli bir biçimde- ulaşabilmek için açık bir iletişim ortamı gerekmektedir. Ancak açık iletişim, yalnızca kolay gözlenebilir, olaylara dayalı bir bilgiyle sağlanmaz. Aynı zamanda iki tarafın dünyasını da etkileyen içe dönük duygular, inançlar, değerler, varsayımlar, benlik ve diğerleri hakkındaki fikirler de iletişimde etkilidir. İletişime konu olan kişinin o andaki kişisel yaşantısındaki etkenler ve koşulların anlaşılması, o sıradaki güçlülere yol açan geçmişteki olaylar, korku, çatışma, kargaşa, kuşku ve öfke gibi duyguları kapsayıcı bilgilerin de iletişimde olması gerekmektedir (Eisenberg, Delaney, 1993: 90).

İletişimin örgüt için ne kadar önemli olduğunu anlatmaya gerek yoktur. Zaten iletişim konusunun kendisi bu araştırmanın kapsamı dışındadır. İletişim örgüt için olan etkileri ve yansımaları araştırmanın kapsamına girmektedir. Bu çerçevede, amaçlarına ulaşmak isteyen bir organizasyonun, çalışanları ile sağlıklı bir iletişim içinde olması gerektiği söylenebilir. Çalışanların ve yöneticilerin de birbirleriyle doğru olarak anlaşması ve düzgün bir iletişim kanalı kullanmaları elzemdir. Sadece çalışanlarıyla ve işletme yöneticileriyle değil, diğer rakip firmalarla, başka organizasyonlarla, yerel yöneticilerle,

ulusal kurumlarla, hükümetlerle, yabancılarla ve tabi ki toplumun tümü ile etkili iletişim içinde olabilen örgütler ayakta kalabilir ancak. Bu durumda, gerçekleşen iletişimin -özellikle bireyler arasında ve grup içinde- açık iletişim şeklinde olması tam anlamıyla pek sağlanamasa da tercih edilen bir tarzdır.

Açık iletişim ve kişiler arası iletişim ile ilgili ünlü bir model olan Johari Penceresi Modeli araştırmanın temel konularından birisi olup bu modelden etkilenen diğer alanlardaki konularla ilgili çalışmalar da aşağıda yer almaktadır. Araştırma süresince iletişimle ilgili tek etmen olarak Johari Penceresi Modeli ve bu modelin bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim kavramları temel alınmıştır.

2.2 JOHARI PENCERESİ MODELİNDE KİŞİSEL AÇILIM VE GERİ BİLDİRİM

Psikolog olan Joseph Luft ve psikiyatr olan Harry Ingham tarafından geliştirilen (Armstrong, 2006: 10) ve yazarların ön adlarının birleştirilmesiyle oluşan “Johari Penceresi” olarak anılan teknik, açık iletişimden ne kastedildiğini açıklamada ve iletişimin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan sorunların giderilmesi yanı sıra, güven sağlama ve danışmanlık sürecinde de kullanılmaktadır.

Johari Penceresinin aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere iki boyutu vardır. Bireyin kendisi ile ilgili bildikleri ve diğerlerinin birey hakkında edindikleri bilgiler. Bu iki boyutun birleştirilmesi durumunda şekilde görülen dört durum ortaya çıkar. Birinci durum, genel durum olup Arena Kadranı veya Açık Alan olarak bilinir. Bu alanda hem bireyin kendisi hakkında bildikleri hem de diğer kişilerin o birey hakkında bildiklerini içermektedir. Bu alan, genel olarak gözlemlenebilir, bireyin anlatmaktan çekinmediği bilgileri kapsar (Can ve diğerleri, 2001: 300). İkinci durum, diğerlerinin bildiği ancak bireyin farkına varmadığı bilgileri içerir ki bu alan Kör Nokta Kadranı veya Kör Alan olarak tanımlanır. Bazen “kuşkulu” olarak adlandırılan bu tür bilgiler, diğer kimselerin

bir birey hakkında edindiği izlenimler ve o bireyin davranışlarının yorumlanması ile ilgilidir. Üçüncü durum ise özel durum olup bireyin diğerleri ile paylaşmak istemediği, bilinçli olarak gizlemek istediği bilgileri kapsamaktadır ve Sahte Yüz Kadrani veya Saklı Alan diye ifade edilebilir. Kaygılar, korkular ve kıskançlık duygularıyla ilgili bilgiler bu alanda yer alır. Dördüncü durumdaysa, her iki tarafın da iyi yanıt ve yeterli bilgiye sahip olmadığı belirsiz bir alan olup dikkat çekmeyen özelliklerin yer aldığı Bilinmeyen Kadrani olarak belirtilir.

Şekil 2.1 Johari Penceresi

Johari Penceresi	Kendisi Biliyor	Kendisi Bilmiyor
Diğerleri Biliyor	(I. Genel durum) ARENA KADRANI (Açık Alan)	(II. Kuşkulu durum) KÖR NOKTA KADRANI (Kör Alan)
Diğerleri Bilmiyor	(III. Özel durum) SAHTE YÜZ KADRANI (Saklı Alan)	(IV. Bilinmeyen durum) BİLİNMEYEN KADRANI (Belirsiz Alan)
		BİLİNÇALTI

Anlaşılabacağı üzere iletişimin geliştirilmesi için birinci alanın (Arena) olabildiğince genişletilmesi, başka bir deyişle bireyin kendisiyle ilgili bilgisi ile başkalarının o birey hakkındaki bilgilerinin maksimum düzeyde karşılaştırılması gereklidir (Can ve diğerleri, 2001: 301). Bunu başarmak için ise şu iki davranışın sergilenmesi gereklidir (Flippo, 1980: 423):

1. Bireyin Kişisel Açılım ile kendi benliğini açığa vurma; bireyin diğer kişilere karşı samimi, açık olması ve güven verici biçimde yaklaşması,

2. Diğer bireylerden Geri Bildirim sağlanması; diğer kimselerin duygu, düşünce ve değerlerinin etkin biçimde öğrenilmesi.

Bu iki sürecin tam anlamıyla başarılması için iki tarafın da birbirlerini tanımaya ve anlamaya istekli olması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle “Kişisel Açılım” (self-disclosure) ve “Geri Bildirim” gibi bu iki sürecin gerçekleşebilmesi için kişiler arası iletişim ve haberleşme olması gerekmektedir. Zaten, Koçel (2001: 407) Johari Penceresinin temelini haberleşmeye dayandırmaktadır.

Öte yandan, yöneticilerin etkili iletişim kurabilmeleri için öncelikle astlarına (çalışanlarına) güven telkin edici davranışlara sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü insanların güven duymadığı kişilere karşı kendileri hakkında yeterli bilgi vermediği bilinmektedir. Yöneticiler ise sergiledikleri liderlik davranışları ile iletişimin etkililiğini belirlemektedirler. Liderlik kuramlarıyla ilgili olan “Yönetim Ölçeği” esas alınarak Jay Hall tarafından yapılan araştırmalarda, ekip liderliği davranışının; bir başka deyişle hem işe hem de astlara yoğun derecede ilgi gösteren yöneticilerin, yukarıda bahsedilen iki süreç aracılığı ile ortak bilgi alanını oldukça fazla genişlettikleri ortaya çıkarılmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 301).

Koçel’e (2001: 407) göre, kişinin kendisini anlaması ve başkalarını da anlamada yararlanacağı araçlardan biri Johari Penceresidir. Bu aracın temel fikri kişinin kendini başkalarına açıp tanıtmaya ve onlardan bu konuda geri dönüş almaya ne kadar istekli olduğudur. Öte yandan, Johari Penceresi Modelinin kişiler arasındaki farkları görmek için kullanılabileceğini öneren kaynaklar (Baykal, 1974: 198) da vardır.

Kişilerin birbirlerini tanıdıkları ve anladıkları ölçüde birbirlerini yönetmelerinin daha kolay olacağını söyleyen Koçel (2001: 408), kişiler arası ilişkilerde uyum ve ahenk olabilmesinin Arena Kadranının genişliği ile orantılı olduğunu söylemektedir. Kör Alan ise kişinin başkalarından kendisi hakkında

sağlaması yoluyla küçültülebileceği gibi, kişiye özel ve diğerlerine gizli olan Saklı Alan ise başkalarıyla bilgi paylaşmak suretiyle daraltılabilir.

Johari Penceresi Modelinin en fazla ilgili olduğu alan psikolojidir. Hatta Johari Modelinin bu sahadaki çalışmalarından doğduğu bile söylenebilir (Yıldız, 2003). Luft (1961), belirsiz alan denilen Bilinmeyen Kadranını “gizemli bölge” olarak da adlandırmış ve Geri Bildirim ile Kişisel Açılım yöntemlerinin aynı anda kullanılmasıyla birlikte bu gizemli bölgenin keşfedilebileceğini belirtmiştir. Bunun ise aşağıdaki gibi bazı süreçlerle gerçekleşebileceğini söylemiştir:

- Daha önce hiç yapılmamış şeylerin bilinçli olarak yapılması
- Kör ve Saklı Alanların daraltılmasına devam edilmesi
- Sahip olunan ancak hiç kullanılmayan bazı yetenek, beceri ve kaynakların kullanılmaya başlanması
- Kişisel hayallerin keşfi için çaba gösterilmesi
- Kişinin kendisini uyandırıp canlandıran şeylere dikkat kesilip bunların tespit edilmesi
- Kişisel ataletin yenilmesi ve ölü toprağının üzerinden atılması

Yeni bir farkındalık artırma sürecine giren bireyin psikolojik durumunun aşağıdaki aşamalardan geçmesi gerektiğini söyleyen Luft (1961), bu aşamalarda bireyin içinde bulunduğu ruh halini ve algılama biçimini de belirtmiştir:

1. Bilinçaltı Yetersizliği (Eksiksiz mutluluk durumu)
2. Bilinçli Yetersizlik (Yetersizliğin keşfedilmesi)
3. Bilinçli Yeterlilik (Becerisinin farkında olup uygulamaya geçme)
4. Bilinçaltı Yeterliliği (Becerisinin farkında olmadan işi yapma)

Buna göre, ilk aşamada yetersizliğinin farkında olmayan ve bu konuda bilinçli bir algısı olmayan birey, yetersizliğini keşfettiği anda ikinci aşamaya geçmiş ve bu konuda bilinçlenmeye başlamıştır (Yıldız, 2003). Beceri ve

yetenekleriyle yeterli bir seviyeye ulaşan birey, daha sonra bu konuda bilinçli bir şekilde hareket edip uygulamaya geçmiştir. Zaman içinde farkındalık düzeyinin azalması ve o işi defalarca yapmasıyla artık bilinçaltında da belli bir seviyeye erişen birey, beceri ve yeterliliğinin farkında olmadan bilinçaltından gelen güçle o işi yapmaktadır. Böylelikle, Johari Penceresinin dışında kalan “Bilinçaltı Bölgesinden” psikolojik anlamda giriş – çıkışlar olmaktadır (Yıldız, 2003).

Bireyler arası ilişkileri inceleyen Johari Penceresi Modeli, insan sistemlerinde iletişim faaliyetlerinin doğasını araştırmada kullanılır. Örgütlerin doğasında var olan ilişkileri ve ilişkilerin kalitesini inceleyen Luft ve Ingham (1955), ilişkilerin kalitesinde en belirleyici unsurun bireylerin kendi aralarındaki ilişkilerin içeriği olduğunu savunmuşlardır (Akiko ve Barnlund, 1998: 437). Luft ve Ingham, kişiler arası ilişki sürecini açıklayan bu modellerini laboratuvar eğitimi çalışmalarında ve diğer ilişki araştırmalarında teorik temel olarak kullanmışlardır. Johari Penceresi, insanlar arası ilişki tarzlarının örgütsel etkinliğe katkısını, örgütsel iklim ve iletişim etkililiği açısından incelemiştir.

Luft (1969), modelin temel formatının dört yönlü bir şekil ile gösterilebileceğini belirtmiştir (Newstrom ve Rubenfeld, 1983: 118). Yukarıdaki şekilde yer alan pencereler davranışları, duyguları, ihtiyaçları ve kişilerin sevdiği şeyleri temsil eder. Bazen bunlar birer eşyaymış gibi paylaşılır. Bu paylaşma eğilimleri de kişiler arası ilişkiyi etkiler. Modelde, örgüte hâkim olan psikolojik durumu yansıtan kadrانların bu ilişkilere göre nasıl yön değiştirdiği de anlatılır. Modelin içerdiği bu dört kadrانını Luft (1984: 13) aşağıdaki gibi özetlemiştir.

“Arena Kadranı”, kişinin kendisinin ve başkalarının da bildiği davranış, duygu ve güdüleri yansıtır. İletişimi sağlayacak bilgiler hem birey hem de diğer üyelerce bilinmektedir. İletişimin bu bölgede aktif olması için insanların aynı duygu, veri, davranış ve özellikleri taşıyor olmaları gerekmektedir. Bu

alanın genişliği, iletişimin boyutunun da artışı anlamına gelebilir. Bu alanda etkili iletişim en yüksek düzeydedir ve sağlıklı iletişimin varlığından söz edilebilir (Yıldız, 2003).

“Kör Nokta Kadranı” ise kişinin kendisinin bilmediği ama başkalarının bildiği davranış, duygu ve güdüleri yansıtır. İletişim açısından sakıncaları içeren bu alanda, kör iletişim olduğu söylenebilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 365). Bu kadranda birey diğer insanların duygu, davranış ve yeteneklerine karşı adeta kör olup diğerlerinin kendisi hakkında bildiği bilgiye de sahip değildir. Bu nedenle iletişim istenilen düzeyde ve istenilen sağlıklı çerçevede gerçekleşmeyecektir.

“Sahte Yüz Kadranı”, diğerleri tarafından bilinmeyen ancak bireyin kendisinin bildiği davranış, duygu ve güdülerdir. Bu alanda birey kendisi hakkındaki bilgileri diğerleriyle paylaşmamaktadır. Kendisi, diğer kişilerle derinliği olmayan ve saklı düşünceler içeren bir ilişki kurar. Bu nedenle; nasıl ki Kör Nokta Kadranında “kör iletişim” varsa, bu alanda da iletişimin aksadığını ve adeta “topal bir iletişim” olduğu söylenebilir (Yıldız, 2003; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 366). Saklı bir ilişki kurmak aslında birey için bir savunma işlevi olup etkili iletişimi engeller.

“Bilinmeyen Kadranı” ise kişinin kendisinin ve diğer insanların da bilmediği davranış, duygu ve güdülenmeyi içerir. Grup yapısında iletişimin varlığından söz edilemez çünkü ne örgüt çalışanı ne de örgüt içindeki diğer kimseler birbirleri hakkında bilgili değildirler.

Yukarıdaki dört kadran arasındaki değişimi etkileyen çeşitli prensipler ve iki temel kişiler arası süreç vardır; Geri Bildirim ve Kişisel Açılım. Johari Penceresi Modelinde en etkili iletişimin meydana geldiği Arena Alanı da bu iki özellik sayesinde genişletilebilir (Koçel, 2001: 408). Bu iki özellik, kişiler arası iletişimde davranış, duygu ve motivasyon (isteklendirme) dağılımını etkiler, her dört pencerenin arasındaki biçim ve ölçekleri değiştirir. Modelin temel

varsayımına göre Arena Kadranı genişlerse iletişim daha sağlıklı, verimli, üretken ve ödüllendirici olur (Luft, 1984: 14). Bu nedenle modelin açıklanmasında, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim araçları kişiler arası iletişimin kullanımını sağlamada dinamik ve duyarlı ölçütlerdir. Böylece, bireyler arası ilişkiler açıklanabilir.

Kişisel Açılım işlemi, kişinin kendi düşüncelerini başkalarıyla paylaşma süreci olarak değerlendirilir. Flaherty (2006: 59), Kişisel Açılımın kişinin kendi manifestosunu ve düşüncelerini karşı tarafa ileterek kendisini göstermesi ve başkalarınca da algılanmasına olanak verilmesi olarak değerlendirmiştir. Luft'e (1970) göre bu açılım, bireyin açıklık ve dürüstlük öğelerinin ışığı altında duygularını, düşüncelerini, deneyimlerini ve bilgisini iletişim sürecinde diğerleriyle paylaşma ve açığa vurma derecesidir. Kişisel Açılım (kendini ifşa) yolu ile Johari Penceresindeki Sahte Yüz Alanı daralır ve Arena Alanı düşey doğrultuda aşağıya doğru genişler. Bu sırada, bireyin kendisini tanıtmayı ve açılması diğer kişilerin de açılmasına cesaret verir. Yani açılım, daha fazla açılımı üretir. Örgüt içindeki diğer kişilerin de açılmasıyla daha iyi bir iletişim ortamı doğar. Flaherty'nin (2006: 72) aktardığında göre Petronio (2002), Kişisel Açılımın "kendini ifade etme, kendini açıklama, sosyal geçerlilik sağlama, ilişkileri geliştirme ve sosyal kontrolü sağlama" gibi beş ayrı faydası vardır. Öte yandan Kişisel Açılımda bazı gizli bilgilerin ifşa edilmesiyle "güvenliğin azalması, utanç verici şeylerin olması, mahcup olunması, ilişkilerin zarar görmesi ve statü kaybı" gibi beş farklı riskle de karşılaşılabilir.

Geri Bildirim işlemi ise kişinin diğer örgüt üyelerinden kendisiyle ilgili - etkin bir düzeyde- bilgi alma süreci olarak tarif edilir. Geri Bildirim sürecinde, diğer kişilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenen birey, dışarıdan nasıl görüldüğünü anlar ve dışarıdan nasıl anlaşıldığını tahmin eder (Luft, 1969'dan naklen Newstrom, 1983: 118). Böylece karşısındakilerin fikirlerini de bilen birey, kendi davranışlarının diğer kimseler üzerinde uyandırdığı etkileri de fark edebilir. Eğer yanlış anlaşılan bir şey varsa bu telafi edilir. Eksik kalan yönler ise giderilir. Bu şekilde daha sağlıklı bir iletişim ortamı

sağlanır ve Arena Alanı yatay doğrultuda sağa doğru genişler ve kişinin Kör Noktası daralır (Luft, 1984: 15).

Bu iki işlem birbirine dik olarak (orthogonal) hareket eden ikili bir sistemdir. Yatay doğrultuda Geri Bildirim etkili iken, düşey doğrultuda ise Kişisel Açılım işlemi geçerlidir. Ancak, kişiler arası iletişimin etkili olması için bu iki aracın dikkatli ve dengeli derecede kullanımı gereklidir. Eğer açılım, optimal (en uygun) Geri Bildirim ile ikiye katlanırsa, Arena Alanı ilişkinin ve iletişimin baskın ögesi olurur. Diğer bir işlemin ihmal edilip sadece birinin fazlaca kullanımı, örgüt içinde gerilime yol açar ve dengesiz bir durum oluşur (Luft, 1970). Dengesizlik sonucu Arena Alanının değil de diğer alanların daha baskın olduğu durumlara yol açabilir. Bu nedenle, grup içindeki bireysel iletişim, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim işlemlerinin kullanım oranına göre değişir ve ilişkinin kalitesi de bireyin kişiler arası iletişim tarzı ile elde edilen baskın pencerenin tanımlanmasıyla kazanılabilir.

Johari Penceresi ile ilgili bazı sorunlar da mevcuttur (Yıldız, 2003). Model, açık bir örgütsel iklimi teşvik etmesine rağmen örgütte korumalı iletişimin olması gereken bazı durumlar da var olabilir. Rekabetçi bir ortamda, geçmişte bir tarafın diğerinin güvenini istismar etmesinden kaynaklanan, kalıcı olmayan ilişkilerin olduğu veya örgütsel açıklığın desteklenmediği durumlar bunlara örnek olarak verilebilir. Öte yandan Johari Penceresi Modeli kurucularını çok fazla iyimser bulan eleştiriler de vardır. Akiko ve Barnlund'un (1998: 446) aktardığına göre bu eleştirilerin başında göre Luft ve Ingham'ın (1955) açıklığı, doğruluğu ve dürüstlüğü bireyler arası ilişkilerin değer ögesi olarak görmeleri gelmektedir.

Luft ve Ingham'ın, Johari Penceresi Modeli ile ilgili anlattıklarına daha ayrıntılı bakıldığında, yeni oluşan bir grupta Arena Kadranının henüz çok küçük olduğu, çok fazla özgür ve kendiliğinden ani gelişen ilişkiler olmadığı söylenebilir. Grup büyüdükçe ve olgunlaştıkça, Arena Kadranı boyut olarak genişler, kişiler de kendilerini ifade etmekte daha fazla özgürleşir ve diğer

insanları nasıl olduklarını algılamada daha cesurlaşırlar. Arena Kadranının bu genişlemesi esnasında Sahte Yüz Kadranı da daralmaktadır çünkü olgunlaşan bir atmosferin olduğu bir ortamda güven verici bir durum varsa kişiler kendileriyle ilgili şeyleri saklama eğiliminden uzaklaşırlar. Kör Nokta Kadranının daralmasının kısmen daha fazla zaman almasının nedeni, kör noktaların ve görülmesi istenmeyen yönlerin öğrenilmemesi doğrultusundaki insan psikolojisidir. Dördüncü kadran olan Bilinmeyen Alanın, öğrenme laboratuvarı çalışması sırasında değişebilen bir öge olduğunu bilmemize karşın normal şartlar altında ikinci kadran olan Kör Alandan çok daha yavaş değiştiğini söylenebilir (Luft, 1984: 16).

Johari Penceresi, gruplar arası ilişkilere de uygulanabilir. Birinci kadran burada, hem grubun kendisi hem de diğer gruplarca da bilinen davranış ve motivasyonu simgeler. İkinci kadran ise gruba kör olan ama diğer grupların bildiği davranış ve tavırları –örneğin mezhepçilik veya önyargılı olmak gibi– temsil eder. Üçüncü kadranda grubun kendisinin bildiği ama diğer gruplarca bilinmeyen değerler sıralanabilir. Dördüncü kadranda ise grubun kendisinin bilmediği ve diğer gruplarca da bilinmeyen tavır ve davranışlar yer alır ki grup kendisini tanıyıp kendisiyle ilgili yeni şeyler keşfettikçe bu kadran daralır ve diğer kadrana doğru bir değişim başlar (Yıldız, 2003). Modelin içeriğinde değişime konu olan şeylerin bu değişimlerindeki prensipleri Luft (1970) şu şekilde sıralar:

1. Her hangi bir kadrandaki değişim, diğer kadrana da etkiler.
2. İlişki sırasında herhangi bir şeyi saklamak, yalanlamak veya kör gibi görmezden gelmek enerji gerektirir.
3. Tehdit, farkındalığı azaltma eğilimindedir; karşılıklı güven ise farkındalığı artırır.
4. Zorunlu açıklama, istenmeyen bir durumdur ve genellikle verimsizdir.
5. Kişiler arası öğrenme, birinci kadrana genişletecek ve diğer kadrana küçültecek bir değişim olarak tanımlanır.
6. Diğerleri ile birlikte çalışmak, yeteri kadar geniş bir özgür aktivite ile kolaylaştırılır. Birinci kadrana artırılması, daha fazla maddi kaynak ve

insan gücünün, görevin başarılmaması için kullanılabileceği anlamına gelir.

7. İlk kadran ne kadar küçük olursa o kadar yetersiz bir iletişim vardır.
8. Bilinmeyen Alana yönelik evrensel bir merak vardır fakat bu eğilim gelenekler, sosyal eğitim ve çeşitlilik korkusu gibi şeylerle sürekli kontrol edilir.
9. Duyarlılık; ikinci, üçüncü ve dördüncü kadrantlardaki davranışların altındaki gizli yönlerin değerlendirilme ve diğer kimselerin isteklerine saygı duyulması manasına gelir.
10. Tecrübe ettikleri grup işlemlerinin öğrenilmesi, grubun farkındalığının artmasına (birinci kadrantın genişlemesi) yol açar ki aynı şey bireysel düzeyde de geçerlidir.
11. Grubun ve üyelerinin değer sistemi, grubun yaşamı boyunca karşılaştığı bilinmeyenler doğrultusunda not edilebilir.

Luft (1984), Johari Farkındalık Modelinin varsayımlarını sıralarken Johari Penceresinin birçok varsayımın üzerine bina edilmiş bir sistem olduğunu ifade etmiştir (Uysal, 2003: 142). Buna göre, bu farkındalık modeli kişiler arası davranışların grafiksel bir gösterimidir. Modelin aşağıda görülen varsayımları ise kişilik ve sosyal psikolojinin birçok seçilmiş teorilerinin türevidir;

1. Bütüncül veya Elementsel Düzeylilik: İnsan davranışı, bütüncül davranışları veya daha geniş davranış tarzlarını en iyi anlama aracıdır. Küçük grupların davranışlarını analiz etmek, duyu organlarının veya kasların yaptığı gibi, kişinin tüm benliğini veya içeriğine ilişkin değerleri incelemektir.
2. Sübjektif veya Objektif Olmak: Bir grupta veya kişiler arasında ne olduğunun anahtarı aslında konusallığın ne olduğuyla ilişkilidir. Bir başka deyişle paylaşılan duygular bu ilişkiyi ifade edebilir. Tavırlar ve değerler gibi öznel etmenler, kişinin kendisini ve diğerlerini nasıl gördüğü ile bireyin kendi dünyasını nasıl oluşturduğunu anlatır.

3. İrrasyonalizm ve Rasyonalizm: Grup içindeki ya da bireysel düzeydeki birçok olayda düzenli ve iyi mantık çerçevesinde şeyler olsa da; aslında davranışlar, duygular ve geniş ölçekli irrasyonel şeylerden çok etkilenir. Mantık ve nedensellik ise insan etkileşiminde daha az rol oynar.
4. Farkında Olarak veya Farkında Olmadan Davranmak: Grubun bir parçası olan bireyin kendi davranışlarının kaynağına ve kendi davranışlarının diğerleri üzerindeki etkilerine ilişkin farkındalığı, sınırlanmış bir düzeydedir. Davranışın çok önemli, can alıcı olan yönleri; kişinin kendisinin sakladığı veya anlayış kıtlığından dolayı anlayamadığı davranış kaynaklarının ve belirleyicilerinin de hesaba katıldığı bir durumda en iyi şekilde anlaşılabilir.
5. Nitelik ve Nicelik: Davranışa ait güçleri tartabilmek ve ölçebilmek istenen bir şeydir. Ancak en iyi anlama şekli, insanlar arasındaki ve grup içindeki etkileşim sürecinin kaliteye dönük farklılıklarının değerlendirilmesi ile gerçekleşir. Örneğin; kabul etme, danışıklı dövüş, etkileme, çatışma ve güven gibi bazı değerler kesinlikle tanımlanamaz ve ölçülemez olsalar bile önemli olarak addedilirler.
6. Değişim Durumu ve Yapısal Özellikler: Süregelen işlemlere ve gerçekleşen değişimlere dikkat edilmelidir. Yararlı olmasına rağmen, yapısal özellikler araştırması, değişim durumlarının değerlendirilmesinden daha az önemsenmelidir.
7. Kişisel veya Hukukî Uyum: Bireysel veya grup olarak bulunma, soyut kişisel geçişim kurallarından daha fazla önemlidir. Asıl problem, uygulama sırasında insancılığın kaybolma eğiliminde olduğu kurumsallaşma yaklaşımlarından daha çok, kişilerle doğrudan temas halinde olarak kişilerin ve grupların genel olarak keşfedilebilmesidir.
8. Akışkan veya Kısıtlayıcı Yaklaşımlar: Bu yaklaşımlardan ilki, rahat bir ortamda kişilerin hayatlarını -tüm karmaşıklığına karşın- tecrübe etmeyi desteklerken, ikinci yaklaşım daha kontrollü ve kurumsal yapılara bölünmüş bir şekilde, olayların izole edilerek değerlendirilmesini savunur.

Flaherty'e (2006: 92) göre Kişisel Açılım ile Kişisel Farkındalık arasında dolambaçlı bir yol vardır. Açılım yapmak ile bir kişi farkındalığını artırabilir. Kişisel Farkındalığı artan bir birey ise daha fazla Kişisel Açılımda bulunabilir. Johari Penceresinin kullanımı ile başkalarından daha fazla Geri Bildirim alan ve Kişisel Açılımda bulunan kişiler açık bir kişiliğe sahip olurlar ve buna göre davranırlar. Bu nedenle, Johari Penceresi bir farkındalık modeli olarak da kullanılabilir. Crino (1982: 146) ise Johari Penceresi modelinin kişisel gelişim sürecinde kullanılabileceğini ve bireylerin bu modeli amaçlarını ifade etme aracı olarak kullanabileceklerini belirtmiştir.

Öte yandan, Dünya Bankası tarafından yapılan bir araştırmaya (WBI, 2007) göre Johari Penceresi, ihtiyaç analizini yapmak için kullanılabilir. Bunu yaparken bir bireyin kendi bakış açısı ile diğer bireylerin bakış açısı arasındaki sınırların keşfedilmesi gereklidir. Buna göre örgüt içerisinde yer alan bir birey, kendi önceliklerini ortaya koyarken örgütte yer alan diğer çalışanların önceliklerini de belirlemeye çalışmalıdır. Johari Penceresi sayesinde bir birey; kendi ihtiyaç analizini yaparken önceliklerini sıralayabilir, öncelikleri belirleme ve uygun önlemleri tespit etme sürecinde başkalarıyla iletişim kurulmasını sağlayabilir, ihtiyaç analizi sonucu ulaşılan bulguları genişletebilir ve farklı grupların ihtiyaçlarına karşılık sağlanması için bilgiler toplayabilir. Öte yandan Johari Penceresi modeli, gelecekte ne yapılmasına ilişkin fikir edinirken SWOT analizi ve beyin fırtınası gibi diğer tekniklere oranla daha sınırlıdır. Ayrıca Johari Penceresi modelini uygulayabilmek için örgüt içindeki tüm gruplara ait bakış açılarının ve olası farklılıkların tüm paydaşlarca değerlendirilmiş olması gerekmektedir.

Johari Penceresi Modelindeki dört alanın nasıl daraltılıp genişletilebileceği üzerine çalışan Chapman (2003), "Bilinmeyen Alanı" daraltmak için bazı yöntemler olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki "kişisel keşif" işlemidir. Kendisinin ve başkalarının da bilmediği şeyleri kişisel gayreti ve tecrübesi ile öğrenen bir kişinin Bilinmeyen Alanı daralmaktadır. Bu

bilgilere sadece bireyin kendisi sahip olduğu için aynı zamanda bireyin Saklı Alanı genişlemektedir. Bilinmeyen Alanın daralmasını sağlayan bir başka işlem ise “diğer bireylerin gözlemleri” sonucunda bilgi edinmeleridir. Ancak bu bilgileri bireyin kendisi bilmediği için bu sefer de bireyin Kör Alanı genişlemektedir. Bu iki teknik yerine Chapman’ın (2003) önerdiği yöntem ise çoklu aydınlanma olarak da belirttiği “ortak keşif” sürecidir. Buna göre, örgüt içinde edinilen tecrübelerle grup üyelerinin Bilinmeyen Alandaki bir takım bilgileri birlikte keşfetmesi veya gruptaki verimli tartışma süreci sonucunda ulaşılan şeylerle Bilinmeyen Alan darılırken Açık Alan genişlemektedir. Ortak keşif sürecinde grup üyelerinin duyarlı bir iletişim söz konusudur. Aktif dinleme ve empati gibi teknikler bu iletişimde var olmaktadır.

Şekil 2.2 Johari Penceresinde Bilinmeyen Alanın Daraltılması

	Kendisi Biliyor	Kendisi Bilmiyor
Diğerleri Biliyor	AÇIK ALAN	KÖR ALAN
Diğerleri Bilmiyor	SAKLI ALAN	BİLİNMEYEN ALAN

(Chapman, 2003’den alınarak değiştirilmiştir)

Vujnovic ve Kruckeberg (2005: 341), Johari Penceresinin bireyler arası ilişkilerdeki iletişim için geliştirilen bir model olmasına karşın hükümetler ile

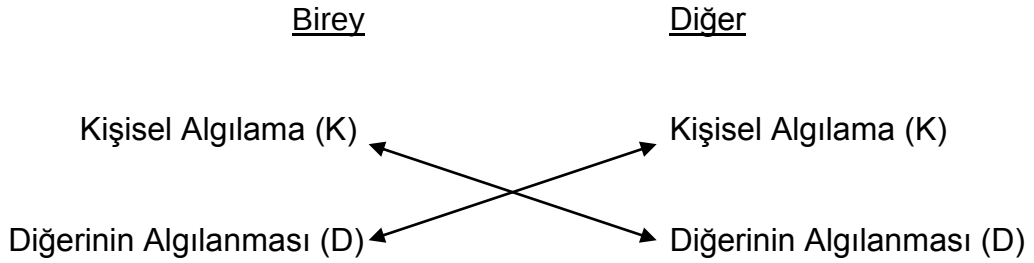
toplum ve kamuoyu arasındaki ilişkileri düzenleyen kişilerce de kullanıldığını belirtmişlerdir. Buna göre, hem hükümetlerin sivil toplum kuruluşları ve uluslararası düzeydeki örgütlerle olan ilişkilerinde iletişim kurmak için, hem de kamu diplomasisi alanında bir yaklaşım geliştirmek için Johari Penceresi modeli kullanılabilir. Devletler, hükümetler, diplomatlar, örgütler, şirketler ve sivil toplum kuruluşları bu modelden fayda sağlayabilirler. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri hükümet sözcülüğünü yapanlar ve hükümetin kamu diplomasisini yönetenler, genellikle bilgi paylaşımında bulunarak bir anlamda hükümetssel açılım yapmayı tercih ederler (Vujnovic ve Kruckeberg, 2005: 341). Bu şekilde bilgi paylaşımı ile açıklama yapma, meşruiyet ve geçerlilik kazanma, ilişkileri geliştirme ve sosyal etki oluşturma gibi yararlar edinilebileceğini belirten Vujnovic ve Kruckeberg (2005: 342); dünyanın geri kalanı ile iletişim kurmak ve ne olduğunuzu başkalarına anlatabilmek için Johari Penceresi modelinin kamu yönetimi alanında kullanılmasını tavsiye etmektedirler. Bunun da aslında küreselleşmenin bir gereği olduğu unutulmamalıdır.

Johari Penceresi çalışmalarında uygulama ve değerlendirmelerin deneklerden gelen yanıtların dört kadran üzerindeki noktasal dağılımına göre yapılmasını eleştiren Newstrom ve Rubenfeld (1983: 118), ölçümün başka yöntemlerle yapılmamasına ve bunların olası doğruluk paylarının önemine dikkat çekmektedirler. Johari Penceresi ile ilgili bir diğer tartışma konusu da değerlendirmenin deneklerin kişisel düşüncelerine ve iç gözlemlerine dayanıyor olmasıdır. Diğer bireylerin, deneğin geri bildirim alma veya kişisel açıklamada bulunma istekliliği üzerine olan etkilerinin göz ardı edilmesi, Johari Penceresi yardımıyla ilişkilerin doğasına ve dinamiğine yönelik değerlendirmelerin sınırlı olmasına yol açmaktadır (Newstrom ve Rubenfeld, 1983: 118).

Hanson'un (1973) çalışmasının, ilişkide bulunan taraflardan sadece birine bağlı olması nedeniyle kişiler arası ilişkilerin açılanması ve tanımlanmasında biraz yetersiz kaldığını söyleyen Newstrom ve Rubenfeld

(1983: 118), bunu gidermek için iki grupta topladıkları algılar ile kişiler arası ilişkilerin dinamik yapısını anlamaya yardımcı olacak genişletilmiş portreler seti önermişlerdir. İlk grupta bireyin kişisel algılaması ile ilişkideki diğer tarafı algılama biçimi yer almaktadır. İkinci grup ise ilkinin aynadaki yansıması olup diğer tarafın kişisel algıları ile diğerinin bireyi algılamasını içermektedir. Bu ikiz algısal setler aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Şekil 2.3 Kişilerarası İlişkilerdeki Çapraz Algılamalar



(Newstrom ve Rubenfeld, 1983: 118)

Bir ilişkinin değerlendirilmesinde sadece iç etmenlere bağlı kalınmaması ve karşılıklı, iki taraflı etkinin de değerlendirilmesi gerektiğini ileri süren Newstrom ve Rubenfeld (1983: 118), bu çapraz bağlantıları açıklamak için dört yöntem önermişlerdir. Bu dört işlev, karşılıklı – iki yönlü Geri Bildirim ve Kişisel Açılım süreçleridir:

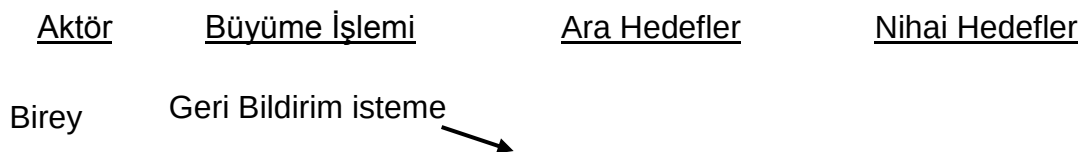
1. Geri Bildirim isteme; bireyin diğer taraftan geri bildirim alma isteğinin sıklığını gösterir ki bununla bireyin diğer tarafın kendisi hakkındaki düşüncelerini bilme isteği ölçülür.
2. Kişisel Açıklama; bireyin kendi duygu ve düşüncelerini diğer tarafla paylaşma derecesi olup diğerlerinin kendisinin nerede bulunduğunu bilmelerine izin verme durumudur.
3. Geri Bildirimde bulunma; bireyin diğer tarafı algılama ve bilme durumuyla ilgili olarak özgür biçimde veri ve bilgi paylaşma derecesidir.

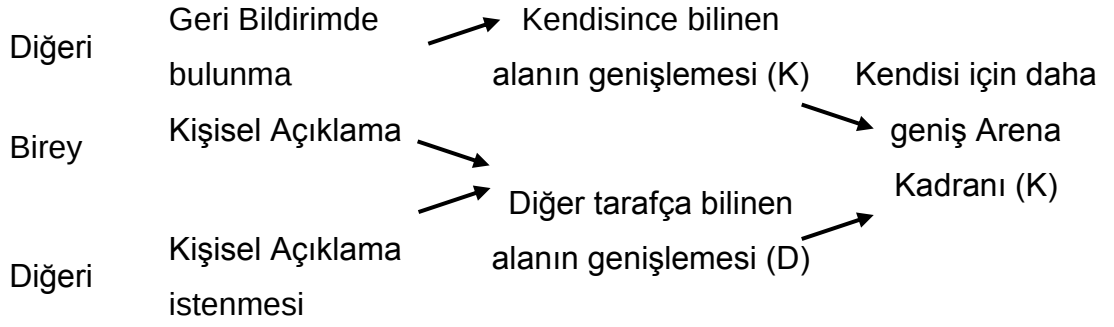
4. Açıklama yapılmasını isteme; diğer tarafın kişisel düşüncelerini, his ve duygularını açıklaması için bireyin yaptığı istek olup karşı görüşlere açık bir ortamın oluşmasını sağlar.

Johari Penceresi Modeline eleştirel bir bakış açısı geliştiren Newstrom ve Rubenfeld (1983: 118), bu modeli yeniden kavramsallaştırırken, bir yerine iki ayrı pencere kullanırlar ve daha geniş bir açık alan ile kişisel büyüme hedeflerler. Buna göre, on puanlık ölçeklere ayrılan boyutlarda, “asla” ile “her zaman” arasında değişen temel yargılar vardır. Kendi kişisel değerlendirmelerini yapan birey, daha sonra diğerlerinden birisini ilişkideki karşı taraf olarak seçer. Geri bildirimde bulunarak ve kişisel açıklama yapılmasını isteyerek diğer kişinin yetenek ve eğilimleri ölçülebilir. Ortaya çıkan bu yeni on puanlı ölçek, diğerinin kişisel değerlendirme ölçeği olarak adlandırılır ve yatay ekseninde Geri Bildirimde bulunma yer alırken düşey ekseninde ise Kişisel Açıklama istenmesi vardır (Newstrom ve Rubenfeld, 1983: 118). Newstrom ve Rubenfeld (1983: 119) bu iki taraflı algılama – kaydetme işlemi ile orijinal Johari Penceresi arasındaki ilişkiyi açıklarken, iki kısımlı bir şekil kullanırlar. Buna göre, bir bireyin diğerlerinden geri bildirim alma derecesi ve anlamlı geri bildirimler vermeye istekli bir karşı tarafla ilişkiye girmesiyle “kendisince bilinen alanın” artmasını sağlar. Benzer bir şekilde, kişisel açıklamada bulunan bir bireyin, açıklama yapılmasını isteyen tavırlara sahip olan bir diğer tarafla ilişkide bulunması durumunda “diğer tarafça bilinen alan” genişler. Sonuç olarak bireyin kendisi için olan Arena Kadranı daha geniş bir hale gelecektir.

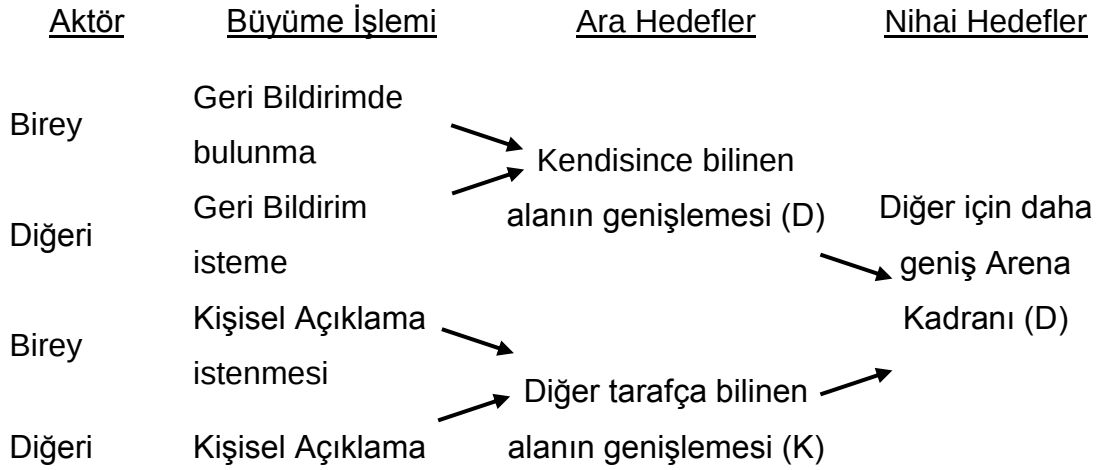
Şekil 2.4 Büyüme İşleminin Johari Penceresi ile İlişkisi

KISIM – A





KISIM – B



(Newstrom ve Rubenfeld, 1983: 119)

Dizmen'in (2006: 14) aktardığına göre bir birey geçmişte olup biten yaşantısıyla ilgili kendini açma (Kişisel Açılım) davranışı gösterir ve o geçmiş zamana ilişkin bazı olaylardan bahsederek konuları entelektüel düzeyde ele aldığı anda, bu tür kendini açma "sahte kişisel açılım" (pseudo self disclosure) veya "sözde kendini açma" denilmektedir. Yüzeysel ilişki kurulan ve şimdiki duygular yerine geçmiş olay ve duyguların konuşulduğu bu kişisel açılım sürecinde gerçek bir kişisel açıklama olması beklenmemekte olup sağlıklı bir etkileşim de oluşmayacaktır (Dizmen, 2006: 21).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MAKYAVELİZM

3.1 MAKYAVELİZM KAVRAMI

Niccolo Machiavelli, 1469 - 1527 yılları arasında yaşamış Floransa'lı bir diplomat olup Avrupa'nın çeşitli ülkelerine yaptığı gezilerde bu ülke liderlerinin yükselişlerini ve inişlerini doğrudan olarak gözlemlemiştir. 1513 yılında yazdığı ancak ölümünden 5 sene sonra, 1532'de basılabilen *İl Principe* (Prens) adlı eserinde, inandığı değerleri ve yeni bir kural sistemini anlatmıştır. Kitabın özgün adı Latince olup *De Principatibus* (Prenslük Konusunda) şeklindedir ancak yayıncının 1532'de Roma'da yaptığı baskıda bu başlık İtalyanca'ya dönüşerek *İl Principe* (Prens) olur (Machiavelli, 2000: 15). Bu kitapta gücü ele geçirmenin ve bu gücü elde tutmanın yolları anlatılmaktadır. Machiavelli şöhreti bu kitapla yakalayamasa da ölümünden çok sonraları, ismi kişisel çıkarlarla ilgili yeni bir sosyal öğreti stratejisi ile anılmaya başlamıştır. *Discourses* (Nutuklar) adlı eserinde ise Machiavelli'nin daha çok manipülatif olmayan temaların işlendiği gözlemlenir.

Makyavelizm ile ilgili birçok literatür çalışması vardır. Cinsiyet ile Makyavelizm arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların yanı sıra, yaş ile Makyavelizm'i irtibatlandıran bazı araştırmalar da mevcuttur. Eğitim, gelir düzeyi, işte çalışma tecrübesi ve ailevi etmenleri de içeren diğer demografik faktörlerin Makyavelizm ile etkileşimini inceleyen çalışmalar çok fazla olmamakla birlikte bu konulara olan eğilimin arttığı da gözlemlenmektedir.

Makyavelizm üzerine ilk önemli insan davranışı çalışmaları ve Makyavelizm ile ilgili ilk akademik araştırmaları Christie ve Geis'in (1968'dan naklen Brown ve Guy, 1983: 94) yaptığı ve "Machiavelli'yi ciddiye almanın

bazı sonuçları” adındaki makalelerinin de bu alanda bir ilk olduğu düşünülmektedir. Oysaki Richard Christie’nin bu tarihten 10 sene önce tıp öğrencilerinde otorite kullanma derecesine ilişkin çalışmalarında Makyavelizm kavramını ve Makyavelist kişilik tanımı ile Mach-IV testini kullandığı bilinmektedir (Coker, Greenberg ve Kosa, 1965: 1075). Otorite kullanma derecesine yönelik olarak yürütülen üç ayrı çalışmada (Christie, 1958; Christie ve Cook, 1958; Christie ve Merton, 1958), Makyavelizm ifadesi literatüre girmiştir.

Christie ve Geis’in (1968) çalışmasında ise “Mach testleri” adı verilen –ve çalışmadaki katılımcıların da fikir birliğinde bulunduğu-, *“sana yararı olduğu sürece, hiç bir kimseye, her hangi bir şeyi yapmaktaki asıl nedeni asla söyleme!”* diye tanımlanabilecek bir temele oturtulan bir dizi geliştirilmiştir (Brown ve Guy, 1983: 95). Testte yüksek skor alanları “Yüksek Makyavelist” (high Machs), düşük skor elde edenleri “Düşük Makyavelist” (low Machs) diye tanımlayan bu testler, bireylerin davranış ve tavırlarındaki farklılıklar üzerine kurulmuştur.

Christie ve Geis (1970) diğer bir çalışmalarında ise Makyavelizm ile ilgili yapıyı bina ederken, politik ve dini açıdan aşırılığa sahip grupların liderlerinin, kendi amaçlarına ulaşmak için, izleyicilerini nasıl manipüle ettikleri üzerine odaklanmışlardır (Dahling, Whitaker ve Levy, 2009: 219). Manipülatif taktikler kullanan liderlerin etik dışı davrandığı, alaycı ve çıkarıcı olduğu ve güvenilmez bir yapı sergiledikleri belirtilen bu çalışmadan sonra, Makyavelizm ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır.

Nitekim günümüzde Makyavelizm ile ilgili olan psikoloji literatüründe 300’den fazla kaynak bulunmaktadır. Ancak günümüzün çağdaş dünyası ile çok ilintili olmasına karşın Makyavelizm konusuyla ilgili çalışmalar, bir süre sonra giderek azalmıştır. Bu nedenle, bu alandaki yeni çalışmalar için geç kalındığı bile söylenebilir (Dahling ve diğerleri, 2009: 220).

Öte yandan, işletme bilimi ve örgütsel davranış konusu açısından basit ve genel bir tanımlama yapılacak olursa, Makyavelizm; bir bireyin pragmatik olma, duygusal mesafeyi koruma ve ulaşacağı sonucun kişisel tatminini sağlayacağına olan inanma derecesi olarak ifade edilebilir (Robbins, 1999: 59). Christie ve Geis (1970'dan naklen Dahling ve diğerleri, 2009: 227) ise Makyavelizmi, istenen amaçlara ulaşmak için güç, politika ve etkili davranışların kullanımını öneren sosyal bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Makyavelizmi; bireyin kendi isteği doğrultusunda hareket etmek için her şeyi yapmaya hazır olması (Nelson ve Quick, 1997) veya etik olmayan ve diğer bireyler üzerinde manipülatif izler bırakan davranışlar bütünü (Guterman, 1970) olarak gören tanımlamalar mevcuttur (Mandacı, 2007: 44). Öte yandan Ang (2000: 49) ise Makyavelizm'i bir kişinin kendi başarısı için başkalarını kullanması anlamına gelen bir kişilik özelliği olarak görmektedir. Özler ve Mercan (2010: 155) ise Makyavelizm ile ilgili olarak literatürde net bir fikir birliği olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre Makyavelizmin kişilik özelliği mi olduğu, yoksa strateji olarak mı kabul edilebileceği belli değildir. Literatürdeki farklı yaklaşımlar nedeniyle Makyavelizmin ilişki kurma türü, sistem veya davranış biçimi olup olmadığı da tartışmalıdır.

Makyavelist skorları yüksek olan bireylerin daha manipülatif, daha çok kazanan, daha az ikna edilebilen ve diğer insanları ikna etmede daha başarılı olan bir yapı sergiledikleri gözlenmiştir. Bu analizin ışığı altında Makyavelizm, "diğer kimseleri kendi çıkarları için manipüle etme" biçimindeki sosyal bir davranış tarzı olarak da algılanabilir. Makyavelizm kantitatif, niceliksel bir özellik olarak düşünölmelidir. Herkesin başkalarını manipüle etme yeteneği vardır ancak bunun dereceleri de vardır. Bazıları bunu yapmakta daha istekli olmaktadır. Makyavelizmin manipülatif yapısını, sadece tek bir karakteristik özellik olarak düşünmek yerine, birçok karakterin etkisiyle oluşan ve sadece tek bir ölçekte incelenemeyen karmaşık bir yapı olarak düşünmekte fayda vardır (Robbins, 1999: 126).

3.2 MAKYAVELİST BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ

Makyavelist bireylerin kusursuz olmaya çabalamaktan daha çok başkalarının gözünde mükemmel gibi görünmeye odaklandıklarına ilişkin çalışmalar mevcuttur (Sherry, Hewitt, Beser, Flett ve Klein, 2006: 837). Solar ve Bruehl (1971: 1080) ise Makyavelist bireylerin, mükemmel görünmeye dönük çabalarının güçlü olmaktan değil de aslında güçsüzlüklerinden kaynaklanıyor olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Makyavelizmin, bireyler arası ilişkilerin çerçevesinde kalmadığını belirten Aziz (2004: 445), aynı zamanda klasik ahlâkî değerlere karşı da ilgisiz bir yapı olduğunu ifade etmektedir. Yüksek Makyavelistlerin, insanları manipüle ederek bireysel hedeflerine ulaşmayı istedikleri için sahip oldukları bilgiyi kullanma ve iletişim yöntemleri geliştirme kabiliyetlerinin diğer bireylerden farklı olduğunu ileri süren Aziz (2004: 445), birlikte çalışılması gereken durumlarda Makyavelist kimseleri bilgiyi çevresiyle paylaştıklarını ancak rekabetin yüksek olduğu ortamlarda bilgiyi kendilerine sakladıklarını vurgulamaktadır.

Dingler-Duhon ve Brown (1987: 120), hem Makyavelist kadınların hem de Makyavelist erkeklerin başarılı bir şekilde uyarlama stratejileri geliştirdiklerini ancak cinsiyet açısından bu başarılı stratejilerin farklılıklar gösterdiğini iddia etmişlerdir. Buna göre, kadın Makyavelistlerin Kişisel Açıklama yaparak dolaylı bir şekilde çok başarılı manipülasyon yaptıklarını ancak Makyavelist erkeklerin bu kadar başarılı olmadıkları ileri sürülmektedir.

Arlow (1991: 68), daha etik bir düşünceye sahip olan kadınların erkeklere oranla daha az Makyavelist oldukları sonucuna ulaşmıştır. Makyavelist bireylerin diğerlerine göre etik algılarının farklı olup olmadığına ilişkin literatürdeki birçok çalışmanın bulgularına göre; etik algısı yüksek bireyler düşük olanlara göre daha az Makyavelist eğilimler taşımaktadırlar (Ricks ve Fraedrich, 1999: 201; Kavak, 1999'dan nakleden Mandacı, 2007:

57; Ang ve Leong, 2000: 137; McHoskey, Worzel ve Szyarto,1998: 201). Jones ve Kavanagh (1996: 521) da yüksek Makyavelizmin, etik düşünceden yoksun kimselerde beliren bir davranış tipi olduğunu öne sürmüşlerdir. Christie ve Geis (1970) sosyal baskının yüksek Makyavelist bireyleri daha az etkilediğini ve bu bireylerin bu nedenle etik normlara daha az uyduklarını belirtmektedir (Dahling ve diğerleri, 2009: 221). Al-Khatip, Robertson, Stanton ve Vitell (2002: 103) ise Makyavelistlerin topluma daha az bağlı bireyler olduğunu ve bu bağlılık eksikliğinin onları etik açıdan sorgulanabilir uygulamaları daha kolay kabul eder hale geldiklerini ileri sürmüşlerdir. Mandacı'nın (2007: 50) aktardığına göre Beu, Buckley ve Harvey'in (2003) etik karar verme üzerine yaptıkları çalışmada, bireylerin etik duyarlılıklarının onların Makyavelizm gibi kişilik özelliklerine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hegarty ve Sims (1978: 454) ise yüksek düzeyde Makyavelist olan kimselerin daha az oranda etik davranışlara sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Makyavelizm ve etik düşünce, genellikle bir eksenin iki ayrı ucu gibi değerlendirilmiş (Özler ve Mercan, 2010: 156) ve Makyavelizmin etik temele yöneltilen en tehlikeli tehdit olduğu söylenmiştir (Mandacı, 2007: 53). Ancak Christie ve Geis (1970), Makyavelist kimselerin etik düşünceden yoksun olmadıklarını sadece geleneksel etik düşüncesiyle bağdaşmayan birtakım etik ilkelere göre harekete ettiklerini iddia etmektedirler (Dahling ve diğerleri, 2009: 222). Ayrıca, Makyavelist Liderler pazarlık ve ikna becerilerinin gerekli olduğu koşullarda son derece başarılı ve örgütler açısından faydalı da olabilmektedirler (Mandacı, 2007: 54). Nitekim Makyavelist bireyler durumun bilişsel ve zihinsel analizini yapıp kazanmaya yönelik rekabetçi yöntemler oluşturmakta son derece iyidirler. Ancak yine de işletmeler için en faydalısı Makyavelist bakış açısının belirli sınırlar içerisinde tutulmasıdır (Mandacı, 2007: 54). Kadınların Makyavelizm düzeylerini daha düşük ve etik algılarını ise daha yüksek olduğunu saptayan Mandacı'ya (2007: 82) göre bu durum zaten beklenen bir sonuçtur çünkü başkalarına ilgi gösterip öncelik tanıyan ve ilişkileri önemseyen yardımsever kadınların düşük oranda Makyavelist ve

yüksek oranda etik eğilimli olmaları olasıdır. Güney ve Mandacı (2009: 97) da Makyavelist davranışlar arttıkça etik algılama düzeyinin azaldığını ifade etmişlerdir. Tekin (2008: 128) ise işletme sahiplerinin işletme içindeki etik tutumları ile satış personelinin Makyavelist tutumları arasında çok güçlü olmayan bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Buna göre, işletme sahiplerinin etik davranış gösterme eğilimleri azaldıkça satış elemanlarının Makyavelist tutumları artmaktadır. Üniversite öğrencilerinden etik olmayan davranışlara sahip olanları, daha etik olan öğrencilerle karşılaştıran ve iki ayrı zaman dilimindeki değişimleri ölçen Tang, Chen ve Sutarso (2008: 251), psikoloji öğrencilerinde anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Buna karşın, maddiyata düşkünlük, para sevgisi eğilimleri görülen işletme öğrencilerinde Makyavelizm ile etik davranma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki olabileceği bulgusuna ulaşmışlardır.

Makyavelizmi bir kişinin kendi başarısı için başkalarını kullanması anlamına gelen bir kişilik özelliği olarak gören yazarların (Ang, 2000: 51) olduğu yukarıda ifade edilmişti. Benzer bir şekilde Ergeneli (2006) de Makyavelizm'i örgütsel davranışı etkileyen temel kişilik özellikleri arasında kabul etmiştir. Ergeneli (2006) ayrıca, hedefe ulaşmak için tüm yolların mubah olduğu inancının Makyavelist kişileri, çok fazla kural olmayan durumlarda ve pazarlık gerektiren rekabetçi ortamlarda daha başarılı yaptığını da ifade etmiştir. Nitekim Makyavelizm ile rekabetçi davranışlar arasında doğru orantılı olmak üzere güçlü bir bağ olduğunu gösteren araştırmalar (Hunter, Gerbing ve Boster, 1982: 1301) da mevcuttur. Örgütsel davranış alanında altı tane özelliğin önemli olduğunu ve "problem çözme tarzı, denetim odağı, otoriter, kendini gösterme ve Tip A – Tip B" gibi değerlerin yanı sıra Makyavelizmin de bu özelliklerden bir tanesi olduğunu öne süren yazarlar (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1995: 55; Yıldız ve Erdoğan, 1998: 422) vardır. Robbins (1999: 97) ise benzer bir yaklaşım ile Makyavelizmi örgütsel davranışı etkileyen temel kişilik özellikleri arasında saymıştır. Rayburn, Overby ve Hammond'un (2003: 119) çalışmasında ve Michael Rayburn ile Gayle Rayburn'un (1996: 1014) araştırmasında Tip A

kişiliği taşıyan bireylerin daha Makyavelist olduğu bulgusu saptanmıştır. Makyavelist bireylerin kişilik özellikleri üzerine yapılmış birçok çalışmada bu bireylerin farklı özellikleri vurgulanmıştır. Rim (1966: 43)'e göre yüksek Makyavelistler, düşük Makyavelistlerle karşılaştırıldıklarında çevreleri üzerinde daha çok kişisel kontrol uygulamakta ve daha çok kişisel risk almaktadırlar. Yüksek orandaki Makyavelistlerin düşük düzeydekilere göre daha çok risk alan bireyler olduklarına ilişkin literatürde pek çok çalışma mevcuttur (Allsopp, Eysenck ve Eysenck, 1991: 35; Tamborini, Stiff ve Zillman 1988: 540) . Yüksek oranda Makyavelist olan kişiler önce düşünüp sonra eyleme geçerken; düşük düzeyde Makyavelist olan bireyler önce eylemi gerçekleştirip daha sonra ise ne düşünmüş olduklarını anlamaya çalışmaktadırlar (Mandacı, 2007: 40; Özler ve Mercan, 2010: 156).

Hegarty ve Sims'in (1978: 455) simülasyon (benzetim) kullanarak yaptıkları çalışmalarda yüksek orandaki Makyavelistlerin, düşük düzeydeki Makyavelistlerden daha sık olarak rüşvet vermeye yeltendikleri görülmüştür. McHoskey, Worzel ve Szyarto (1998: 280) yüksek düzeyde Makyavelist olan kişilerin aldatıcı özelliklerinin kısa vadede işe yaramasına karşın onların bu kurnaz ve yönlendirici (manipülatif) yaklaşımlarının başkaları tarafından olumsuz yorumlanabileceğini ifade ederek Makyavelizm ölçekleri ile sosyopati ölçeklerinin aslında aynı kişilik özelliklerini ölçtüklerini vurgulamışlardır. Makyavelizmin, sosyopatlığın daha hafif bir durumu olarak düşünülebileceği iddiasına destek veren Wilson, Near ve Miller'in (1998: 210) araştırmasında, her ne kadar sosyal ilişkilerde başarılı olsalar da yüksek oranda Makyavelist bireylerin aldatıcı, manipülatif ve çıkarıcı özelliklerinden dolayı sömürücü ve istismarcı bireyler olarak algılandıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Andrew, Cooke ve Muncer (2008: 1205) ise psikopatlığın, Makyavelizmin aşırı bir formu olarak düşünülebileceğini iddia etmişlerdir. McHoskey, Worzel ve Szyarto (1998: 205) da Makyavelizm ile psikopati arasında paralellik kurmuştur. Makyavelizmin paranoya ile ilintili olduğunu söyleyen çalışmaların (Christoffersen ve Stamp, 1995: 68) yanı sıra, narsisizm ile Makyavelizm arasında bağ kuran araştırmalar (McHoskey,

1995: 757 ve Tourigny, 2001'dan naklen Tourigny, Dougan, Washbush ve Clements, 2003: 1040) da mevcuttur. Bakır, Yılmaz ve Yavaş'ın (1996: 1013) ulaştığı sonuçlar, Makyavelizm ile depresyonun aynı yönlü ilişki içinde bulunduğunu göstermektedir. Sullivan ve Allen'in (1999: 150) yürüttüğü çalışmada ise şizofreni hastası olan erkek bireylerin düşük Makyavelist özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Bu sonucu beklediklerini ifade eden bu yazarlar, Mach – IV testi ile Makyavelist Zekâ Hipotezi arasında benzerlikler bulunduğunu da ifade etmişlerdir. Sullivan ve Allen (1999: 149); şizofreni hastası erkeklerde eğitim düzeyinin azalmasıyla birlikte Makyavelist özelliklerin arttığı sonucunu da elde etmişlerdir. Mazza, De Risio, Tozzini, Roncone ve Casacchia'nın (2003: 267) araştırmasında şizofreni hastalarının başkalarını etkileme taktiklerini ve manipülasyon yapma stratejilerini kullanmada, Makyavelist bireylerin aksine, yetersiz oldukları ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle Mazza ve diğerleri (2003: 268) şizofreni ile Makyavelizm arasında ters yönlü bir ilişki olabileceğini belirtmişlerdir. McHoskey'in (1999: 280) araştırmasında ise yüksek oranda Makyavelist olan bireylerin anti-sosyal oldukları ve yabancılaşma düzeylerinin de yüksek olduğu bulgusu saptanmıştır.

Jones ve Paulhus (2009: 99), öç almaya odaklı intikam davranışları ile Makyavelizm arasındaki benzerliklerin, Makyavelizm ile klinik psikopati ilişkisi çalışmalarında görüldüğünü belirtmişlerdir. Öz-Denetim (self-monitoring) ile Makyavelizmin, aldatmaya ve yönlendirmeye uygun davranış türleri olduğu söylenebilir ve her ikisi arasında paralel bir ilişki olabilir (Corral ve Calvete, 2000: 12). Jones ve Paulhus (2009: 95) de Öz-Denetim ile Makyavelizmin bazı ortak bazı özellikleri olduğunu ve sosyal manipülasyon yapmanın da bunların başında geldiğini söylemişlerdir. Ickes, Reidhead ve Patterson (1986: 58), Makyavelizm ile Öz-Denetim davranışı arasında çakışan, ortak noktalar olduğunu düşünmüşler ve buna yönelik bir araştırma yapmışlardır. Buna göre yüksek oranda Makyavelist olan ve Öz-Denetimi yüksek olan kişiler, başkalarını etkileyip olumlu bir izlenim bırakmakta başarılı olan ve duygularını kontrol edebilen kimselerdir. Ickes, Reidhead ve Patterson (1986:

60), Makyavelizmin asimilasyoncu etki yönetimine uygun olduğunu, buna karşın Öz-Denetim davranışının ise uzlaştırmacı etki yönetimi ile birlikte düşünülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Yüksek düzeyde Makyavelist olan bireylerin, amaçlarına ulaşmak için alaycı bir dil (sarcasm) kullandıkları belirlenmiştir (Rockwell, 2006: 6). Rockwell'in (2006: 13) araştırmasında Makyavelizm ile Öz-Denetim ve alaycı dil kullanımı arasında aynı yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Denetim Odağı (Locus of Control) ile Makyavelizm arasındaki ilişki üzerinde çalışan Mudrack (1990: 126), Makyavelizm ile Dışsal Denetim Odağı arasında anlamlı bir sonuca ulaşmıştır. Buna göre Makyavelist olan kimseler, iç etmenlerden daha çok dışsal etkenlerin hayatlarını ve olayları yönlendirdiğini düşünmektedirler. Makyavelist kişilerin Dışsal Denetim Odaklı bireyler olduğunu belirten Jones ve Paulhus (2009: 95), yüksek oranda Makyavelist olan kişilerin diğer kimseleri zayıf kişiler olarak düşünüp onlara alaycı bir bakış açısıyla bakmaktadırlar. Denetim Odağı ve Makyavelizm arasındaki paralellik, başka çalışmalarda (Gable, Hollon ve Dangello, 1990: 345; Gable ve Dangello, 1994: 602) da görülmektedir. Latif (2000: 36), Makyavelist öğrencilerin Dışsal Denetim Odaklarının yüksek olduğunu saptamıştır. Diğer taraftan, İçsel Denetim Odaklı kişilerin Makyavelizm skorları ise düşük çıkmıştır. Aynı çalışmada öğrencilerin Makyavelizm puanları ile Ahlâkî Düşün Gücü (Moral Reasoning) arasında ters bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (2000: 37).

Liu (2008: 238), Makyavelizm ile bilgi ve deneyim paylaşma isteği arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bilişsel açıdan empati kavramının karşıtı olabilecek en iyi kavramın Makyavelizm olduğunu söyleyen Andrew, Cooke ve Muncer'in (2008: 1204) araştırmalarında, Makyavelizm ile empati davranışları arasında ters yönlü bir bağıntı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Austin, Farrelly, Black ve Moore'un (2007: 182) araştırmasında Makyavelizm puanları ile Duygusal Zekâ (EI: Emotional Intelligence) arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Chen ve

Sutarso (2008: 251), Makyavelizm ile maddiyata düşkünlük (para sevgisi) arasında bir bağıntı olduğunu saptamışlardır. Makyavelist bireylerin amaçlarına ulaşmak için uygun olmayan yöntemler kullandıklarını ifade eden Rogoan (2009: 20), bireylerin Makyavelist davranışları ile aykırı davranma olasılıkları arasında bir ilişki olduğunu düşünmektedir.

Niccolo Machievelli'nin ileri sürdüğü görüşler aslında siyasetin güncel hayattaki pratik konularıyla ilgili olup özellikle de insan doğası hakkındaki görüşleri ve siyasal olayların analizinde kullandığı yöntemler tartışma kaynağıdır. Bu tartışmalar, Makyavelizmin bir kişilik çeşidi olarak kabul gördüğünün delili sayılabilirler. Öte yandan, Makyavelizmin bir kişilik özelliği olmak yerine, kişilerarası ilişki tarzı olarak ele alındığı da görülmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1995: 56; Porter, Allen ve Angle, 1981: 122).

Rekabetçi kültürlerde Makyavelist davranma eğiliminin yüksek olduğunu ifade ettikleri araştırmalarında Yıldız ve Erdoğan (1998: 421), işbirlikçi (toplulukçu) ve kolektivist bir anlayışa sahip olan Türk kültüründe ise orta kademe yöneticilerinin Makyavelist davranış sergileme puanlarının düşük olduğunu öne sürmektedirler. Örgüt içinde güce sahip bireyler, politik davranış sergilerken gizli amaçlara sahip olabilir ve gizli yöntemleri kullanabilirler. Bu durumdaki insanların politik davranış sergilemelerinde, güç güdüsü, Makyavelist kişilik, kontrol odağı, risk alma ve kişisel güç önemlidir (Porter, Allen ve Angle, 1981: 135). Başarma ve güç elde etme güdüsü, rekabetçi davranmayı hızlandırmaktadır. Tekin'e (2008: 41) göre, McClelland'ın başarma ihtiyacı teorisi ile Makyavelist davranış arasındaki ilişki, örgütlerdeki politik davranışları anlamaya yardımcı olabilir. Politik davranış gizli amaçları ve yöntemleri kapsar ve insanların politik davranmalarında güç güdüsü, Makyavelist kişilik, kontrol odağı, risk alma ve kişisel güç gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Yıldız ve Erdoğan'a (1998: 421) göre, sadece McClelland'ın başarma ihtiyacı teorisi değil aynı zamanda Douglas McGregor'un X teorisi de Makyavelizm ile yakından ilişkilidir.

McGregor'un X teorisindeki varsayımlar ile Makyavelist davranışlar arasında, insan doğası açısından bir paralellik vardır. Machiavelli'nin, "insanların aslında bencil ve korkak olduğunu ve bu nedenle de insanların korktuklarına daha çok hizmet ettikleri" yönündeki ifadesinin, McGregor'un X teorisini akla getirdiği ileri sürülebilir.

Bazı araştırmalarda (Dingler-Duhon ve Brown, 1987: 118; Harrell, 1980: 219; Pandey ve Rastogi, 1979: 223), istenilen sonuçlara ulaşmak için yüksek Makyavelistlerin; stratejik kişisel ifşa (Kişisel Açıklama), yağcılık ya da yıldırma gibi şeyleri de içeren birtakım etkileme taktikleri kullandıkları tespit edilmiştir. Maksatlı sokulganlığı (ingratiation), bir astın örgüt içinde yer alan üstleriyle olan ilişkilerindeki çekiciliğini artırmak için yapmış olduğu dürüst olmayan girişimler olarak tanımlayan Zin, Ahmad, Nhag, Ismail, Abdullah ve Ibrahim (2011: 185), bu davranışların Makyavelist yaklaşım ile olan benzerliklerine dikkat çekmişlerdir. Bir bireyin Makyavelizm düzeyinin onun etki taktiklerini kullanmasını etkileyen temel öğelerden birisi olduğunu belirten Yaylacı (2006: 98), yüksek düzeyde Makyavelist olan çalışanların sert, katı etkileme stratejisi kullanımına yönelerek kendi yöneticilerinin desteğini kazanmaya çalıştıklarını iddia etmektedir. Öte yandan, yumuşak, ılımlı etkileme stratejisinin kullanımında da Makyavelizm vardır. İlimli stratejiyi tercih eden yüksek düzeydeki Makyavelistler, düşük oranda Makyavelist olanlara göre özellikle göze girme taktiğini daha çok kullanmaktadırlar (Yaylacı, 2006: 103).

Wolfson (1981: 330) yüksek orandaki Makyavelistlerin, düşük düzeydeki Makyavelistlere oranla daha az yardımsever oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu arada, Makyavelist bireyler ile özdeşleştirilen fırsatçılık ve etik dışı olmak gibi kimi davranışlar, zaman içinde destek görüp, grupça kabul edilebilir ve nihayetinde kurum kültürüne nüfuz edip kendine yer edinebilir (Anand, Ashforth ve Joshi, 2004: 45).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK, MAKYAVELİZM, KİŞİSEL AÇILIM VE GERİ BİLDİRİM İLİŞKİSİ

Bu bölümde, değişik liderlik türleri ile Makyavelizm ve Johari Penceresinin bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim davranışlarının ilişkileri ele alınmakta olup bu konuların birbirleriyle olan bağlantıları değerlendirilmektedir.

4.1 LİDERLİK TÜRLERİ İLE MAKYAVELİZM, MAKYAVELİST LİDERLİK

Literatürde, Makyavelizm ve liderlik ilişkisine odaklanan sınırlı sayıda çalışma vardır. Bunlardan ilki; Antony Jay'ın yönetim ve Machiavelli üzerine olan çalışmasıdır. Jay (1967: 26), Machiavelli'nin kitabına "Prens" gibi daha çok liderliği çağrıştıran bir isim koymasının nedeninin, Machiavelli'nin devletlerin ayakta kalmalarına veya yıkılmalarına şahit olduğundan ileri geldiğini düşünmektedir. Buna göre devletleri yöneten liderlerin kalitesi sonuca etkili olmaktadır ve Machiavelli, "Yönetim Sanatı" gibi daha az dikkat çeken bir isim koymuş olsaydı fikirleri yüzyıllar boyunca süregelip günümüze ulaşamayabilirdi (Jay, 1967: 27). Machiavelli'nin "Nutuklar" isimli eseri "Prens" adlı yapıtına kıyasla daha fazla tarihi bilgi içermekte olup aslında Machiavelli'nin öne sürdüğü ve günümüz liderlik yaklaşımlarına daha uygun ve daha zengin bir yapıdadır (Jay, 1967: 4). Machiavelli'nin "Nutuklar" eserini örgüt yöneticilerine öneren Jay (1967: 15), bu yapıtın liderlik ile ilgili ipuçlarını sabırla ayıklayıp okuyucuya sunduğunu düşünmektedir.

Benzer görüşlere sahip olan Calhoon (1969: 205), Machiavelli ile 20.Yüzyıl yöneticilerini karşılaştırmıştır. Buna göre, Machiavelli'nin görüşleri 20.Yüzyıl örgütlerinde liderlik açısından ele alınmalıdır. Machiavelli, liderliği gözleme dayalı bir şekilde ele aldığı için liderlik faaliyetlerini çok şaşırtıcı bir

genişlikte ve çeşitlikte ifade edebilmiştir. Liderliğe ilişkin düşüncelerini kanıtlamak için tarihsel benzetmeler yapan Machiavelli'nin kullandığı bu yöntem, uygun bir şekilde kullandığında oldukça faydalıdır (Calhoon, 1969: 208). Eğer tarihsel paralellik kurulabilirse, Rönesans döneminde kullanılan bu yöntem, günümüzde de işe yarayabilir. Nitekim gizlice anlaşmalar yapan, satranç ustası gibi hamleler yapan, manipülatif eylemlerde bulunan ve oldukça soğukkanlı olan birçok örgüt yöneticisi artık Machiavelli'nin tavsiye ettiği liderlik öğretilerini izlemektedir (Calhoon, 1969: 206). 20.Yüzyıl yöneticilerinin Makyavelist davranışlar içeren liderlik türleri sergilediklerini belirten Calhoon (1969: 211), bunun olumlu sonuçlarının yanı sıra olumsuz durumlara da yol açabileceğini ifade etmiştir.

Tourigny ve diğerlerinin (2003: 1040) aktardığına göre, Tourigny (2001) göre Makyavelist Liderlerin amaçlarına ulaşmak engellerin var olduğu belirsiz ortamlarda yüksek bir şekilde işe motive olduklarını ve çok başarılı sonuçlar elde ettiklerini belirtmiştir. Tourigny, Dougan, Washbush ve Clements (2003: 1041) ise bu durumu Vekâlet Yaklaşımı ile açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre, belirsiz ve karmaşık ortamlarda daha iyi motive olabilen Makyavelist Liderlerin seçilmesi durumunda, kişisel avantajlarından dolayı bu kişilerin başarılı olacağı ve hem örgütsel hedefleri hem de kendi kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek için faydalı işler yapabileceği söylenebilir. Drory ve Gluskinos (1980: 84) yüksek oranda Makyavelist olan liderlerin performanslarını incelemişler ve bu tip liderlerin görevlerini ifa ederken belli bir oranda esnek davrandıklarını gözlemişlerdir. Öte yandan, yüksek oranda doğrudan liderlik sergileyen bu Makyavelist Liderler, astlarının duygularını önemseme ve izleyicilerinin üzerlerindeki baskıyı azaltma gibi konulara ise pek az bir önem vermektedirler. Yüksek oranda Makyavelist olan liderler, kontrolü delege etmekte isteksiz olmakta ve kişiler arası dinamiklere pek önem vermemektedirler. Buna karşın, eski ABD başkanlarının performanslarına ilişkin yaptığı araştırmada Deluga (2001: 356), yüksek oranda Makyavelist olan liderlerin, diğer kimselere önem veren bir görüntü sergileyebileceklerine ilişkin sonuçlara ulaşmıştır. Makyavelist Liderlerin

pazarlık ve ikna becerilerinin gerekli olduğu koşullarda son derece başarılı ve örgütler açısından faydalı da oldukları düşünülmektedir (Mandacı, 2007: 54). Bu alanda daha çok araştırmaya ihtiyaç duyulmasına karşın, Dahling ve diğerleri (2009: 222) Makyavelizmin liderlik davranışlarını etkilediğini ve daha doğrudan ama kişilerarası ilişkilerde daha zayıf bir liderlik tarzı şeklinde sonuç vereceğini düşünmektedirler.

Liderliğin siyasal ve ahlâkî gereklerini Machiavelli kadar keskin bir açıklıkla ele alan hiç kimse olmadığını söyleyen Ledeen (2003: 14), insanların amacının güç elde etmek olduğunu belirtmiştir. Ledeen, Machiavelli'nin "hükmetmenin tadı" dediği zevki hisseden kimi liderlerin, başkalarının üzerinde güce sahip olma duygusunun oluşturduğu bağımlılığa yakalandıklarını ve daha fazlasını elde etme isteğine sahip olduklarını iddia etmiştir. Machiavelli'nin "güç isteğinden sürekli olarak başka bir tatminsizlik doğar" şeklindeki önermesine destek veren Ledeen (2003: 18), liderlerin değişime her zaman ve her koşulda hazır olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, Bill Gates'in büyük bir Makyavelist olduğunu belirten Ledeen (2003: 21), koşullar değiştiğinde kendisinin değiştiremeyen liderlerin yok olacağını ima etmiştir. Bill Clinton zamanında ABD yönetiminde yozlaşmanın başladığını iddia eden Ledeen (2003: 69), Machiavelli'nin yozlaşan yönetimlerin iktidarı kaybedeceklerini belirttiğini hatırlatmıştır. Abraham Lincoln ve Mustafa Kemal Atatürk'ün yozlaşmanın hâkim olduğu ülkelerini kurtarmak için mücadele ettiklerini ifade eden Ledeen (2003: 148), Lincoln'un savaşı kazanarak Amerikan birliğini koruduğunu ve köleliği ortadan kaldırdığını yazmıştır. Atatürk'ün de mücadelesini kazanarak savaştan galip çıktığını ve Türk Devletini kurduğunu ifade eden Ledeen (2003: 149), yozlaşmadan ve bunalımdan kurtulmak için Makyavelist Liderliğin işe yarayabileceğini anlatmaktadır.

Bir kişinin liderlik tarzının Dönüşümcü veya Etkileşimci Liderlik olabileceğini ancak o bireyin liderlik yapısında Makyavelizm, kolektivizm, narsisim, maskülen veya feminen olmak gibi kişilik özelliklerinin de

bulunabileceğini belirten Koigi (2011: 5), bu özelliklerin iş performansına ve örgütsel etkinliğe etki edebileceğini düşünmektedir. Buna göre, yüksek oranda Makyavelist olan yöneticiler, düşük oranda Makyavelist olan yöneticilere oranla, liderlik ettikleri örgütlerde yüksek bir iş performansı için çaba gösterirler (Koigi, 2011: 111). Ancak yüksek oranda Makyavelist olan liderlerin, izleyicileriyle olan ilişkileri bu durumdan negatif anlamda etkilenebilir. Bu nedenle Makyavelist Liderlik özelliği sergilenmesi durumunda iş performansının olumsuz anlamda etkileneceği öngörülmektedir. Makyavelist Liderlik özelliği gösteren yöneticilerin tilki gibi kurnaz, sinsi, hilekâr, hileli yönlendirme (manipülasyon) yapan ve aldatıcı davranan kişiler olduklarına dair bir algı olduğunu ifade eden Koigi (2011: 215) Kenya'daki kamu işletmelerinin yöneticileri üzerine yürüttüğü çalışmada, bu kişilerin acımasız bireyler olarak bilindiklerini söylemiştir. Bu durum, lider ile izleyiciler arasındaki güveni zedelemekte ve dolayısıyla da iş performansını olumsuz anlamda etkilenmektedir. Bunu önlemek için ise daha şeffaf bir örgüt kültürü oluşturulmalı, bilgi alış verişi desteklenmeli ve bireyler arası güveni tesis edecek takım çalışmaları yapılmalıdır.

George Washington'dan Ronald Reagan'a kadar olan 39 Amerikan başkanının Makyavelizm, Karizmatik Liderlik ve performans değerlendirmeleri arasındaki ilişkileri inceleyen Deluga (2001: 339), çalışmada tarihsel ölçümlü (historimetric) bir yöntem kullanmıştır. Deneklerin ABD başkanlarını değerlendirdiği bu çalışmanın sonuçlarına göre, başkanların Makyavelizm puanları ile Karizmatik Liderlik ve performans değerlendirmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır. Buna göre Makyavelizm ile Karizmatik Liderlik arasında "başkalarını etkileme isteği, duygusal dengeleme, kendine güven ve yüksek seviye etkili davranış aktiviteleri gibi özellikler açısından benzerlikler vardır.

Machiavelli'nin görüşlerinin klasik Batı Dünyası liderlik anlayışına bir tehdit olduğunu belirten Adair (2002: 170), özellikle bazı İngiliz yazarların Machiavelli'yi reddettiklerini belirtmiştir. Buna göre, izleyicilerini usta ve

incelikli bir şekilde aldatan bir kişinin liderliğinin çelişkili olduğu söylenebilir (Adair, 2002: 171). House ve Howell'e (1992: 99) göre ise Makyavelist davranışlar Karizmatik Liderlikle ilişkilendirilebilir. Gardner ve Avolio'ya (1998: 53) göre Makyavelist kişiler ve Karizmatik Liderler etkileyici ve anlamlı davranışlarda bulunarak başkalarını etkileme amaçlı duygusal yöntemler kullanırlar. Benzer bir şekilde, her iki grup (Makyavelistler ve Karizmatik Liderler), kendi içlerinde şüphe taşısalar da kendilerine olan yüksek güvenlerini ve kişisel düşüncelerini açıklamakta tereddüt etmezler.

Sömürücü olmayan, ortak çıkarlara duyarlı ve başkalarının faydası için gücünü kullanmaya dayalı bir liderliğe sahip olan Karizmatik Liderleri "Sosyal Karizmatik Liderler" olarak tanımlayan Deluga (2001: 344), bu liderlerin fedakâr olmaya ve kabul edilmiş ortak amaçlara ulaşmaya eğilimli olduklarını belirtmiştir. "Kişisel Karizmatik Liderler" ise tam tersine kısıtlayıcı bir anlayışla olaya yaklaşırlar ve kendi liderlikleri için sömürücü ve kişisel faydalarını amaçlayan davranışlarda bulunurlar (Deluga, 2001: 345). Bu liderler kişisel özdeşleşme ve kimliğe vurgu yaparlar, kendilerine adanmış izleyici görüntüsü isterler ve otoriter davranışlar sergilerler. Güçlerini öncelikle kendi şahsi çıkarları ve kazanımları için kullanan Kişisel Karizmatik Liderler, kendi vizyonlarını destekleyici tek yönlü iletişimi tercih ederler ve kendilerine uygun etik değerlere vurgu yaparlar. Bedell, Hunter, Angie ve Vert'in (2006: 61) çalışmasının sonuçlarına göre Kişisel Karizmatik Liderler, Sosyal Karizmatik Liderlere oranla daha Makyavelisttirler.

House ve Howell (1992: 100) Makyavelizmi, başkalarını sömüren ve kendini olduğundan daha büyük gören Kişisel Karizmatik Liderliğin ön tahmin parametresi olarak görmüşlerdir. Kişisel özellikler Karizmatik Liderliğin ölçüm, tahmin ölçütü olabilecek bir şekilde düşünülmesine karşın buna odaklanan çalışmalar oldukça seyrek (Deluga, 2001: 346). Fakat House ve Howell'a (1992: 101) göre Makyavelizm böyle bir kişilik özelliği olabilir.

Deluga'ya (2001: 346) göre Makyavelizm, Karizmatik Liderlik ve ABD başkanların performans değerleri ile ilişkilendirilebilir. Makyavelizm ve Karizmatik Liderlik kavramlarının her ikisi de kişiler arası etkileyici ve anlamlı davranışları kapsamaktadır (Gardner ve Avolio, 1998: 54). Benzer bir şekilde hem Makyavelizm hem de Karizmatik Liderlik içeriğinde duygusal dengeleme vardır (Bass, 1997; Christie ve Geis, 1970; Gardner ve Avolio, 1998: 54; House ve Howell, 1992: 101; Shamir, House ve Arthur, 1993: 584). Örneğin, Makyavelist kişiler ve Karizmatik Liderler kendi içlerinde hala şüphe taşırsalar da önemli ölçüde güven ve suçlama içeren ifadeleri dile getirebilirler (Deluga, 2001: 347). Ayrıca, Makyavelist kişilerin, bireyler arası ilişkiyi kontrol etme arzusu (Christie ve Geis, 1970) ve istenilen bir görüntü edinme gayreti (Gardner ve Avolio, 1998: 55), Yakın Karizmatik Liderlerin yürüttüğü kişisel ilişki yöntemi ve Uzak Karizmatik Liderlerde görülen iz bırakıcı yönetim yetenekleriyle uyumludur (Shamir, 1995: 33). Bu nedenlerden dolayı Deluga (2001: 347), Makyavelizm ile Yakın ve Uzak Karizmatik Liderlik davranışları arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu düşünmektedir. Deluga (2001: 347), ABD başkanlarının oldukça stresli durumlarla karşı karşıya kaldığını ve kritik kararlar vermek durumunda olduğunu söylemiştir. Deluga ayrıca, ABD başkanlarının Makyavelizm düzeyleri ile performans değerleri arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu düşünmektedir. Nitekim Deluga'nın (2001: 353) araştırmasının sonuçlarına göre ABD başkanlarının Makyavelizm puanları ile Yakın ve Uzak Karizmatik Liderlik davranışları arasında da aynı yönlü bir ilişki vardır. Deluga'ya (2001: 354) göre bunun birçok nedeni vardır. Hem Karizmatik Liderler hem de Makyavelistler kendi içlerinde tam emin olmasalar da yüksek özgüvene sahip, karizmatik, etkileyici imaj sergileyebilen ve duygusal dengeleme becerisi olan kişilerdir. Deluga'nın (2001: 354) araştırmasına göre Makyavelistler ve Karizmatik Liderler, başkalarını etkileme konusunda güçlü bir isteğe sahiptirler. İzleyicilerini etkilemekten ve grup eylemlerini yönlendirmekten büyük bir tatmin elde edilen Makyavelistler ve Karizmatik Liderler, içinde bulundukları grupta birer lider olarak ortaya çıkarlar. Ancak bu durum, Makyavelizm ve Karizmatik Liderliğin aynı şeyler olduğu anlamına gelmez. Öte yandan, hem Makyavelizm hem de Karizmatik

Liderliğin kapsamında etkileyici davranışlar, duygularını dengede tutma ve başkalarını ikna etme gibi ortak özellikler olduğu söylenebilir. Benzer bir şekilde ABD başkanlarının Makyavelizm ile performans ölçüm puanları arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur (Deluga, 2001: 354).

Öte yandan, ortak amaçlara hizmet eden Sosyal Karizmatik Liderlik ile kişisel çıkarlarına odaklanan Kişisel Karizmatik Liderlik, karşıt şeyler olmak durumunda değildir. Liderler, her iki liderlik çeşidindeki davranışlara sahip olabilirler (House ve Howell, 1992: 103). Bu nedenle sade bir şekilde Sosyal Karizmatik Liderlik veya Kişisel Karizmatik Liderlik olacağı söylenemez, Karizmatik Liderler her iki çeşidi yansıtan davranışlar gösterebilirler (Conger, 1999: 157). Deluga'nın (2001: 354) çalışmasındaki sonuçlar ise bu kapsayıcı davranışlardan birinin Makyavelizm olabileceği yönündeki savı desteklemektedir. Buna göre etkili ABD başkanları Karizmatik ve Makyavelist Liderliğin karışımı bir tarz sergileyebilirler. İzleyicilerini kaybetme pahasına karşılık kişisel çıkarına uygun şeyler peşinde koşan Karizmatik Liderliğin böyle bir karanlık bir yönü olmasına karşın Makyavelist davranışların parlak bir yanı olabilir (Deluga, 2001: 355). Makyavelist Liderler kişisel çıkarları ile izleyicilerin gerçek isteklerinin uyumlu olması için çaba gösterebilirler. Kişisel Karizmatik Liderlerin kişisel çıkarlarının grubun ortak menfaatine olması buna örnek olarak verilebilir. Ayrıca, kişisel çıkarlar ile grubun menfaatinin mutlaka karşıt olması gerekmez. Deluga'nın (2001: 355) elde ettiği sonuçlar, Makyavelizmin Karizmatik Liderlik ile ilişkilendirilebileceği yönündeki görüşleri (Christie ve Geis, 1970, Gardner ve Avolio, 1998: 55; House ve Howell, 1992: 103) desteklemektedir. İmaj edinme davranışları, göze çarpan kişisel özgüven ve etkili duygu kontrolü Makyavelizm ile Karizmatik Liderliğin ortak özellikleridir.

Karizmatik Liderler aslında gelecek odaklı bir vizyona sahiptirler ve bu durum da Makyavelist davranışlar için bir katalizör görevi görür (Bedell, Hunter, Angie ve Vert, 2006: 50). Açıkçası Karizmatik Liderler, Makyavelist

davranışlar sergileyerek ve vizyon kazanmaya çalışarak fırsatçı bir şekilde stratejilerini geliştirirler (Fiol, Harris ve House, 1999: 477). Buna göre, mevcut durumdaki yapıyı kıran Karizmatik Liderler, izleyicilerini harekete geçirerek kendi vizyonları çerçevesinde güdüleyip yeni bir çerçeve oluştururlar. Bunu yaparken de müzakereci ve ikna edici yeteneklerinin yanı sıra grubun genelini kapsayan sosyal içerme ve ortak amaç belirleme gibi yöntemleri kullanırlar.

Deluga'nın (2001: 350) aktardığına göre Weber (1924), Karizmatik Liderlik dışında ideolojik ve pragmatik yollar içeren diğer iki liderlik türüne de öncülük etmiştir. Gerring (1997: 976) ve Rejai (1991'dan nakleden Bedell ve diğerleri, 2006: 64) gibi birçok araştırmacı Weber'in İdeolojik Liderliğin doğası ve önemine ilişkin gözlemlerini genişletmişlerse de bu çalışmaları sınırlı kalmıştır. Strange ve Mumford (2002: 361) ise İdeolojik Liderliğin yapısı üzerine yaptıkları çalışmaya göre Karizmatik Liderler daha iyi bir geleceğe ilişkin bir vizyona göre hareket etmekteyken, İdeolojik Liderler ise güçlü bir şekilde inançlara dayandırılmış katı ve tutarlı kurallara sahiptirler. İdeolojik Liderliğin aslında Vizyoner Liderliğin bir başka seçeneği ve şekli olduğunu söyleyen Strange ve Mumford (2002: 363); İdeolojik Liderlerin, Karizmatik Liderlerin aksine, gelecek odaklı bir vizyondan söz etmediklerini ileri sürmektedirler. İdeolojik Liderler bunun yerine geleneksel değerler ve erdeme dayalı duygusallık yüklü bir görüşü dillendirmektedirler. Pragmatik veya Bürokratik Liderlik ise bir vizyondan bahsetmediği için hem Karizmatik hem de İdeolojik Liderlikten ayırt edilebilir. Mumford ve Van Doorn'a (2001: 298) göre İdeolojik Liderler sosyal sistemin hassas noktaları ve sıradan değişkenlerin çalışmasını derin bir şekilde anlamak için gayret gösterirler. Bu bilgi edinme süreci ve tecrübe, Pragmatik Liderleri aktif bir şekilde sorunlara çözüm aramaya yöneltmiştir. Karizmatik ve İdeolojik Liderlerin tersine Pragmatik Liderler, probleme ve çözüme ilişkin ihtiyaçlara odaklanırlar. Pragmatik Liderlerin bu sorun odaklı yaklaşımlarından dolayı izleyicileri tarafından bir aidiyet (kimlik) kaynağı olarak kabul görmedikleri söylenebilir

(Bedell ve diğ erleri, 2006: 53). Dolayısıyla Pragmatik Liderlerin izleyicilerinden g   l  tepki alma durumu Karizmatik Liderlere oranla daha azdır. İzleyicilerini g   leme yetenekleri d     olduğu için Pragmatik Liderler, daha iyi bir gelecek için s  z vermek yerine izleyicilerinin ihtiyaçlarına ilgi g  sterirler (Shamir, House ve Arthur, 1993: 590). Aslında Pragmatik Liderlerin, var olan krizi pratik ve etkili bir şekilde    zmek için mevcut durumu manip  le edecek y  ntemler geliştirdikleri y  n nde adları çıkmıştır (Bedell ve diğ erleri, 2006: 53).

Y  ksek oranda Makyavelist olanların, d      Makyavelistlere g  re daha d   manca, daha acımasız ve daha kindar olmayabileceğine ilişkin bulgular (Wrightsm n, 1991'dan naklen Bedell ve diğ erleri, 2006: 65) veya daha manip  latif olmadığı y  n nde  alı malar (Shepperd ve Socherman, 1997: 1454) vardır. Makyavelist Liderler duruma ilişkin bilişsel analiz yapmak için t  m dikkatlerini toplama yeteneğine sahiptirler ve rekabette kazançlı çıkmak için avantajlı stratejiler geliştirebilirler. Liderlik açısından bakıldığında, özellikle y  ksek seviyedeki liderlik pozisyonlarında Makyavelizm artı bir değer olabilir (Bedell ve diğ erleri, 2006: 54). Bedell ve diğ erlerinin (2006: 61) araştırmasının sonuçlarına g  re Pragmatik Liderler, Makyavelizm puanları en y  ksek gruptur. İdeolojik Liderler d      düzeyde Makyavelist olan bireyler olarak g  zlemlenmi  ve Karizmatik Liderler ise Makyavelist davranışlar açısından bu iki lider tipine g  re orta d  zeydedirler. Bu     grup içinde en d      oranda Makyavelist puana sahip olan İdeolojik Liderler, teorik olarak geleneksel değerlerle dayalı olan duygusallık y  kl  davranışlara sahip olarak d      lmektedirler. Aslında, ideolojik vizyon genellikle bir toplum için gerekli ortak standartlar ve değerlerle ifade edilir. İdeolojik Liderlerin diğ er insanlar için önem atfeden ortak değerlere bağlılığı ve duygusal anlamdaki ilişkisi, y  ksek d  zeyde Makyavelist davranışlar g  stermelerine engel olmuş olabilir. Başkalarına g  ven duymama, geleneksel ahlaktan yoksun olma, fırsatçı bir anlayışa sahip olma ve izleyicileri için kaygılanmama gibi Makyavelist  zellikleri simgeleyen tavırların, İdeolojik Liderlerin etki bırakma y  ntemlerine aykırı olduğu s  ylenebilir (Bedell ve diğ erleri, 2006: 64). Orta d  zeyde

Makyavelist olan Karizmatik Liderler de benzer bir şekilde duygu yüklü olan ve geleceğe odaklanan bir vizyona sahiptirler. Bu vizyon, ortak edinilmiş tecrübe ve ortak bir gelecek ile örtüşmektedir. Ancak, Karizmatik Liderler, İdeolojik Liderler gibi katı inanç ve değerler sistemiyle kısıtlanmış bir öngörü ve vizyona sahip olmadıklarından dolayı, İdeolojik Liderlere onlara oranla daha yüksek düzeyde Makyavelist olabilirler. Ayrıca Karizmatik Liderler, ileriye yönelik stratejilerini fırsatçı bir şekilde yeniden uyarlayabilirler. Bu nedenle de İdeolojik Liderlerden daha yüksek düzeyde Makyavelizm puanlarına sahip olabilirler. İdeolojik ve Karizmatik Liderlerin aksine, bir vizyona sahip olmayan Pragmatik Liderler, en yüksek düzeydeki Makyavelist grup olarak ortaya çıkmaktadırlar (Bedell ve diğerleri, 2006: 65). Bu kişiler, mevcut durum ve isteklerle ilgili olan ve problem çözmeye odaklı bir yaklaşımdadırlar. Genel ahlaki değerler ile kuşatılmamış olan bu kişiler, izleyicileriyle etkili bir iletişime geçmezler ve istenen sonuca ulaşmak için diğerlerini yönlendirirler. Dolayısı ile yüksek oranda Makyavelist olmaları şaşırtıcı değildir.

Bedell ve diğerlerinin (2006: 65) çalışmasına göre Kişisel Liderler, Sosyal Liderlere oranla daha güçlü Makyavelist özellikler gösterirler. Kişisel Liderler, kibirli olma eğiliminde olup başkalarına mal olacak bir şekilde güç ve kontrol elde etme isteğindedirler. Bu nedenle, izleyicilerini etkilemek için aldatıcı ve yönlendirici yöntemlere ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla da, çok daha yüksek oranda Makyavelist bir düzeydedirler. Makyavelizmin karanlık yönünün kişisel çıkarlar olduğu söylenebilir. Bunun tersine, Sosyal Liderler izleyicilerinin faydası için gayret gösterirler ve bu nedenle de daha az oranda manipülasyona ihtiyaç duyarlar. Belki de, Makyavelizmin parlak tarafı da Sosyal Liderlerin Makyavelist puanları ile karakterize edilebilir (Bedell ve diğerleri, 2006: 65). Yine bu çalışmada, Makyavelizm ile performans arasında zıt yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bedell ve diğerleri (2006: 57), Mustafa Kemal Atatürk'ü, John Fitzgerald Kennedy gibi Sosyal Karizmatik Lider sınıfına almışlardır. Bedell ve diğerleri (2006: 65), kendi çalışmalarının uzun dönemli olması ve izleyicilerin daima kandırılıp yönlendirilemeyeceğinden hareketle,

Makyavelist davranışların kısa dönemli performanslar için uygun olduğunu ileri sürmektedirler. Makyavelizm ile performans arasındaki ilişkinin kısa – uzun dönem ölçütlerine göre araştırılmasını öneren Bedell ve diğerleri (2006: 65), alınacak sonuçlarla belki de Makyavelist davranışlar ile meydana muharebesinin kazanılabileceği ancak savaşın kazanılamayacağı olgusunun ortaya çıkacağını düşünmektedirler.

Tarihsel açıdan bakıldığında liderliğin bireysel karakter veya kişilik özelliği veya durumsal etmenler açısından incelendiği görülmektedir. “Yeni Oluşan Liderliğin (Emergent Leadership)” kişilik ile durumsal kısıtların gerekleri arasındaki etkileşimin bir ürünü olduğunu düşünen araştırmacılar (Fiedler, 1967; Hollander, 1974) vardır. “Yeni Oluşan Liderliğin” içeriğindeki temel problem bu liderlik çeşidinin tanımlanması ve ortaya çıkma sıklığının ölçülmesidir. Bir başka deyişle kimin lider olduğu sorusu sorundur. En fazla öne çıkan ölçütler; (i) grup kararlarını açıkça etkileme, (ii) talimat vererek hâkimiyet kurma, (iii) diğer grup üyeleriyle olan tartışmalarda kullanılan sözel çıktı miktarı, (iv) gruptaki diğerleri tarafından lider olarak tanımlanma ve (v) gruptaki kilit kaynaklar üzerinde kontrol kurma (Gleason, Seaman ve Hollander, 1978: 33). Gleason ve diğerlerine (1978: 34) göre yüksek oranda Makyavelist davranışlar ile Yeni Oluşan Liderlik arasında önemli miktarda benzerlikler vardır. Yapısal durumları organize etme ve değiştirme yeteneği ile bunları özellikle belirsiz şartlar altında tanımlayabilme becerisi en çok göze çarpan benzerliklerdir. Yeni Oluşan Liderlikte sıklıkla kullanılan ve Makyavelizm çalışmalarındaki pazarlığa dayalı oyunlarda da karşımıza çıkan grup içi etkileşimin yapısını başlatma ve kontrol etme gibi bazı ortak noktalar vardır. Geis (1968: 407), bir lider seçilmesi istenen ancak bunun nasıl yapılacağına anlatılmadığı, yani düşük oranda durumsal yapılaşmanın ve belirsizliğin egemen olduğu gruplarda yüksek düzeyde Makyavelist olan bireylerin lider seçildiği sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan, Gleason ve diğerlerinin (1978: 33) çalışmasında orta düzeyde Makyavelist olan bireylerin, yüksek veya düşük oranda Makyavelist olanlara göre, grup içinde lider olarak kabul edilmelerinin daha olası olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı

çalışmada, belirsizliğin olduğu düşük yapılaşmış durumlarda Makyavelizm düzeyi ile Yeni Oluşan Liderliğin arttığı görülmüştür. Diğer yandan, her şeyin belirgin ve tanımlanmış olduğu yüksek yapılaşmış ortamlarda ise grup üyelerinin tatmininin yükseldiği belirlenmiştir. Gleason ve diğerleri (1978: 36), düşük yapılaşmanın Yeni Oluşan Liderlik için geniş bir manevra alanına imkân verdiğini ancak grup üyelerinde tatmin kaybına yol açtığını düşünmektedirler.

Brown ve Trevino (2006: 604), Etik Liderlerin aksine Makyavelist Liderlerin kendi amaçları için başkalarını manipüle etmeye motive olduklarını düşünmektedirler. Bu nedenle de Makyavelizm ile Etik Liderlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Tourigny, Dougan, Washbush ve Clements'in (2003: 1040) çalışmasında da Makyavelist Liderlerin, her durumda uygun etik kurallar ile hareket etmeyi sevmedikleri ve ancak kendi çıkarları söz konusu ise işbirlikçi ve yapıcı bir şekilde davrandıkları belirtilmiştir. Öte yandan, sosyal ilişkilerinde başkalarının duygularını kullanıp onları yönlendiren Makyavelist Liderler, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek ve politik kazanç elde etmek için ise gerekirse yan çizmekten kaçınmazlar (Tourigny ve diğerleri, 2003: 1041). Siegel'in (1973: 409) araştırmasında hem öğrenciler hem de yöneticiler için Makyavelizm düzeylerinin artmasıyla birlikte katılımcı anlayışın ve Katılımcı Liderlik davranışlarının azaldığı görülmüştür. Gächter, Nosenzo, Renner ve Sefton (2008: 10) da yüksek oranda Makyavelist olan liderlerin, düşük düzeyde Makyavelist olanlara göre daha az katılımcı olduklarını tespit etmişlerdir. Buna göre, insan doğasına ilişkin alaycı ve küçümseyici bir anlayışa sahip olan Makyavelist Liderler, izleyicilerinin karşılık verme ve anlama düzeyleri hakkında kötümser bir beklentileri olduğu için pek katılımcı değildirler.

Liderliği; Manipülatif Liderlik, Bürokratik İdarecilik, Profesyonel Yönetim ve Dönüşümcü Liderlik gibi dört başlıkta inceleyen Minett, Yaman ve Denizci (2009: 488), Manipülatif Liderliğin temelinde sonuçlara ulaşmayı hedefleyen Makyavelist bir yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir. Bürokratik

Liderlerin ise Manipülatif Liderlerin tam tersine kurallara bağlı olan ve etik kurallara uyan kişiler olduğunu belirten Minett ve diğerleri (2009: 489), profesyonel yöneticilerin etik konusuna ve etik kurallara sosyal bir sözleşme imzalıyormuş gibi baktıklarını düşünmektedirler. Buna göre Dönüşümcü Liderlerin ise bireyselci bir anlayış ile etik konusu ele aldıkları söylenebilir. Minett ve diğerlerinin (2009: 492) araştırmasında, Makyavelist Liderlerin beklendiği üzere diğer lider türlerine oranla daha az etik davrandıkları tespit edilmiştir.

Kapla'nın (2005: 65) aktardığına göre Hitt (1990) liderlerin etik davranış türlerini Makyavelist, Bürokratik, Dönüşümcü ve Sosyal-Anlaşmacı (Social Contract) olmak üzere dörde ayırmıştır. Buna göre Makyavelist Liderler sadece sonuca ulaşmaya odaklanmış olup bunun nasıl olacağı ile ilgilenmezler. Bürokratik Liderler ise örgütün kurallarını katı bir şekilde uygulayarak yapıyı korumak amacındadırlar. Dönüşümcü Liderlerin temel işlevi çalışanlarının ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına yardımcı olmak iken Sosyal-Anlaşmacı Liderler ise insan ve malzeme kaynaklarını en etkin biçimde kullanarak örgütsel amaçlara ulaşmayı hedeflemektedirler. Kapla'nın (2005: 67) aktardığına göre Hitt'in (1990) bu dört liderli sınıflandırmasındaki Sosyal-Anlaşmacı Liderleri kapsam dışı bıraktığı araştırmasında Girodo (1998: 421) ise geri kalan üç liderlik türü arasında ABD'li polis yöneticiler tarafından en az tercih edileninin Makyavelist Liderlik ve en fazla sergilenen davranışın ise Dönüşümcü Liderlik olduğunu ifade etmiştir. Öte yandan, Girodo'nun (1998: 422) beklentilerinin aksine üst düzeydeki yöneticiler, Bürokratik Liderlikten daha çok Makyavelist Liderlik davranışlarını göstermişlerdir. Acil sağlık hizmetlerinde çalışan yönetici pozisyonundaki bireyler tarafından tercih edilen liderlik türlerini araştıran Mineo (2009: 194) ise; en çok Dönüşümcü Liderliğin, en az ise Makyavelist Liderlik davranışlarını tercih edildiğini ve Bürokratik Liderliğin ise bu ikisinin arasında bir oranda sergilendiğini gözlemlemiştir. Girodo'ya (1998: 425) benzer şekilde Hitt'in (1990'dan nakleden Kapla (2005: 67)) liderlik sınıflandırmasındaki Makyavelist, Bürokratik ve Dönüşümcü Liderlik davranışlarını kullanmayı

tercih eden Czech (2007: 36), üniversitelerdeki bölüm ve kürsü başkanlarının liderlik yaklaşımlarını araştırmıştır. Buna göre, fakülte öğretim üyelerinin geniş bir çoğunluğu Dönüşümcü Liderlik ile özdeşleştirilen destekleyici iletişimi tercih etmiştir. Makyavelist Liderliği tercih eden fakülte üyeleri, savunmacı bir iletişime sahiptirler. Makyavelist Liderler kontrolü ele almaya ve manipüle etmeye odaklı oldukları için başkalarıyla olan iletişimlerinde sürekli olan savunmacı bir anlayışa sahiptirler (Czech, 2007: 71). Diğer iki lider davranışına oranla çevreleri üzerinde daha baskıcı olan ve kontrolü ele almak için kişisel risk almaktan çekinmeyen Makyavelist Liderler, izleyicileri tarafından savunmacı anlayışa göre iletişim kullanan bir lider şeklinde algılanmaktadırlar. Eğer bir lider problem çözme odaklı değilse, Makyavelist olarak algılanmaktadır. Bu durum, Makyavelist Liderlerin neden katılımcı olmadıklarını açıklamaktadır. Ayrıca, savunmacı iletişim kurma ve Makyavelist Liderlik gibi özellikler ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu da söylenebilir (Czech, 2007: 73). Buna göre manipülatif bir iletişimin kullanılması durumunda örgüt üyelerinin sosyal ilişkileri ve takım etkinliği zarar görmektedir. Czech (2007: 80), bu durumda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın da azaldığını ima etmektedir. Aynı çalışmada ayrıca ölçüme dayalı iletişimin Bürokratik Liderliğin göstergesi olduğu ve bu liderlik türünün ise daha çok bayanlar tarafından algılandığı bulgusu saptanmıştır.

Manipülatif davranışlar sergileyen Makyavelist Liderlerin, fazla yapısallaşmamış ve tek bir baskın kültürün egemen olmadığı ortamlarda daha çok bulunabileceği ileri sürülmüştür (Kapla, 2005: 105). Kapla'nın çalışmasında, Makyavelist Liderliğin en az sergilenen davranış olduğu sonucuna ulaşılmış ve dört liderlik davranışının karışımı olan Karışık Liderlik çeşidinin ise en fazla tercih edilen davranış türü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütte yer alan bireylerin sayısı arttıkça polis teşkilatında çalışan yöneticiler işbirliğine daha yatkın olmakta ve daha yüksek oranda Dönüşümcü Liderlik sergilemektedirler. Diğer tarafta ise örgütteki çalışan sayısının artmasıyla birlikte Makyavelist Liderlik gösterme düzeyi de

azalmaktadır (Kapla, 2005: 106). Makyavelist Liderliğin kırsal bölgelerde daha fazla görüldüğü bulgusunu saptayan Kapla (2005: 107), bu liderlerin bazı işleri astlarına delege etmek yerine onları manipüle etmeye çalıştıklarını düşünmektedir (Kapla, 2005: 111). Makyavelist Liderlerin, diğer üç liderlik çeşidine göre örgütte ve meslekteki kıdemi daha az olan yöneticilerde görüldüğü sonucuna ulaşan Kapla (2005: 115), eğitim düzeyi ile Makyavelist Liderlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Kapla, 2005: 135). Aynı çalışmada (Kapla, 2005: 136), kriminal hukuk veya kamu yönetimi eğitimi alan polis yöneticilerinde Makyavelist Lider olma olasılığının daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan Makyavelist Liderlerden yönettiği bölümlerden hiçbirisinin yazılı planlar olmamasını bu yöneticilerin manipülatif olmasına bağlayan Kapla (2005: 150), sadece sonuca odaklanan liderlerin böyle davranmalarının doğal olduğunu belirtmiştir.

Deluga (2001: 341), Niccolo Machiavelli'ye göre bir liderin suçluluk veya utanma duygusu içermeyen analitik tavırlara ihtiyacı olduğunu söylemektedir. Ayrıca Makyavelist Liderlerin ilgili bilgiye sahip olmadıkları veya emin olmadıkları durumlarda bile yüksek bir özgüven görüntüsü çizdikleri söylenebilir. Makyavelist Liderler, baskı altında bile soğukkanlılığını koruyan bir görüntü sergilerler ve şikâyet edilen durumlarda bile kişiler arası kaygılardan, duygusal konulardan veya sosyal etkilerden etkilenmezler. Christie ve Geis (1970), Makyavelist Liderlerin sosyal ilişkilerde zamanlama konusunda keskin ve fırsatçı bir duyarlılığa sahip olduklarını belirtmişlerdir (Dahling ve diğerleri, 2009: 231). Okanes ve Stinson'a (1974: 257) göre ise küçük gruptaki Makyavelist bireyler, birer lider olarak ortaya çıkma eğilimindedirler.

Judge, Piccolo ve Kosalka (2009: 855), liderlerin parlak ve karanlık özellikleri üzerine yürüttükleri çalışmalarında bu özelliklerin olumlu ve olumsuz taraflarını tartışmışlardır. Buna göre, narsisizm, kendini beğenmişlik, sosyal baskıcılık ve Makyavelizm, liderliğin karanlık yönleri olarak tanımlanmıştır. Makyavelist olarak tanımlanan liderler politik bir bakış

açısında sahip olup izleyicilerini kontrol etmeyi isteyen (McHoskey, 1999: 278) ve etkileyici yönetim taktikleri kullanan, örgütsel kaygı ve değerleri göz ardı eden (Becker ve O’Hair, 2007: 259) kişilerdir. Bu liderler, diğer insanları etkileme konusundaki doğal yetenekleriyle onları kendi kişisel çıkarları için yönlendirmeye çalışırlar. Makyavelist Liderlerin gözetimi altında yürütülen işlerin özü kaybolabilir çünkü bu liderler kurallara ve etik değerlere pek bağlı kalmazlar, bunun yerine kendi kişisel güçlerini artıracak fırsatları yakalamaya odaklanırlar. Judge ve diğerleri (2009: 867) yukarıda sıralanan “başkalarını kontrol etme, manipülasyon yapma ve fırsatçı bir şekilde kendi çıkarlarını artırma” gibi davranış çeşitlerini, Makyavelizmin olumsuz yönleri olarak sınıflandırmışlardır.

Makyavelist kişiler yönetici pozisyonlarına göz dikerler ve başarı için yüksek bir güdüye sahiptirler ve amaçlarını ulaşma uğruna kendi sosyal menfaatlerine yatırım yaparlar. Sosyal statüye güçlü bir şekilde ihtiyaç duyan yöneticiler, liderliğin bir çeşidini ve bazı etkileyici yöntemleri kullanmaya isteklidirler. Makyavelist Liderler tür yollarla düşüncelerini stratejik bir şekilde uygulamaya geçirirler ve karmaşık iş ortamlarında dahi güç elde ederler. Yüksek oranda Makyavelist olan liderler kurallarla belirlenmiş yapısal veya belirsiz ortamlardaki yapısallaşmamış olan görevleri yürütürken önemli düzeyde esnek davranırlar. Ayrıca, strateji gereği Kişisel Açılımda bulunma da içerebilen etkileme taktikleriyle politik ilişkiler kurmaya çalışırlar (Judge ve diğerleri, 2009: 870). Simonton’un (1986: 154) çalışmasında Makyavelistlerin ulusal seçim ofislerinde hizmet vermeye eğilim oldukları ve bu gönüllü çalışmaları boyunca özellikle yasama faaliyetleriyle ilgilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, Makyavelist başkanlar kendi idareleri süresinde yasalaşan çalışmalara odaklanmakta, Kongre’de onaylanan yasama zaferlerinin çokluğu ve kaybedilen hizmetlerin azlığı ile bilinirler. Bu tür bir liderlik davranışı, hem Makyavelist Liderin hem de onun izleyicilerinin çıkarına katkıda bulunduğu için izleyicilerin sayısının artmasını sağlayabilir. Simonton (1986: 158), özellikle entelektüel zekâya sahip olan Makyavelist Liderlerin çok etkili olduğunu belirtmiştir. İşte buradan hareketle Judge ve

diğerleri (2009: 871), yukarıda sayılan bu özellikleri Makyavelizmin parlak, aydınlık yönleri olarak düşünmüşlerdir.

Clements ve Washbush (1999: 174) ise Makyavelizm'i, liderlere değil de izleyicilere ait karanlık bir özellik olarak ele almışlardır. Buna göre, yüksek oranda Makyavelist olan izleyiciler, liderlerine dalkavukluk yaparak onların örgüt hakkında sağlıklı Geri Bildirim alamamasına neden olurlar. Kendi ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik çaba gösteren bu izleyiciler, kişisel isteklerini gerçekleştirmek uğruna mevcut liderlerinin başarısızlığa uğrayabileceği durumlara bile yol açabilirler.

Karizma tanımını yaparken ortaya koyduğu bürokrasi modeli ile aslında daha 1947'lerde Max Weber'in Karizmatik, Bürokratik ve Geleneksel Liderlik gibi üç sınıflandırmaya gittiğini iddia eden Boje (2000), Karizmatik Liderliğin zamanla Dönüşümcü Liderlik olarak adlandırılmaya başlandığını ve Bürokratik Liderliğin ise gerçekte Etkileşimci Liderlik olduğunu belirtmektedir. Buna göre, Weber bürokrasi ve karizma gibi kavramlar ile aslında Etkileşimci – Dönüşümcü Liderlik ayrımını yapmıştır. Ancak Burns, Bass ve House gibi sonradan gelen araştırmacılar; Weber'in, karizmanın rutinleşip olağan hale gelmesi yönündeki açıklamalarını gözden kaçırmışlardır. Zaman içinde Weber'in Bürokratik Liderlik olarak adlandırdığı yapının Etkileşimci Liderlik olarak ele alındığını ve karizmaya odaklı liderliğin ise daha sonraları Dönüşümcü Liderlik olarak adlandırıldığını belirten Boje (2000), her nedense üçüncü sınıflama olan Geleneksel Liderliğin sonraki teorisyenler tarafından hiç fark edilmediğini ileri sürmektedir. Boje'ye göre bu Geleneksel Liderlik sınıflaması aslında Machiavelli'nin Prens adlı yapıtında ele aldığı politik gücün modern örgütlerdeki yansımasıdır. Boje'ye göre Weber'in tanımladığı bu üçlü liderliğin bir ucunda Karizmatik (kahramanca) Liderlik, diğer ucunda ise Machiavelli'nin Prens yapıtında anlattığı Geleneksel (feodal) Liderlik vardır ve Bürokratik Liderlik ise bu ikisi arasında bir yerlerdedir. Buna göre, Bürokratik Liderliğin kökeninde güç ve politik pozisyon için savaşan Prens yaklaşımı vardır ve Bürokratik Liderler Machiavelli'nin Prens tarifine göre

hareket etmeye ve öyleymiş gibi görünmeye çalışırlar. Bürokratik Liderler zamanla Prens gibi olabilir. Boje ayrıca, Weber'in bürokrasinin tepesine koyduğu pozisyonun, modern örgütlerdeki tepe yöneticisine (CEO) denk geldiğini düşünmekte olup bu pozisyonun monarşideki karşılığının ise Machiavelli'nin deyiimiyle Prens olduğu fikrine sahiptir. Ancak, James MacGroger Burns Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik alanındaki çalışmalarını ortaya koyarken Weber'in sınıflamasında kendine yer bulan Machiavelli'nin düşüncelerini dikkate almamıştır. Bunun nedeni, Burns'ün Makyavelizmi gayri etik bulması ve liderliğe uygun görmemesi olabilir (Boje, 2000). Diğer yandan, Prens yaklaşımının, Bürokratik Liderlikle benzer özellikler gösterdiği için onun gölgesinde kaldığı ve ayrı bir liderlik tarzı olduğunun fark edilemediği de söylenebilir (Boje, 2000).

Boje'nin (2000) aktardığına göre Eugene Jennings (1960), liderlik türlerini Süpermen, Prens ve Kahraman şeklinde tanımlamıştır. Bürokratik yöneticiyi de dördüncü bir tür olarak tanımlayan Jennings, modern örgütlerin kahramanlar yerine bürokrat yöneticileri tercih ettiğini öne sürmüştür. Machiavelli'yi yüzeysel olarak inceleyen kişilerin sadece Prens'in acımasız ve zalim yönlerini gördüklerini ancak erdemli ve doğru yanlarını fark etmediklerini ileri süren Boje (2000), aslında Machiavelli'ye göre üç liderlik türü olduğunu ifade etmiştir. Bunlar ise nefret edilen lider, sevilen lider ve coşkuyla / korkuyla karşılanan lider olarak tanımlanmıştır. Yüzeysel açıdan bakıldığında Machiavelli'nin önerdiklerinin Liderlikte Özellikler Yaklaşımına uygun gibi zannedildiğini belirten Boje (2000), aslında Prens Liderliğinin tam kalbinde durumsallık olduğunu iddia etmektedir. Prens yaklaşımının olumsuz ve itici yanları olduğu gibi pozitif ve olumlu yönleri de olduğunu ifade eden Boje, yüzeysel incelemelerde bu yaklaşımın pozitif yanlarının göz ardı edildiğini düşünmektedir. Buna göre zor zamanlarda katı, korkulan ve güçlü bir lider olan olumsuz Prens'e ihtiyaç varken, iyi zamanlarda ise sevilen ve birlikte çalışması kolay olan Prens liderliği geçerlidir.

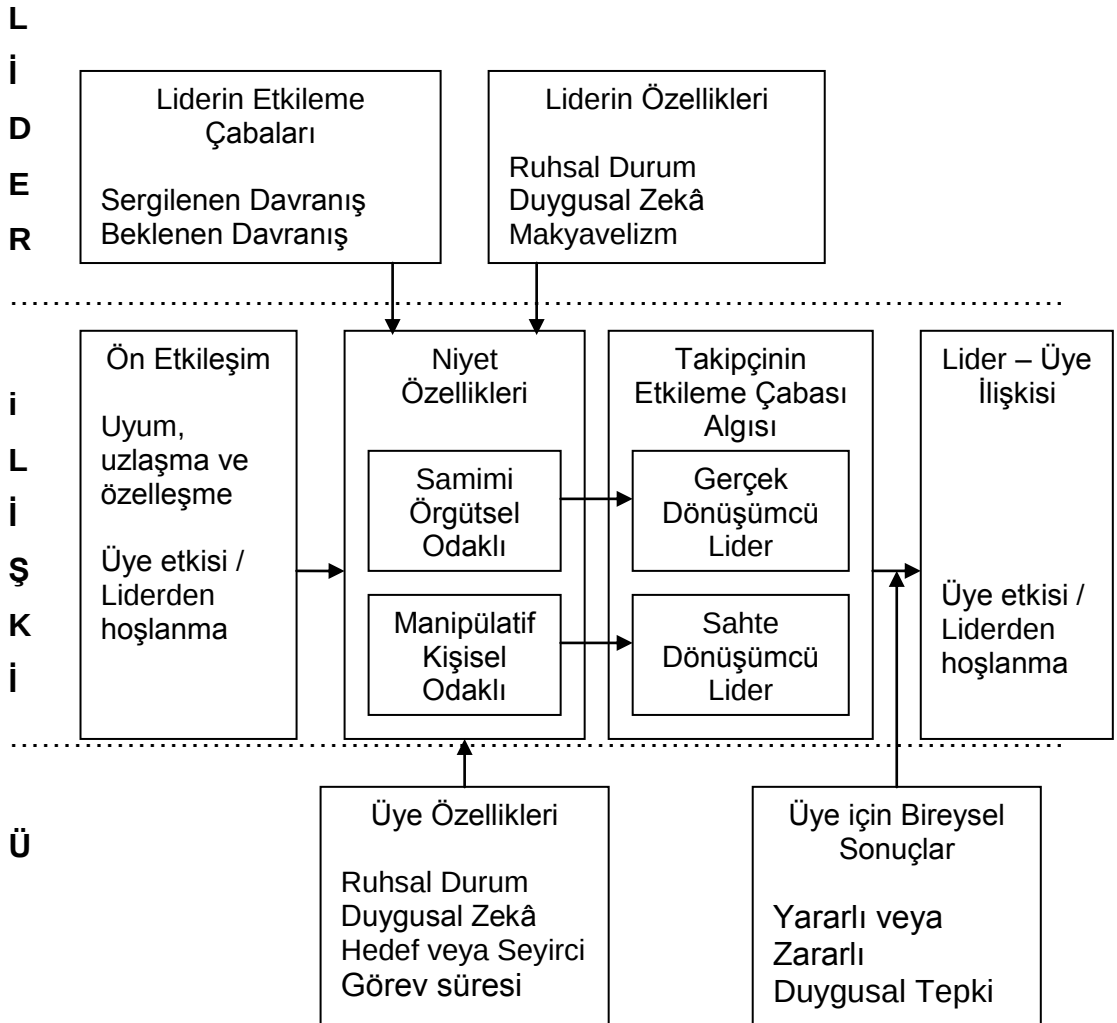
Boje (2000), günümüzdeki durumsallık teorilerinin aksine Machiavelli'nin Durumsal Liderliği bir nehir gibi gördüğünü ve insanların kontrol edilip yönlendirilerek talihlerinin de değiştirilebileceğini düşünmektedir. Buna göre kimi zaman set yaparak (Prens'in uygulamaları ve yeni icatları) veya barajlar (Prens'in kuralları ve erdemi) kurarak bu nehir yönlendirilir, başka bir deyişle insanların talihi kontrol edilebilir. Boje'ye göre bugünün kaos ortamının ve durumsallık teorisinin karmaşası, Machiavelli'nin bu anlatmak istediklerinden pek de farklı değildir. Prens Liderliği özelliği gösteren kişilerin statü ve güç peşinde olduğunu söyleyen Boje (2000), günümüz örgütlerinde ise bölüm yöneticilerinin veya grup önderlerinin rekabetçi bir yapıda olup bu liderlik tarzını benimseyebileceklerini düşünmektedir. Boje, Prens Liderliği özelliğini taşıyan kişilerin sayısının çok hızlı bir şekilde arttığını ve bugünkü örgütlerde sıkça rastlanır olduklarını ileri sürmektedir.

Sahte Dönüşümcü Liderler, Dönüşümcü Liderliğin karanlık yönünü temsil etmekte olup eğer bencil ve kişisel odaklı hareket ederlerse yıkıcı etkiye sahip olabilirler (Dasborough ve Ashkanasy, 2002: 619). Etik dışı ve gayri ahlaki davranmaya eğilimli olan bu liderler, sadece kişisel kazançlarına odaklanıp gerçek değerlerden soyutlanınca sorunlu davranışlar gösterebilirler. İzleyicilerini manipüle edip kontrol altında tutmaya çalışan Sahte Dönüşümcü Liderlerin bu davranışları, izleyicileri tarafından sinsice ve adil olmayan şekilde algılanmakta ve Makyavelist davranışlarla kıyaslanmaktadır (Dasborough ve Ashkanasy, 2002: 619). Dolayısıyla bu noktada, izleyicilerin bu tür olumsuz davranışları algılamalarını sağlayan duygusal zekâ düzeyleri ile Sahte Dönüşümcü Liderlerin esas niyetlerini gizleyebilme yetenekleri ön plâna çıkmaktadır.

Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderler aslında aynı araçları kullanarak farklı hedeflere ulaşan liderlerdir. Bu nedenle, liderlerin niyetlerine atfedilen değerleri kullanma yöntemi ile izleyicileri bu liderlerin Gerçek veya Sahte Dönüşümcü Lider olduklarını tahmin etmeye çalışmalıdır (Dasborough ve

Ashkanasy, 2002: 630). Bu bağlamda duygusal zekâ özelliği, Gerçek Dönüşümcü Liderliği gerçekleştirmede veya Makyavelist Liderlerin niyetlerini gizlemede bir yöntem olarak kullanılabilir. Nitekim Dasborough ve Ashkanasy'nin (2002: 622) modelinde lider – üye (izleyici) ilişkilerini incelemek için duygusal zekâ ve Makyavelizm düzeyi gibi iki özellik ele alınmıştır. Buna göre, yüksek oranda duygusal zekâya sahip olan liderler, duygularını daha iyi kontrol ve ifade edebildikleri için, -esas niyetlerine bakılmaksızın- düşük düzeyde duygusal zekâya sahip olanlara oranla daha çok Gerçek Dönüşümcü Lider davranışları gösterebilirler veya öyle bir izlenim bırakırlar. Diğer yandan Dasborough ve Ashkanasy (2002: 622), aslında birer Sahte Dönüşümcü Lider olsalar da yüksek oranda Makyavelist olan liderlerin, niyetlerini izleyicilerinden gizleyebildikleri için, Gerçek Dönüşümcü Lider gibi algılanabildiklerini ileri sürmektedirler. Dasborough ve Ashkanasy'nin (2002: 621), lider – üye ilişkisini gösteren modeli ise aşağıdaki gibidir.

Şekil 4.1 Lider – Üye İlişisinde Duygu ve Niyet Özellikleri



Y E

(Dasborough ve Ashkanasy, 2002: 621)

Sahte Dönüşümcü Liderlerin Entelektüel Uyarımları da yanlış varsayımlara ve belirsiz olgulara dayalıdır. Otoriteyi aşırı bir şekilde vurgulayıp olayların nedenlerini görmezden gelirler. Diğerlerinin fikirlerinden alıntılar yaparlar ama yanlış yapmaları durumunda alıntı yaptıkları bu kişilere kötü davranan Sahte Dönüşümcü Liderler, izleyicilerine zarar verme pahasına da olsa kendi isteklerini gerçekleştirmek için manipülatif davranmaktan çekinmezler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 189). Doğru şeyler yaptıkları yönünde bir izlenim bıraksalar da, kendi narsist çıkarları ile çelişmesi durumunda Sahte Dönüşümcü Liderler bu doğru şeyleri yapmaktan vaz geçebilirler. Nitekim narsisizm ve Makyavelizmin, Sahte Dönüşümcü Liderlerin karanlık yönlerinden olduğu söylenebilir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 182). Tourigny (2001) ise sosyal açıdan istenilen Karizmatik Lider imajına bürünebilmek için etkileyici yönetim taktikleri kullanan kişilerin aynı zamanda Narsisizm ve Makyavelizm düzeylerinin de yüksek olduğunu tespit etmiştir (Tourigny ve diğerleri, 2003: 1043).

Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin karşılaştırıldığı daha yukarıdaki satırlarda anlatıldığı üzere Nichols (2008: 137), lider ve yöneticileri etik davranışları ile dönüştürme yeteneklerine göre 9 farklı sınıflandırmaya ayırdığı araştırmasında bir model oluşturmuştur. Bu modele göre Nichols (2008: 139), 6 numaralı Sınırlı Liderleri dönüşümcü, geleceğe ilişkin bir vizyona sahip olan ve örgüte kriz veya değişim zamanlarında liderlik edebilen kişiler olarak tanımlamıştır. Örgütsel çıkarları önemseyen bu liderler, örgütsel başarıya ulaşmak için kimi zaman Makyavelist bir yaklaşımla hareket ederek etik olmayan davranışlar gösterebilirler. Bu Sınırlı Liderlerin (Makyavelist Liderler) etik gelişimlerine göre Gerçek Dönüşümcü Lider olarak gelişme şansları olabilir. Ancak Sınırlı Liderlerin etik davranış ve duygularındaki

azalmalar ise Sahte Dönüşümcü Lidere evrilmelerine yol açabilir (Nichols, 2008: 140). Buradan hareketle etik davranış boyutu açısından Makyavelist Liderliğin, Gerçek Dönüşümcü Liderlik ile Sahte Dönüşümcü Liderlik arasında bir yerde olduğu söylenebilir.

Karizmatik Liderlerin kimi zaman Makyavelist özellikler gösterebileceğini belirten Derler (2006: 32), Dönüşümcü Liderliğin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) boyutundan hareketle “Karizmatik Sahte Dönüşümcü Liderler” olarak adlandırdığı kimselerin dürüstlük ve örgütsel amaçlara destek vermek gibi değerlere açıkça vurgu yapmalarına rağmen söyledikleriyle uyumsuz ve tutarsız davranmalarını bir çelişki olarak ifade nitelendirmişlerdir. Saf Karizmatik Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlerle örtüşen davranışlar sergileseler de, izleyicileri üzerinde daha çok duygusal baskı oluşturmaya odaklanırlar ve kendi istekleri doğrultusunda onları etkilemeye çalışırlar (Derler, 2006: 31).

Sahte Dönüşümcü Liderlerin konuşmalarındaki İlham Verme davranışı, asıl niyetlerinden ve gerçek motivasyonlarından çok farklıdır. Aldatıcı davranışlarda bulunan ve çevrelerindekiyi yanlış yönlendirebilen bu liderlerin gösterişli sahte görünüşleri yüzünden gerçek niyetleri uzunca bir süre anlaşılmayabilir (Derler, 2006: 15). Sahte Dönüşümcü Liderler kendi fikirlerine aykırı olan düşünceleri kesinlikle reddederler ve izleyicilerinin kendilerinden farklı bir görüşte olmasına tahammül edemezler. Özellikle izleyicilerin bu liderlerin yanıltıcı planlarından habersiz olmaları durumunda kısır bir döngünün başlayabileceğini belirten Derler (2006: 15), şüpheli görünse de Sahte Dönüşümcü Liderlerin tüm fikirlerini kabul etmeye hazır olan izleyicilerin aslında liderlerinin kişisel amaçlarına hizmet etmeye başladıklarını belirtmektedir.

Sahte Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm ile ilişkili olabileceğini ima eden Derler (2006: 18), bu liderlerin izleyicilerinden yüksek saygı ve bağımlılık görebilmek için onlarla aralarına mesafe koyduklarını belirtmiştir.

Dönüşümcü bir liderin sahte mi yoksa gerçek mi olduğunu söyleyebilmek zaman alır. Otantik (Gerçek) Lideri, inotantik olan sahtesinden ayırt etmek zordur (Derler, 2006: 47). Sahte Dönüşümcü Liderler özellikle açıkça belirtilenlerden farklı olan amaçlar taşıyan ve içeriğe bağlı olan değerleri ifade ederken otantik değerlere sahiplermiş gibi görünebilirler. Aslında çoğu lider manipülatif olmak zorunda kalabilir fakat onları Sahte Dönüşümcü ve tehlikeli yapan şey dürüst olmamaları ve kasıtlı aldatma çabalarıdır (Derler, 2006: 47). Derler'e (2006: 54) göre gerçek hayatta inanılan değerlere bağlı kalmak çok zor olabilir çünkü kolay yolu tercih etmemiz gereken durumlarla karşı karşıya kalabiliriz. Zaten Sahte Dönüşümcü Liderlerin ve birçok Karizmatik Liderin de zayıf noktaları, böylesi ayartıcı durumlara karşı savunmasız olmalarıdır. Birçok tiran ve diktatör gibi Adolf Hitler'in de Karizmatik Lider olduğunu belirten Derler (2006: 55), Hitler'in sahte dönüşümcü eğilimler taşıdığını da ileri sürmektedir. Buna göre daha iyi bir gelecek vizyonu ile kitleleri kandırabilmesine rağmen kendi fikirleri ve kişisel amaçları nedeniyle körleşen Hitler, kötü bir Sahte Dönüşümcü Lider örneğidir.

Sahte Dönüşümcü Liderlerin Makyavelist bireyler olduğunu düşünen Kellett, Humphrey ve Sleeth (2006: 151), bu liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderler arasındaki temel farkın empati (duygudaşlık) olduğunu düşünmektedirler. Buna göre, empati yapan ve izleyicilerinin duygularını anlamaya çalışan liderler otantik olarak algılanmakta ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin tersine Gerçek Dönüşümcü Liderler olmaktadır. Dönüşümcü Liderlik kavramının son yıllarda ciddi eleştiriler aldığını belirten Kaya'ya (2010: 82) göre izleyicilerine akılcı yaklaşmak yerine onlara duygusal anlamda hitap eden Sahte Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin cehaletini istismar ederek onları yönlendirmektedirler. Araştırmasına katılan deneklerin önemli bir kısmının, örgütlerinde Machiavelli'nin öğretilerinin benimsendiğini belirten Kaya (2010: 86), Türk yöneticilerin hala kahraman olmak ve öne çıkmak gibi maskülen değerlerin etkisinde olduklarını iddia etmiştir. Karizmatik, Dönüşümcü ve Sahte Dönüşümcü Liderliğin zararlarının ve hatta saklı kalmış olası tehlikelerin giderilmesinde Makyavelist öğelerin

reddedilmesi gerektiğini ima eden Kaya (2010, 86), Türkiye'deki iş liderlerinin narsist bir yapılarının olduğunu düşünmektedir. Bu kişiler, empatiden uzak ve eleştirilere karşı tahammülsüz olduklarını ve bu nedenle de özünde demokratik lider olma isteği olsa da uygulamalarında otokratik bir lidere dönüşebilirler. Dolayısıyla, bireyler arası mesafe ve kurumlar arası güç farklılıklarının kabul gördüğü, belirsizliklerin hoşgörü ile karşılandığı Türk şirketlerindeki yöneticiler demokratik liderlik ile otokratik liderlik arasında melez bir yönetim davranışı sergilemektedirler (Kaya, 2010: 86).

4.2 KİŞİSEL AÇILIM VE GERİ BİLDİRİM İLE LİDERLİK

Örgüt içi iletişimin artmasıyla, liderin başarılı olabileceğini ve bunun da örgütteki diğer kişilerle etkili bir iletişim içinde olunmasına bağlayan Hall (1973a: 383), Johari Penceresi Model'inin bireylerin bilgi değişimine yardımcı olduğunu da belirtmiştir. Örgüt içinde alınan kararlara ilişkin olarak ortaya atılan fikirlerin daha iyi anlaşılmasıyla, bireylerin sorumluluk anlayışları da ölçülebilmektedir. Buna göre, astlarını daha yoğun bir güdüleme imkânına sahip olan liderler, bir şekilde kontrolü ele alma olanağı bulmaktadırlar (Hall, 1973a: 385). Johari Penceresi Model'inde yer alan dört alanı özümseyen, bu alanlara ilişkin özellikleri bilen ve çalışanlarının bireysel anlamda ve örgüt personelinin tamamının hangi kadranda bulunduğu farkında olan bir lider, onlarla iyi bir iletişim içinde olacak ve etkili bir liderlik gösterebilecektir (Uysal, 2003: 139). Pencereleeri arasındaki geçişlerin kolay olduğu işletmelerde ast – üst ilişkisinin de canlı olduğunu belirten Uysal (2003: 140), Johari Penceresi Model'inin lidere yol gösteren ve bir anlamda sistemi dengede tutarak olası örgütsel tehlikeleri göstereceğini düşünmektedir.

Geri Bildirim sürecinin yüksek olduğu bir örgütte, liderin daha başarılı olacağı sonucuna ulaşan Hall (1973a: 387), örgütsel ikliminin oluşmasında iletişimin ve dolayısıyla da Johari Penceresi Model'inin de etkisinin olduğunu belirtmiştir (Hall, 1974: 721). Bir başka çalışmasında ise Hall (1973b: 57), Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası Modeline göre 9,9 – Ekip Lideri olarak

sınıflandırılan liderlerin Arena Kadranlarının diğer sınıfta yer alan liderlerin Arena Bölgelerinden oldukça geniş olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kaliteli bir Geri Bildirim sürecinin, öğrenme sürecine katkıda bulunduğunu ve bu nedenle de liderlik için önemli bir bileşen olduğunu ileri süren bir çalışmada (Roberts, Page, Schriesheim, 1993: 90), liderlere yapılan Geri Bildirimlerin bazı özel davranışlara ilişkin yazılı veya sözlü ipuçları içerdiği ileri sürülmüştür. Buna göre, analiz yapmaya imkân veren sezgisel deneyimleri aktarmak suretiyle Geri Bildirimin miktarının ve sıklığının artırılması liderler için önemli olabilir. Roberts ve diğerleri (1993: 90), çalışmalarında davranışsal geri bildirimler elde etmek için deneysel ve destekleyici davranış betimleyicilerinin değiştirilmiş biçimlerini kullanmışlardır. Bu çalışmada, Geri Bildirim sürecinin, lider ile izleyicileri arasında düzeltici ve pekiştirici yönleri olduğu, Geri Bildirimin eksikliğinde ise problemler olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Roberts ve diğerleri (1993: 91) bu sonucun Johari Penceresi Modelindeki Kör Alan için verilebilecek ciddi bir örnek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Roberts ve diğerlerinin (1993: 92) senaryo kullanarak yaptıkları çalışmaları ile liderlerin kendi astlarının değerlendirmelerine ilişkin gerçek davranışları görebilme şansına sahip olduklarını düşünülmektedirler. Buna göre, somut davranışlara ilişkin astlarından gelen Geri Bildirimlerin yardımı ile liderler örgüt içindeki izleyicilerinin algılarını ve bakış açılarını öğrenebileceklerdir. Roberts ve diğerleri (1993: 92) bu işlemleri “Liderlik Geri Bildirim Öğrenme Modeli” olarak adlandırmışlardır.

Örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmak isteyen liderlerin, kişilerarası iletişimdeki Arena Kadranlarını olabildiğince geniş tutmaları gerektiğini söyleyen Little (2005: 4), liderlerin bilgilendirme çevresinde yer almayan ve lidere geri bildirimde bulunamayacak kadar dışarıda kalan bireylerin etkin bir şekilde motive edilemeyeceklerini de ileri sürmüştür. Liderlerin bazı bilgileri diğer örgüt çalışanlarından saklamasının sakıncalı olacağını ve zamanla liderlik etkisinin azalacağını düşünen Little (2005: 4), diğer üç alanın daraltılması gerektiğini ve Arena Kadranının geniş kalmasının önemini vurgulamıştır. Açık alana sahip olan liderlerin Arena Kadranlarının

genişlemesine paralel olarak diğer üç kadranın daraldığını söyleyen Lashway (1999: 14) ise liderin iletişim kalitesinin ölçülebilmesi için Johari Penceresi testinin kullanılmasını önermektedir.

Liderlerin Kişisel Açılımları, liderliğin tüm yönlerini etkiler. Kişisel Açılım kişinin sesi gibi sadece kendisine özgüdür ve benliğinin içinden gelmektedir (Flaherty, 2006: 16). Kişisel Açılımın uygun bir şekilde kullanılması durumunda liderler için çok önemli bir etmen olan Kişisel Farkındalık artar ve liderler doğru bir Kişisel Açılım ile değişime yön verebilirler. Flaherty (2006: 94), liderlik literatüründe Kişisel Açılım ile doğrudan ilgili araştırmalar olmadığını ve liderlik ile Kişisel Açılım ilişkisini içeren bazı dolaylı çalışmalar olduğunu belirtmiştir. Buna göre Feminist Liderlikte, kadınların sessizliğinin sona erdiği ve Kişisel Açıklamaların var olduğu görülmektedir (Flaherty, 2006: 94). Birbirleriyle olan ilişkileri güçlenen Kadın Liderler bilgi paylaşarak açılımda bulunurlar. Liderlerin kendi kişisel hayat öykülerini anlatarak Kişisel Açılımda bulunmaları aslında bu liderlerin izleyicileri ile olan iletişimlerini güçlendirmektedir (Flaherty, 2006: 101). Liderin paylaştığı bilgiler grup üyeleri için lideri tanıma fırsatı olmakta ve bu Kişisel Açılımları ile liderler, izleyicilerinin gözünde gerçek ve otantik bir öndere dönüşmektedirler. Çocukların kendilerine anlatılan hikâyelerdeki kişileri rol modeli olarak benimseyip gruba bağlılıklarının arttığını belirten Flaherty (2006: 102), Kişisel Açılım yönteminin liderler için bir kabul görme ve geçerlilik kazanma aracı olabileceğini öne sürmektedir. Etkili bir liderlik sadece iletişim ile gerçekleşemez, izleyicileri etkilemek için iletişimden daha fazlası gerekir. İşte bu nedenle Kişisel Açılım, liderlik sürecinin merkezinde yer alır (Flaherty, 2006: 103). Birçok liderlik çalışmasında Kişisel Açılımdan bahsedilmemiş veya konuyla ilgili üstü kapalı ifadeler geçmiş olsa da, Flaherty'e (2006: 116) göre liderlik stratejisinde değişiklik yapmak, lider – izleyici ilişkilerini geliştirmek ve izleyicilerin lidere olan bağlılıklarını artırmak için açılım süreci kullanılabilir.

Flaherty'nin (2006: 215) çalışmasında liderlerin Kişisel Açılımda bulunarak çevrelerini daha güvenli hale getirmeyi amaçladıkları görülmüştür. Bu süreçte liderlerin kullandıkları rahatlatıcı konuşma üslubu ortama güven aşılarken, ifadeleri ile de izleyicilerinin sesi olmayı düşündükleri ileri sürülebilir. Flaherty (2006: 227), lider ve izleyiciler tarafından yapılan tüm Kişisel Açıklamalarda esas hedefin aslında karşısındakini etkilemek olduğunu düşünmektedir. Bir tür sosyal değiş-tokuş olarak da değerlendirilebilecek olan Kişisel Açılım ile bireyler, kendilerine yük olan sıkıntılarını paylaşarak rahatlayabilirler. Ancak bu değiş-tokuşun belli bir ölçümü yoktur. Bu nedenle her birey, bu alış verişten gelecek riskleri ve elde edebileceği faydaları kendisi hesap etmelidir (Flaherty, 2006: 232). Mizah yaparak rahatlamak, riski azaltmak ve kaygıyı gidermek için de Kişisel Açılım yapan liderler olduğu gibi izleyicilerine model oluşturmak için de bu yöntemi kullanan liderler olabilir. Sonuç olarak, Kişisel Açılım süreci liderliği destekleyici bir görev görebilir (Flaherty, 2006: 258).

Liderliğin psikodinamik yapısı ve gruplar arası etkisini ele aldığı makalesinde Boje (2001), Johari Penceresinden esinlenerek grup içindeki liderliği ve liderlikteki etkileme gücünü tartışmıştır. Boje (2001) etkili liderlerin, Arena Kadranı geniş olan açık liderler olabileceğini iddia etmiştir. Her ne kadar bazı durumlarda çok fazla açık olmak sakıncalı sonuçlara yol açsa da Boje'ye (2001) göre açık olarak bilinen kimseler daha fazla güvenilen kimselerdir. Arena Kadranındaki liderlerin kişisel gücü vardır ve ses tonu ile güvenilirliği bütünlük arz etmektedir. Bu kişilerin kendilerini ifade biçimi ile diğer kimseler tarafından tanınma biçimleri arasında pek fark yoktur. Öte yandan, bilinmeyen yönleri olan ve Geri Bildirim almayan insanlar, diğer kişilere pek güven vermezler ve lider olamazlar. Liderlerin, ortamın gerektirdiği şeffaflığı kaldırabilen kimseler olduğunu ileri süren Boje (2001), iş ortamında sessiz kalınması durumunda iş arkadaşlarının, bu sessiz ve suskun kişilerin işe yönelik motivasyonunu anlamakta güçlük çekebileceklerini düşünmektedir. Sessiz duran, gizli noktalarını saklayan ve Geri Bildirim almayan kişilerin etkili lider olma şansı da yoktur. Çünkü diğer

insanlar onları açık olmayan, iletişim yoksunu ve güvenilmez olarak tanirlar. Neden saklama gereği duydukları ve neyi sakladıkları sorgulanır hale gelebilir (Yıldız, 2003). Bu gibi soruların kıskacında olan ve diğer kişiler tarafından lider olarak benimsenemeyen bu tip insanlar, iş ortamında içlerine dönük olarak kalmaya devam ederlerse, zamanla lider olabilme şanslarını da yitirirler. Fakat lider olabilme uğruna sadece popüler olan şeyleri yapan kişiler de lider değildir; olsa olsa ancak durumsal açıdan bir takipçi ve belki de sadece anın lideridir. Kör Nokta Kadranı geniş olan liderler ise Geri Bildirim almaktan yoksundurlar ancak kudretli bir yalancı görünüş takınırlar. Boje (2001), eski ABD başkanları Nixon ve Clinton'u bu liderlere örnek olarak göstermektedir. Bu liderler Geri Bildirim almalı ve Geri Bildirim alma istekliliklerini de göstermelidirler. Geri Bildirim alan bu kişilerin, Kör Nokta Kadranları daralmaktadır. Sahte Yüz Kadranı geniş olan liderleri ise tanımak kolaydır (Yıldız, 2003); kalabalıkta sessiz kalırlar, popüler olanı desteklerler, çoğunluğu alkışlarlar ve fark edilmek istemezler. Konuşsalar bile sözcüklerin arkasına saklanırlar. Bu kişilerin Kişisel Açılımda bulunmalarını öneren Boje (2001), bu şekilde Kişisel Açılım yolu ile kendileri hakkında sakladıkları bilgileri açıklama yoluna giden bu kişilerin Arena Kadranlarının genişlemesiyle birlikte lider olma şanslarının da arttığını ileri sürmektedir.

Kısacası, lider olabilmek için Kişisel Açılım ve Geri Bildirime ihtiyaç duyulur. Ancak Geri Bildirimin öyle herkesten alınması da makbul değildir. Geri Bildirim, kişiyi iyi tanıyan ve bilen bir iş arkadaşı, bir ahababı veya bir tanıdığından alındığında faydalı olabilir (Boje, 2001). Bu arada, her türlü özel konudaki Kişisel Açılım da zararlı olabilir. Açıklanmaması gereken bilgilerin, o bilgileri öğrenmemesi gereken kişilerce artık biliniyor olması sakıncalı olabilir. Bilinmeyen Kadranı geniş olan bireyler ise hiç bilinmek istemezler. Belki de kendilerinin bilinmeyen yönlerini bilmek ve öğrenmek istemezler (Yıldız, 2003). Bu nedenle Geri Bildirim almaktan ve Kişisel Açılım yapmaktan çekinirler. Boje'nin (2001) Kişisel Açılımda faydalı olabilmesi adına "sırlar oyunu" adını verdiği bir uygulama önerisi vardır. Buna göre, açıklaması çok rahatsız edici olmayan ufak tefek sırlar açıklanıp paylaşıldıkça insanların

birbirlerine güveni artar ve paylaşım atmosferi doğar. Ancak bu oyunda bazı kurallar olmalı ve rekabetçilik yanlısına düşülmemelidir. Başka bir deyişle, “en son açıklanandan daha büyük bir sırrı paylaşmalıyım” algısı olmamalıdır.

Boje (2001), “liderlik kutusu” adını verdiği üç boyutlu bir uyarlama daha önermiştir. Buna göre, kutunun ilk bileşeni olan X-bileşeni (etkileşimci – dönüşümcü ikilemi) olup X-ekseninin bir ucunda Etkileşimci Liderlik, diğer ucunda ise Dönüşümcü Liderlik vardır. Y-bileşeni (hizmet – güç ikilemi) ise ikinci eksen olup bir ucunda hizmet odaklı olmak varken diğer ucunda güç odaklılık vardır. Z-bileşeni (ses çeşitliliği) ise tek sesli olmak ile çok sesli ve diyaloga açık olmak ile ilgilidir. Z-ekseninin bir ucunda tek sesli ve bürokratik, başka bir deyişle diğerlerini düşman ve rakip olarak gören anlayış varken; eksenin diğer ucunda ise diğerlerini düşman olarak değil de kaynak olarak görüp onlardan bir şeyler öğrenme eğilimi yer almaktadır. Boje (2001) X, Y, Z boyutlarının dışına çıkarak Post-modern Liderlik stiline ulaşıldığını söylemektedir. Bir başka ifadeyle, Post-modern Liderler, Kişisel Açılımda bulunarak çevresine güven veren ve etrafından Geri Bildirim alan kimselerdir (Yıldız, 2003). Bu süreçte, her bir başarı ve başarısızlıkla kutunun dışına çıkma şansı bulunabilir. Kişisel Açılım ve Geri Bildirim ile modern liderlik kutusunun dışına çıkmak, Boje (2001) için kritik düşünme yeteneklerini inşa etmek ve post modernizmi takip ederek Etkileşimci veya Dönüşümcü Lider olmak ile kısıtlanmış eksenden kurtulmak demektir.

Peter Drucker’ın (1987), “Bilgisel Liderlik” konusunu ortaya koyduğunu aktaran Newman (1997: 123), bilgi sektöründeki çalışanlarının yönetimini ele almıştır. Newman’a (1997: 124) göre bilgi çerçeveleme yaklaşımında üç tane liderlik etmek, izlemek ve korumak gibi üç strateji vardır. Newman (1997), Bilgisel Liderliği Johari Penceresi Modelinin bir çeşidi olarak aşağıdaki gibi göstermektedir.

Tablo 4.1 Johari Penceresinin Bilgisel Liderliğe Uygulanması

<i>Bilgisel Liderlik ve Johari Penceresi</i>	Siz Biliyorsunuz	Diğerleri Biliyor
Yüksek Stratejik Etki	Koruma ve Geliştirme	Ortaklık
Düşük Stratejik Etki	Paylaşım (değişim)	Göz ardı

(Newman, 1997: 124)

Yukarıdaki bu uyarlanmış Johari Penceresi Modelinde Newman (1997: 125) Bilgisel Liderliği, sadece kendi örgütünüz tarafından bilinen ve yüksek stratejik etkiye sahip olan bir terim olarak tanımlar. Bir başka ifadeyle Bilgisel Liderlik, kendi örgütünüz tarafından korunup geliştirilmesi gerekli olan bir kavramdır. Bilgisel Liderliğin etkisinin zamanlamasını yönetmek için, kamuoyuna açık ve diğerlerince bilinen şeylerin planlanmasında ortaklığa gidilmelidir. Stratejik etkisi düşük olan ve sadece kendi örgütünüze has olan bilginin ise paylaşımı ve değişimi yapılabilir (Newman, 1997: 125).

4.3 KİŞİSEL AÇILIM VE İLETİŞİM İLE MAKYAVELİZM

O'Connor ve Simms (1990: 96), Kişisel Açıklama (kişisel ifşa) ile Makyavelizm arasında bir ilişki kurmayı amaçlayan bir çalışma yapmışlar ve yüksek oranda Makyavelist olan bayanlara ait olan Kişisel Açıklama skorlarının, düşük düzeyde Makyavelist olan bayanlara ait olan skarlardan oldukça fazla olduğunu gözlemlemişlerdir. Öte yandan, yüksek oranda Makyavelist olan erkeklerin düşük oranda Makyavelist erkeklerden az bir miktarda daha küçük Kişisel Açıklama skoru elde ettikleri de görülmüştür. Bu çalışmada ile O'Connor ve Simms (1990: 99), Makyavelist kadınların kendileriyle ilgili Kişisel Açıklamalar yaparak, çıkarları doğrultusunda karşılarındakileri manipüle etmeye çalıştıklarını iddia etmişlerdir. Yüksek düzeyde Makyavelist olan kadınların, Kişisel Açıklama düzeylerinin yüksek olmasının normal olduğu yönünde başka çalışmalar da vardır (Domelsmith

ve Dietch, 1978: 717; Brown ve Guy, 1983: 96). Diğer taraftan, yüksek düzeyde Makyavelist olan erkeklerin düşük oranda Makyavelist olan erkeklere göre daha az Kişisel Açıklama eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir. Bu nedenle Domelsmith ve Dietch (1978: 718), Kişisel Açıklama yönteminin sadece yüksek düzeyde Makyavelist olan kadınların kullandığı bir dolaylı manipölasyon taktiği olduğunu ileri sürmüşlerdir. Tüm bu araştırmaların ışığı altında, hem Makyavelist kadınların hem de Makyavelist erkeklerin başarılı bir şekilde uyarlama stratejileri geliştirdikleri söylenebilir. Ancak cinsiyet açısından bu başarılı stratejilerin farklılıklar gösterdiğini iddia eden Dingler-Duhon ve Brown (1987: 121), kadın Makyavelistlerin Kişisel Açıklama içeren konularda dolaylı yöntem bulmakta çok başarılı olduklarını, Makyavelist erkeklerin ise daha değişik konularda dolaylı yöntemler geliştirdikleri konusunda hem fikirdirler. Dingler-Duhon ve Brown'un (1987: 122) çalışmalarının sonuçları ilginç bir iddiaya da temel oluşturmaktadır. Buna göre, çalışmada yer alan Makyavelist kadınların Kişisel Açıklama yöntemini araçsal bir davranış biçimi olarak görmediklerini ve bunu bir etkileme tekniği olarak değerlendirmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, Makyavelist erkeklerin, Kişisel Açıklamaları katılımcı olmayan bir davranış biçimi olarak kullanmaya istekli oldukları gözlenmiştir. Düşük oranda Makyavelist olan erkeklerin ise Kişisel Açıklamaları sadece uygun düştüğünü düşündükleri ortamlarda "katılımcı görevler" için kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçları temel alan yazarlar, Makyavelist erkeklerin aslında "etkileyici görevlerde" Kişisel Açıklama yoluna gittiklerini ve Makyavelist olmayan erkeklerin ise "katılımcı görevlerde" Kişisel Açıklama yaptıklarını öne sürmüşlerdir. Liu (2008: 237) ise yüksek düzeyde Makyavelist olan kadınlarda Kişisel Açıklama eğiliminin de yüksek olduğu bulgusunu saptamıştır.

Makyavelizm ile iletişim güdülerindeki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında Walter, Anderson ve Martin (2005: 58), çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkiye yoğunlaşmışlardır. Yöneticiler ile astlarının arasındaki ilişkinin, astların Makyavelizm düzeyine ve iletişim kurma güdüsüne bağlı olduğunu düşünen Walter ve diğerleri (2005: 59),

Makyavelizm düzeyi ile astların kaçınma ve kontrol etme şeklindeki iletişim güdöleri arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğu bulgusunu saptamışlardır. Buna göre Makyavelist kimseler amaçlarına ulaşmak için çevrelerini kontrol altında tutmak isterler ve bu yüzden iletişim kurma ihtiyacı hissedebilirler. Bu sayede bilgi sahibi olan bu Makyavelist çalışanlar, kişisel çıkarlarını korumaya çalışırlar. Örgüt içerisinde seilmeyen bir işin yapılması gerektiğinde veya boş zamanlarda diğler astlar kendi aralarında vakit geçirirlerken, Makyavelist kimseler üstleri ile iletişime geçerek bilgi toplamaya ve onlar üzerinde etki bırakmaya çalışırlar (Walter ve diğlerleri, 2005: 66).

Bir problemi, bilgisayar tabanlı veya yüz yüze yapılan iletişim ortamlarında çözölmesindeki Makyavelist eğilimleri inceleyen çalışmasında Weimer (1988: 58); grup içindeki konuşmacının (manipölatör) düşük oranda Makyavelist olduğu ama hedef kişi veya kitlenin ise yüksek düzeyde Makyavelist olduğu gruplarda problemlerin çözölümü ve uzlaşmanın en uzun zamanı aldığı sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, manipölatörün düşük oranda Makyavelist olması durumunda, iletişime geçilen hedefin kişiliğı çözölme ulaşma hızı ve süresini etkilemektedir. Benzer bir şekilde, hedef kitlenin düşük oranda Makyavelist olduğu ortamlarda, iletişimi başlatan manipölatörün kişiliğı çözölümün süresini ve hızını belirlemektedir (Weimer, 1998: 60). Yüksek düzeyde Makyavelist olan kişiler beden dilini iyi kullandıkları ve seçtikleri sözcükleri manipölasyon aracı olarak kullanabildikleri için iletişime geçtikleri kişileri etkilerler ve sorunların çözölümü ve uzlaşma için daha hızlı hareket ederek daha kısa sürede sonuca ulaşırlar (Weimer, 1998: 74). Diğler yandan, başkalarını manipöle etme konusunda pek başarılı olmayan düşük orandaki Makyavelist bireyler, yüz yüze olmayan iletişimde hedef kitleyi daha kısa sürede etkileyip yönlendirebilirler. Yüz yüze iletişime geçen yüksek düzeydeki Makyavelist kişilerin manipölasyon yapmak için çok fazla çaba harcamalarına ve fazla oranda etkileme gücü kullanmalarına gerek yoktur. Weimer (1998: 76), bilgisayar tabanlı ortamlarda iletişime geçen düşük orandaki Makyavelistlerin beden dilini kullanma ve etkileme için çaba harcamalarına gerek kalmadığını ve bu nedenle de,

vermek istedikleri mesajı iletmek için daha fazla yoğunlaşabileceklerini düşünmektedir. Buna göre, kişilik türlerinin etkisinin pek olmadığı ve beden dili gibi fazladan iletişim yöntemlerinin gerek kalmadığı bilgisayar tabanlı iletişimde, verilmek istenen bilgi ve mesajın önemi artmaktadır.

Yukarıdaki satırlardan anlaşılacağı üzere Makyavelizm ile liderlik türleri arasında ilişkiler vardır. Makyavelizmin, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik türlerini ayırt etmede kullanılabileceği düşüncesi için ise elimizde yeterince veri vardır. İzleyicilerini manipüle edip kontrol altında tutmaya çalışan Sahte Dönüşümcü Liderlerin bu davranışları, Makyavelizm ile özdeşleşmektedir (Dasborough ve Ashkanasy, 2002: 619). Öte yandan Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Makyavelist olmadıkları da ortadadır. Nitekim Dasborough ve Ashkanasy'nin (2002: 622) modelinde Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmek için Makyavelizmin kullanılabileceği öne sürülmüştür. Derler (2006: 18) de, Sahte Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm ile ilişkili olabileceğini ima etmektedir. Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmek için otantiklik özellikleri de dikkate alınabilir (Derler, 2006: 47). Sahte Dönüşümcü Liderlerin Makyavelist bireyler olduğunu düşünen Kellett, Humphrey ve Sleeth (2006: 151) ise bu liderlerin Gerçek Dönüşümcü Liderlerden ayırt edilebileceklerini düşünmektedirler.

Bu arada, Geri Bildirim sürecinin liderlik için önemli bir bileşen olduğu ileri sürülmektedir (Roberts, Page, Schriesheim, 1993: 90). Flaherty (2006: 102) ise Kişisel Açılımın liderler için bir kabul görme ve geçerlilik kazanma aracı olarak kabul etmektedir. Lider olabilmek için Kişisel Açılım ve Geri Bildirime ihtiyaç duyulmaktadır (Boje, 2001). Makyavelist bireylerin, Kişisel Açıklama yöntemini bir etkileme ve manipülasyon yapma stratejisi olarak kullandıkları yönünde çalışmalar (Domelsmith ve Dietch, 1978: 717; Brown ve Guy, 1983: 96; O'Connor ve Simms, 1990: 99) vardır. Dingler-Duhon ve Brown (1987: 122) ve Liu (2008: 237) ise yüksek düzeyde Makyavelist olan bireylerin Kişisel Açıklama eğiliminin de yüksek olduğu bulgusunu saptamışlardır. Walter, Anderson ve Martin (2005: 58) ise dolaylı da olsa

Makyavelist bireylerin Geri Bildirim davranışları arasında bağ kurmaya çalışmışlardır.

Bu sonuçlardan hareketle, Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim özelliklerinin, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmede kullanılabileceği düşünülmüş ve araştırma bu kapsamda geliştirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Literatürde Makyavelizm ile ilgili belli bir sayıda, Johari Penceresi ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim bileşenleriyle ilgili olarak ise sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Öte yandan, özellikle son yıllarda Dönüşümcü Liderlik ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Otantik Liderlik ile ilgili araştırmalar ise henüz yeni başlamış olmakla birlikte artan bir hızla bu çalışmalar yaygınlaşmaktadır. Bunca çalışmaya rağmen bu dört konuyu birlikte ele alan bir araştırmaya literatürde rastlanılmamıştır.

Türkiye’de doğrudan Makyavelizm üzerine çalışma yapan Atakan (2002), Bakır, Yılmaz ve Yavaş (1996), Güney ve Mandacı (2009), Kavak (1999), Mandacı (2007), Özler ve Mercan (2010), Tekin (2008), Yıldız (2002) ve Yıldız ve Erdoğan’ın (1998) araştırmalarında liderlik veya Johari Penceresi konusu hiç ele alınmamıştır. Makyavelizm konusuna değinilen kimi kaynaklarda (Bakır, 1993; Ergeneli, 2006; Güldü ve Dönmez, 2002) ise sadece kavramsal anlamda Makyavelizm ele alınmış ve detayına girilmemiştir. Johari Penceresi Modeli üzerinde araştırma yapan Doğan ve Yıldız’ın (2010), bu modeli yanlış anladıkları ve eksik değerlendirmelerde bulundukları düşünülmektedir. Hem bu çalışmada hem de ülkemizde doğrudan Johari Penceresi Modeli üzerine çalışan Demir ve Okan (2009), Kılıç ve Önen (2011), Malhan ve Ersoy (2001), Uysal (2003) ile Yağız ve Özpolat (2008) gibi diğer araştırmacıların çalışmalarında liderlik ve Makyavelizm konuları hiç ele alınmamıştır. Yıldız’ın (2003) çalışmasında ise Johari Penceresi yaklaşımının Dönüşümcü Liderlik üzerine olan izdüşümleri teorik bir anlamda ele alınmıştır. Baykal (1974), Can, Akgün ve Kavuncubaşı (2001), Can, Aşan ve Aydın (2006), Koçel (2001) ve Metin (2011) gibi kaynaklarda ise sadece modele kısa atıflar vardır. Dizmen’in (2006)

çalışmasında ise Johari Penceresi Modelinin ana unsurlarından olan Kişisel Açılım üzerine yoğunlaşmıştır.

Türkiye’de Otantik Liderlik üzerine çalışma yapan Ünnü (2009), Gündoğdu (2010), Kesken ve Ayyıldız (2008), Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer (2009) ile Tabak, Sığı, Arlı ve Coşar (2010) her nedense araştırmalarına Dönüşümcü Liderliği pek katmamışlardır. Çeri-Booms’un iki ayrı çalışmasında (2009; 2012) ise Dönüşümcü Liderlik konusu teğet geçilmiştir. Tüm bu çalışmalarda Makyavelizm ve Johari Penceresi ile ilgili herhangi bir bağlantı da yoktur. Dönüşümcü Liderlik üzerine çalışma yapan Arslantaş ve Pekdemir (2007), Aydın (2009), Ayrancı ve Öge (2010), Başol (2005), Berber (2000), Bolat (2008), Celep (2004), Cömert (2004), Çakar ve Arbak (2003), Demir ve Okan (2008), Doğan (2007; 2009), Duralı (2007), Dursun (2009), Dümen (2008), Erdal (2007), Erkuş ve Günlü (2008), Erturgut ve Soyşekerci (2010), Keleş (2009), Koçak (2006), Koçak (2009), Kul ve Güçlü (2010), Murat ve Açıkgöz (2008), Özalp ve Öcal (2000), Sığı, Tabak ve Güngör (2010), Şahin (2009), Şen ve Yaşlıoğlu (2010), Taslak (2008), Tuna (2009), Tutar, Tuzcuoğlu, Argun ve Akman (2009), Yavuz’un (2008; 2009) araştırmalarında Otantik Liderlik konusu dikkate alınmamış, Makyavelizm ve Johari Penceresi ise hiç gündeme gelmemiştir.

Görüldüğü üzere, ne ülkemizde yapılan çalışmalarda ne de ülkemiz dışındaki araştırmalarda bu dört konuyu birlikte alan bir kaynağa rastlanılmamıştır. Buradan hareketle Makyavelizm, Johari Penceresi Modeli ile Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik konularını birlikte ele alan bir çalışma yapılması gündeme gelmiştir.

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu tezin ana amacı Gerçek Dönüşümcü Liderler ile Sahte Dönüşümcü Liderleri birbirlerinden ayırt etmektir. Bunu yapabilmek için ileri sürülen varsayımlar temelinde Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin tespit edilmesi

ve bu liderlerin Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Makyavelizm ve Johari Penceresi Modeli çerçevesinde farklılıklarının bulunması hedeflenmektedir.

Bu bağlamda, yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim sağlama özelliklerinden yola çıkarak, bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik davranışlarını ayırt etmek amaçlanmaktadır.

Literatürde bu konuları birlikte ele alan başka bir araştırmaya rastlanılmadığı için yapılan bu çalışmanın önemi daha da artmaktadır. Veri toplama aşamasında hem yöneticiler, hem de bu yöneticilerle birebir olarak çalışan kişilerle anket yapılacağı için araştırmanın daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

5.2 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırmanın ana problemi değişim, dönüşüm sürecinde olan kurumlarda görev yapan yöneticilerin sergiledikleri Makyavelizm ve Johari Penceresi Modeli boyutları olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim davranışlarının, yine bu yöneticilere doğrudan bağlı olup onlarla birebir çalışan kişilerce algılanan Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Otantik Liderlik tarzları ile olan ilişkileri saptamaktır. Bunu yaparken Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderler tespit edilebilirler mi? Eğer tespit edilebilirlerse, bu liderler birbirlerinden nasıl farklılaştırılabilirler? Makyavelizm, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim açısından farklılıklar gösterirler mi? Bu gibi sorulara cevap aranmakla birlikte, ifade edilen bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri de mercek altına alınmaktadır.

Araştırma problemine göre üzerinde çalışılacak ilişkilerin yönleri gösterilmiş hem de istatistiksel analiz yöntemleriyle bu ilişkiler test edilmiştir. Burada her bir kavram arasındaki ilişkiler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bunu yaparken Johari Penceresi Modelinin bileşenleri olan Kişisel Açılım ve

Geri Bildirim, birbirlerinden ayrı olarak değerlendirilmişlerdir. Bu arada, Dönüşümcü Liderliğin alt boyutları olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma), Bireysel İlgi, İlham Verme ve Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) de hem ayrı ayrı, hem de Dönüşümcü Liderlik başlığı altında birlikte ele alınmışlardır. Buna benzer bir şekilde Otantik Liderlik alt boyutları olan Kişisel Farkındalık, İlişkilerde Şeffaflık, İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış ve Karar Almada Dengeli Davranışı da hem ayrı ayrı, hem de Otantik Liderlik üst başlığı altında birlikte incelenmişlerdir.

Yukarıda değinildiği üzere bu kavramlar arasında anlamlı ilişkiler bulunması halinde farklı bir uygulamaya geçilecek ve bazı kavramlar arasındaki ilişkilerin detayı araştırılacaktır. Bu bağlamda uygulanan Lojistik Regresyon analizine göre yöneticilere bağlı olan çalışanların algıladığı Dönüşümcü Liderlik “bağımlı değişken” olarak ele alınmıştır. Bunu yaparken yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik davranışlarına göre Gerçek ya da Sahte Dönüşümcü Lider olmaları kodlanmıştır. Esas anlamda, Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Lider olup olmama durumu “bağımlı değişkendir”. Yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Johari Penceresi bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim puanları ise Lojistik Regresyon analizinin “bağımsız değişkenleri” olarak kabul edilmiştir. Veri Madenciliği tekniklerinden olan Karar Ağacı yöntemi analizlerinde ise yöneticilere bağlı olan çalışanların algıladığı Dönüşümcü Liderlik “hedef değişken” olarak ele alınmıştır. Başka bir deyişle, Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Lider olup olmama durumu “hedef değişkendir”. Yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Johari Penceresi bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim puanları ise Karar Ağacı analizinin “açıklayıcı (girdi) değişkenleri” olarak kabul edilmiştir.

5.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni seçilirken özellikle dönüşüm sürecinde olan ve değişimlerin yaşandığı kurumlar seçilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede Merkezi Finans ve İhale Birimi ile Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve

Gençlik ve Spor Bakanlığının merkez teşkilatı ve Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan resmi okullarda görev yapan yöneticiler ile bu yöneticilere bağlı olarak çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadırlar. Bu çerçevede okulların müdürleri “yöneticiler” olarak ele alınmış ve bu okul müdürlerine doğrudan bağlı olarak çalışan okul müdür yardımcıları ise “çalışanlar” olarak kabul edilmiştir. Okullar dışında kalan diğer 3 kamu kurumunda ise “şube müdürü, koordinatör veya daire başkanı” gibi orta düzey yönetici olarak görev yapan kişiler ile doğrudan bu yöneticilere bağlı olarak çalışanlar araştırmanın evrenine dâhil edilmiştir. Kamu kurumlarındaki genel müdür yardımcısı, genel müdür veya daha üst pozisyonlardaki yöneticiler, kendilerine ulaşmada sıkıntı olabileceği ve bu üst düzey yöneticilere bağlı çalışanların araştırmaya katılımlarını etkileyebileceği için evrene dâhil edilmemişlerdir.

Avrupa Birliği projelerinin ihalelerini yapan, sözleşmeye bağlayan, muhasebe kaydını tutan, finansal raporlarını hazırlayan ve bu projelerin uygulamasını bizzat yürüten Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı – Merkezi Finans ve İhale Birimi (Central Finance and Contracts Unit, CFCU) seçilen kurumlardan ilkidir. AB (Avrupa Birliği) ve Türkiye tarafları arasındaki uluslararası bir anlaşma ile 2002 yılında Ankara’da yerleşik olarak kurulan CFCU, AB ihale kurallarına göre özerk yapıda çalışan bağımsız bir kurumdur. 10 yılı aşkın bir süredir faaliyette bulunan CFCU, sürekli değişen PRAG (AB Dış Yardımları Sözleşme Prosedürleri Uygulama Rehberi) matbu dokümanları ile yıllar içinde farklılaşan AB ihale ve proje yönetim mekanizmasına göre işlem yaptığı için değişime ayak uydurmaya yatkın personel yapısına sahip olmak zorundadır. Ülkemizin ihale mevzuatına alışkın kamu kurumları ve özel firmalara, AB ihale kurallarına göre iş yapma zorunluluğunu kabul ettirmek durumunda bulunan CFCU, iş süreçleri açısından da bir dönüşüm yaşamaktadır. Türk mevzuatı yerine AB mevzuatının uygulanabilmesi için de zaten değişime açık, dönüşümcü bir zihniyet yapısının egemen olması gerekmektedir.

633 sayılı ve 3 Haziran 2011 tarihli Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile kurulan Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve aynı tarihli 638 sayılı KHK ile kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı araştırma yapılan diğer kurumlardır. Bu bakanlıkların merkez teşkilatlarının seçilme nedeni potansiyel deneklere ulaşım kolaylığının olması, maliyetin düşük olması, zamandan tasarruf edilmesi ve Ankara ili dışındaki taşra teşkilatında yeterli sayıda yönetici bulunmamasıdır. Bu iki bakanlık, gerek muhatap oldukları kitle (aile, gençler ve öğrenciler vs.) gerekse toplum katmanlarındaki dinamik değişimler nedeniyle sürekli olarak aktif ve dönüşüme açık bir yapıda olmak durumundadırlar. Nitekim yeni kurulan bakanlıklar olmalarına rağmen dönüşüm sürecindeki diğer yeni bakanlıklara kıyasla mesafe almış olmaları ve yeniden yapılanma sürecini tamamlamış olmaları da araştırma evreni içerisinde yer almalarına neden teşkil etmiştir.

Bilindiği üzere 2012 – 2013 eğitim – öğretim yılının başlamasıyla birlikte ülkemizdeki eğitim sisteminde köklü bir reforma gidilmiş ve zorunlu eğitim 12 yıla çıkarılmıştır. 4+4+4 de denilen bu yeni sistemle birlikte ilköğretim okulları ilköğretim ve ortaokul şeklinde ikiye ayrılmış ve her biri 4 yıllık okullara dönüştürülmüştür. 4 yıllık lise eğitimi de zorunlu hale getirilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin (okul müdürleri ve müdür yardımcıları) ve öğretmenlerin iş yaşantısında büyük değişiklikler olmuş, kimilerinin görev yeri değişirken kimilerinin ise verdikleri dersler bile değişmek durumunda kalmıştır. Müfredatın değişmesiyle birlikte ders içeriklerinin de değiştiği bu ortamda, okula başlama yaşının düşürülmesi ile birlikte değişim sürecine öğrenciler ile öğrenci velileri de müdahil olmuşlardır. Değişimin büyük oranda olması ve birçok tarafı (okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler) etkilemesi nedeniyle, seçilecek olan okullarda araştırma yapılması kaçınılmaz olmuştur. Evren olarak tüm ülkedeki okulların ele alınması bu araştırma kapsamında mümkün olmadığı için belli bir sınırlamaya gidilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede maliyet, zaman ve ulaşım kolaylığı gibi nedenlerden dolayı Ankara ilindeki Çankaya ilçesi sınırları içerisinde yer alan resmi okullar araştırma evrenine dâhil edilmiştir.

Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün elektronik ortamdaki verilerine (<http://ankara.meb.gov.tr/okullar.asp?blm=B00>) göre Çankaya ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak 173 tane anaokulu, ilköğretim okulu (ilkokul veya ortaokul) ile lise vardır. Nitekim ekte yer aldığı üzere bu okullardan 100 tanesinde araştırmayı uygulamak üzere Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmıştır. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın merkez teşkilatında 53 tane orta düzey yöneticinin, Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatında ise 62 tane orta düzey yöneticinin olduğu tahmin edilmiştir. Merkezi Finans ve İhale Birimi'nde ise 11 tane yöneticinin bulunduğu görülmüştür. Evren olarak seçilen Çankaya ilçesindeki 173 okul ve okul müdüründen, örnekleme yer alan 100 tanesinin hepsine ulaşmak mümkün olmasa da 86 okuldan tam geri dönüş alınmıştır. Evrende yer alan Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın 21 yöneticisinden tam geri dönüş alınmıştır. Anketlerini tam ve eksiksiz dolduran 29 Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticisi ile Merkezi Finans ve İhale Birimi'nin 10 yöneticisi de örnekleme dahil edilmiştir. Böylelikle, seçilen evrende yer alan yaklaşık 299 yöneticiden 146 tanesinin geçerli anket doldurduğu tespit edilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme ile seçilen örneklemin, toplam evrenin %48,83 gibi yüksek bir yüzdesini temsil ettiği için ulaşılan örneklemin başarılı olduğu düşünülmüş ve daha fazla deneğe ulaşılmasına gerek olmaksızın analiz safhasına geçilmiştir.

5.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu araştırmanın konusu, yöneticilerin sahip oldukları Makyavelizm düzeyleri ve Johari Penceresi Modeline göre sergiledikleri Kişisel Açılım ve Geri Bildirim tercihleri ile bu yöneticilerin çalışanları tarafından algılanan liderlik davranışlarının incelenmesidir. Bu bağlamda, yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Johari Penceresi Modelinde belirtilen Kişisel Açılım ve Geri Bildirim sağlama isteklilikleri tespit edilip bu yöneticilerin bağlı bulunduğu çalışanlarca algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik tarzları ile olan ilişkileri incelenmektedir.

Örnekleme yer alan yöneticiler, kendileri için değerlendirme yaparak Makyavelizm ve Johari Penceresi Modeli ile ilgili anketleri doldurmuşlardır. Bu yöneticilere doğrudan bağlı olarak görev yapan çalışanlar ise, bağlı bulundukları bu yöneticileri değerlendirerek onlara ait olarak algıladıkları Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik testlerini doldurmuşlardır.

Araştırma kapsamına alınan Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı, yeniden yapılanma sürecini tamamlamış olan kurumlardır. Bunun en temel nedeni, daha önceden mevcut olan Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu, Özürlüler İdaresi Başkanlığı ve Aile Araştırma Kurumu ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü gibi eski yapının üzerine hızla yeni örgütsel eklemelerin (KHK ile Bakanlıkların kurulması ve diğer genel müdürlüklerin oluşturulması) yapılması ve gerek insan kaynağı gerekse kurumsal açıdan re-organize olunmasıdır. Yine araştırma kapsamında alınan okul öncesi ile ilk ve orta dereceli okullar (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise), zorunlu eğitimin 12 yıla çıkarılmasıyla birlikte bir dönüşüm sürecindedirler. İlköğretim okulları, ilk ve ortaokullar olarak ayrılmakta, lise eğitimi ise zorunlu hale getirilmektedir. Tam anlamıyla bir dönüşümün yaşandığı bu süreç içerisinde şüphesiz en önemli aktörler, okul yöneticileridir.

Yukarıda anlatılan bu yeniden yapılanma ve sistem değişikliği sürecinde yaşanan değişimler, yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik davranışlarını tespit etmeyi daha elverişli hale getirmektedir. Değişimler kimi zaman istenmeyen kararlar almayı gerektirmekte ve ortak çıkarları zedeleyici davranışlarla sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik davranışları daha önemli hale gelmekte ve daha kolay gözlemlenebilir olmaktadır. Kişinin kendi Makyavelizm düzeyini ve Kişisel Açılım ile Geri Bildirim alma istekliliği gibi Johari Penceresi Modeli bileşenlerini ifade etmesi de araştırmanın kapsamında olan diğer konulardır.

Öte yandan, her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı saptanmış sınırlar bulunmaktadır. İlk olarak araştırma kapsamı, yöneticiler ve bu yöneticilere doğrudan bağlı çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Kamudaki yöneticileri seçerken üst düzey yöneticilerden kaçınılmıştır. Üst düzey yöneticilere zaman kısıtından dolayı ulaşılamaması ihtimaline ek olarak bu üst düzey yöneticileri değerlendirecek olan çalışanların sağlıklı veri sağlamaları da kuşkuludur. Üst düzey yöneticilerin sahip olduğu güç ve yetki nedeniyle, çalışanlarınca değerlendirilmelerinin mümkün olamayacağı düşüncesi nedeniyle şube müdürü, koordinatör veya daire başkanı gibi orta düzey yöneticiler araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu arada kamu kurumlarının Ankara'da yerleşik bulunan merkez teşkilatları seçilmiştir. İl dışında bulunan taşra teşkilatlarına erişimin aşırı maliyetli ve çok zaman alması söz konusudur. Ayrıca her bir taşra teşkilatında sınırlı sayıda yönetici olduğu için, tüm taşra yerine merkez teşkilat ile araştırmayı sınırlamak daha gerçekçi görünmektedir. Bir diğer sınır da seçilen okullar ile ilgilidir. Tüm ülke çapındaki bir çalışma, bu araştırmanın kapasitesini aşmaktadır. Bu nedenle, daha kolay ulaşım imkânı bulunan ve aşağı yukarı Ankara ilinin merkezini yansıttığı düşünülen Çankaya ilçesindeki okullar ile sınırlandırma yapılmıştır. Bu nedenlerden dolayı araştırmanın kapsamı Ankara ili ile sınırlıdır ve elde edilen sonuçların ülke çapında genellenmesinde bir takım yanılma payı olması ve sorunlar yaşanması ihtimali bulunmaktadır.

Her okulun bir müdürü bulunmaktadır ve “yönetici” rolü için okul müdürleri esas alınarak Makyavelizm ve Johari Penceresi anketlerini doldurmaları istenmiştir. Öte yandan, okul müdürü ile birebir olarak çalışan müdür yardımcıları ise “çalışan” rolünü üstlenmişler ve bağlı bulundukları okul müdürünü düşünerek Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik testlerini cevaplamışlardır. Okulların çoğunda 2 ile 3 müdür yardımcısı vardır. Anaokulu veya mevcudu az olan ilk ve ortaokullarda ise tek müdür yardımcısı olduğu da görülmüştür. Öğrenci ve öğretmen sayısı yüksek olan birkaç lisede ise 4 veya 5 tane müdür yardımcısına rastlanılmıştır. Yöneticiyi (okul müdürünü) değerlendiren tüm çalışanlar (okul müdür yardımcıları) analizlere

dâhil edilmiştir. Bu nedenle yöneticiyi değerlendiren çalışanların temsil oranının çok yüksek olduğu düşünülmektedir.

Diğer yandan, kamu kurumlarında görev yapan ve araştırmaya katılım sağlayan yöneticileri değerlendirecek olan çalışanlar için sınırlama yapmak gerekmektedir. Burada bir varsayıma gidilmiş ve bir yöneticinin çalışanlarının en az %20'sinin değerlendirme yapması durumunda anlamlı bir temsil olacağı düşünülmüştür. Zaten seçilen kurumlarda görev yapan (orta düzey) yöneticilerin birlikte çalıştıkları personel sayısı 10 ila 15 arasında olduğu için seçilen varsayımın tatmin edici olduğu düşünülmektedir. Nitekim 10'dan daha az çalışanı olan yöneticiler için en az 2 çalışan, 10 – 20 arası çalışanı olan yöneticiler için en az 4 çalışan ve 20'den fazla çalışanı bulunan yöneticiler için ise en az 6 çalışan değerlendirme yapmıştır. Böylelikle, her bir yöneticinin, çalışanlarının en az %20'si tarafından değerlendirilmiş olmaları garanti altına alınmıştır.

Tüm liderlik türleri ile ilgili bilgilere araştırmanın ilk bölümünde yer verilmemiş olup sadece Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik tarzlarıyla ilgili ölçekler araştırma kapsamına alınmıştır. Bu çalışmada çok çeşitli liderlik ölçeklerinin kullanılması söz konusu olamazdı. Mutlak surette belli bir liderlik türüne yoğunlaşılması gerekmekte idi. Bu bağlamda, literatürde son yıllarda çokça çalışılan Dönüşümcü Liderlik ve literatürde yeni yeni ön plana çıkmaya başlayan Otantik Liderliğin seçilmesinin anlamlı olduğu düşünülmektedir. Özellikle bu iki liderlik türünün birlikte çalışıldığı bir araştırma, literatürdeki eksikliği giderecek ve bundan sonraki çalışmalara da önemli katkıda bulunacaktır.

Diğer yandan, liderlik ile olan yakın ilişkisi nedeniyle Makyavelizm de seçilen bir başka çalışma konusudur. Liderlik ile ilgili birçok çalışma olmasına rağmen hiçbir çalışmada Makyavelizm testi ile Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik ölçekleri birlikte kullanılmamıştır. Johari Penceresi Modeli bileşenleri olan Geri Bildirim ve Kişisel Açılımın liderlik türleri ile olan ilişkisi -

araştırmanın dördüncü bölümünde anlatıldığı üzere- incelendiğinde, Geri Bildirim ve Kişisel Açılım testlerinin araştırmaya eklenmesinin nedeni anlaşılmıştır. Böylelikle, liderliğe ilişkin araştırmanın Makyavelizm ve Johari Penceresi ile sınırlanmasının aslında, araştırmanın önünü açan ve çalışmayı daha da geniş alanlara yansıtabilecek bir karar olmuştur.

Araştırmada kullanılan dört ayrı ölçeğin doğasından kaynaklanan bazı kısıtlar da bulunmaktadır. Bu kısıtlardan birisi lider rolündeki kişilerin kendilerini değerlendirmesidir. Bu kısıtı aşmak için yöneticilerin kendi liderlik davranışlarını değerlendirmeleri yerine, bu yöneticilerle birebir ve doğrudan çalışan kişiler tarafından değerlendirmeleri kararlaştırılmıştır. Ayrıca ölçeklerin orijinal hallerinin İngilizce olmasından kaynaklanan sınırlamalar da mevcuttur. Ölçekler ne kadar iyi Türkçeleştirilirseler de farklı bir kültür ve sosyal anlayışın ürünü olmaları nedeniyle uygulamada bir takım zorluklar yaşanabilir ve deneklerce algılanmaları kısıtlı olabilir.

Araştırma evreninde bulunan ve örneklem kapsamında bulunan deneklerin, böyle bir çalışmaya dâhil olmaktan çekinmeleri bir başka kısıttır. Bunu aşmak için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden resmi izin alınmış ve çalışmanın amacı deneklere anlatılmıştır. Deneklerin gönüllü olması temeli üzerine yürütülen bu çalışmada, katılımcılığı artırmak için kapalı zarf yöntemi kullanılmış ve her bir denek tarafından cevaplanan anketin, deneğin kendisi tarafından kapalı zarfa konması sağlanmış ve gizlilik ilkesine riayet edilmiştir.

Ayrıca hem yöneticilerin, hem çalışanların, hem de araştırmacının kendi iş yoğunluğundan kaynaklanan zaman kısıtı da bir başka sınırlamadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket dışında başka bir teknik kullanılmamıştır. Bunun nedeni de maliyet ve zaman sınırlamalarıdır. Diğer taraftan, anket tekniği ile araştırmanın daha kolay yürütülebileceği ve istatistiksel çözümlerlerin daha sağlıklı olacağı bilinmektedir.

Araştırma, 2012 yılının Ekim, Kasım ve Aralık aylarında gerçekleştirilmiştir. Deneklerin, farklı zamanlarda ankette yer alan sorulara farklı cevaplar verebileceği, iş ve özel hayatları ile toplumdaki kimi olayların etkisinden dolayı farklı algılanmaları olabileceği bilinmektedir. Öte yandan, zaman kısıtı nedeniyle aynı deneklerle, farklı bir zaman diliminde anketleri tekrar yapmak mümkün değildir. Ayrıca, aynı deneklerin anketi tekrar cevaplamakta gönülsüz olabilecekleri ve sıkılabilecekleri de açıktır. Araştırmayı geniş bir zaman dilimine yaymak ise gerek maliyet fazlalığı, gerek uygulama zorluğu ve gerekse de zaman kaybı nedeniyle pek isabetli görünmemektedir.

Bütün bu kısıt ve sınırlamalara rağmen araştırma sonuçlarının anlamlı olacağı ve bundan sonraki çalışmalara katkı sunacağı düşünülmektedir.

5.5 KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu araştırmada dört farklı ölçek kullanılmıştır. Lider rolünü üstlenen kamudaki orta düzey yöneticiler ile okul müdürleri, Makyavelizm ve Johari Penceresi testlerini kendileri için cevaplamışlardır. Bu sayede, liderlerin kendilerine ait Makyavelizm düzeyleri ile Geri Bildirim ve Kişisel Açılım gibi Johari Penceresi bileşenlerine ait puanları hesaplanmaktadır.

Liderin izleyicisi rolündekiler ise orta düzey yöneticilere bağlı olarak görev yapan çalışanlar ve okul müdür yardımcılarıdır. Çalışanlar ve okul müdür yardımcıları, doğrudan bağlı oldukları ve birlikte çalıştıkları orta düzey yöneticileri ve okul müdürlerini düşünerek, onları değerlendirerek Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik ölçeklerini içeren anketleri cevaplamışlardır. Böylelikle, liderlerin algılanan Dönüşümcü ve Otantik Liderlik davranışları ölçülmüştür.

5.5.1 Makyavelizm Testi

Makyavelizm düzeylerini test etmek için değişik araştırmalarda birtakım testler kullanılmıştır. Literatürdeki çalışmaların birçoğunda Mach-IV test kullanılmıştır. Reimers (2004: 4), bu testin çok fazla bilindiğini hatta bu nedenle bazı katılımcıların ve örgütlerin bu testin kullandığı çalışmalara katılmayı reddettiklerini belirtmiştir. Mach-V ise çok daha az tercih edilen bir test olup, literatürde nadiren görülür. Dahling ve diğerleri (2009: 220) ise Makyavelizm düzeylerini ölçmek için yeni bir test ölçeği geliştirip test etmişlerdir.

Christie ve Geis'in (1970) Makyavelizm düzeyini tespit etmek için geliştirdikleri "Mach-IV" ölçeği, Niccolo Machiavelli'nin öne sürdüğü görüşlere paralel olan etkili manipülatörlerin karakteristik özellikleri üzerine bina edilmiştir. Aslında bu iki yazar, doğrudan Machiavelli'nin yazdıklarından türetilen ifadelerin toplandığı bir havuz geliştirmişlerdir (Dahling ve diğerleri, 2009: 234). 71 ifadeden oluşan bu havuzdaki orijinal 71 ifadeyi içeren bir tablo yer almış olup araştırmacılar tarafından "Mach-I" ölçeği olarak tanımlanmıştır. Önceden belirlenmiş bu 71 ifade daha sonra "Makyavelist" ve "Makyavelist olmayan" ifadeler olarak gruplanmıştır. Gruplandırılan bu ifadeler "Mach-II" ölçeği olarak adlandırılır. Bu 71 ifadenin düzenlenmiş ve Makyavelizmi en iyi temsil ettiği düşünülen 20 ifadeye indirgenmiş hali ise "Mach-IV" ölçeğidir. İfadelerin analizi tamamlanmadan önceki versiyonu ise "Mach-III" olarak tanımlanmıştır. Mach-IV ölçeği, bireylerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olan ikna edici ve yönlendirici inanışlarını ölçmektedir (Atakan 2002: 49).

Yazıya geçirilen bu ifadeler "kişilerarası taktiklere", "insan doğasının alaycı yapısına" ve "soyut ahlaka" yönelik olmak üzere üç farklı tiptedir (Dahling ve diğerleri, 2009: 226). Mandacı (2007: 59) ise bu tipleri "taktik", "Makyavel görüşler" ve "etik" olarak adlandırmaktadır.

Mach-IV ölçeği, 20 maddeli bir Likert ölçeği olup günümüze kadar literatürde defalarca kullanılmış ve yetişkin bireylerin Makyavelizm düzeylerini

ölçen bir test aracı olarak kendine yer edinmiştir. Ölçekte bulunan 20 ifadeden 10 tanesi Makyavelist (Niccolo Machiavelli'nin görüşlerini destekleyen), 10 tanesi ise Makyavelist olmayan (Niccolo Machiavelli'nin görüşlerini desteklemeyen) ifadelerdir. Bu ifadelerden Makyavelist olanlar Niccolo Machiavelli'nin kendi yapıtlarında kullandığı ya da aynı anlamı verecek şekilde düzenlenmiş ifadelerden, Makyavelist olmayan ifadeler ise Christie ve Geis (1970) tarafından oluşturulmuş ifadelerden meydana gelmektedir. Bireylerin anketten elde ettikleri skor ne kadar yüksek çıkarsa bu, onların Makyavelist davranma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Literatürde genel olarak ölçek puanının yüksek olması sosyal yönden arzu edilmeyen bir durum olarak değerlendirilmektedir (Mandacı, 2007: 59).

Mach-IV ölçeğinin kullanıldığı birçok araştırmada farklı alfa güvenirlik katsayısı (Cronbach α değerleri) elde edilmiştir. Christie ve Geis (1970) araştırmalarında Mach-IV ölçeğinin Cronbach α değerini 0,79 olarak bulmuşlardır (Dahling ve diğerleri, 2009: 238). Kavak'ın (1999) çalışmasında Türkçeleştirilen Mach-IV ölçeğinin Cronbach α değeri 0.58 olarak hesaplanmıştır. Mandacı'nın (2007) çalışmasında ise Cronbach α değeri 0,7737 olarak bulunmuş olup oldukça güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Tekin'in (2008) araştırmasında ise Cronbach α değeri 0,8788 olup yüksek güvenirlik düzeyindedir.

Mach-IV ölçeği, 1 ile 5 puan arasında değişen 20 soruluk Likert tipi bir ölçektir. Bu sorulardan 10'u Makyavelist ifadeler iken, geri kalan 10 tanesi ise Makyavelist olmayan ifadelerdir. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri, "hiç katılmıyorum=1", "kısmen katılmıyorum=2", "kararsızım=3", "katılıyorum=4", "tamamen katılıyorum=5" değerleri ile belirtilmiştir. Buna göre ölçeği değerlendiren bir yöneticinin alacağı toplam puan, 20 ile 100 arasında değişmektedir. Anketi cevaplayan yöneticinin Mach-IV ölçeğinde işaretlediği katılım düzeyleri puanlanırken, aşağıda görüldüğü üzere Makyavelist ifadeler için doğrudan hesaplama yapılırken, Makyavelist olmayan ifadeler için bu puanlar ters çevrilerek hesaplanır.

Tablo 5.1 Mach-IV Ölçeği Puan Hesaplama Yöntemi

Soru No	İFADENİN TÜRÜ	İFADE TÜRÜNE GÖRE PUAN HESAPLANMA YÖNTEMİ
1	Makyavelist	Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5
2	Makyavelist	Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5
3	Makyavelist <u>olmayan</u>	Hiç Katılmıyorum=5, Katılmıyorum=4, Kararsızım=3, Katılıyorum=2 ve Tamamen Katılıyorum=1
4	Makyavelist <u>olmayan</u>	Hiç Katılmıyorum=5, Katılmıyorum=4, Kararsızım=3, Katılıyorum=2 ve Tamamen Katılıyorum=1
5	Makyavelist	Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5
6	Makyavelist <u>olmayan</u>	Hiç Katılmıyorum=5, Katılmıyorum=4, Kararsızım=3, Katılıyorum=2 ve Tamamen Katılıyorum=1
7	Makyavelist <u>olmayan</u>	Hiç Katılmıyorum=5, Katılmıyorum=4, Kararsızım=3, Katılıyorum=2 ve Tamamen Katılıyorum=1
8	Makyavelist	Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5
9	Makyavelist <u>olmayan</u>	Hiç Katılmıyorum=5, Katılmıyorum=4, Kararsızım=3, Katılıyorum=2 ve Tamamen Katılıyorum=1
10	Makyavelist <u>olmayan</u>	Hiç Katılmıyorum=5, Katılmıyorum=4, Kararsızım=3, Katılıyorum=2 ve Tamamen Katılıyorum=1
11	Makyavelist <u>olmayan</u>	Hiç Katılmıyorum=5, Katılmıyorum=4, Kararsızım=3, Katılıyorum=2 ve Tamamen Katılıyorum=1
12	Makyavelist	Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5
13	Makyavelist	Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5
14	Makyavelist <u>olmayan</u>	Hiç Katılmıyorum=5, Katılmıyorum=4, Kararsızım=3, Katılıyorum=2 ve Tamamen Katılıyorum=1
15	Makyavelist	Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5
16	Makyavelist <u>olmayan</u>	Hiç Katılmıyorum=5, Katılmıyorum=4, Kararsızım=3, Katılıyorum=2 ve Tamamen Katılıyorum=1

Soru No	İFADENİN TÜRÜ	İFADE TÜRÜNE GÖRE PUAN HESAPLANMA YÖNTEMİ
17	Makyavelist <u>olmayan</u>	Hiç Katılmıyorum=5, Katılmıyorum=4, Kararsızım=3, Katılıyorum=2 ve Tamamen Katılıyorum=1
18	Makyavelist	Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5
19	Makyavelist	Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5
20	Makyavelist	Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5

Böylelikle anketi cevaplayan yönetici için toplam 100 puan üzerinden ($20 \times 5 = 100$) bir Makyavelizm puanı hesaplanmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan Mach-IV Ölçeğinden daha başka ölçekler de vardır. Her ne kadar Mach-IV Ölçeği kadar yaygın kullanımı ve geçerlilikleri olmasa da, bu diğer ölçeklere aşağıda kısaca yer verilmiştir.

Christie ve Geis ayrıca 10 maddeden oluşan ve tercihe zorlanmış dökümler olarak da adlandırılabilen Mach-V ölçeğini geliştirmişlerdir. Mach-V ölçeği, güvenilirliğinin düşük olması (Reimers, 2004: 7) ve alfa güvenilirlik katsayısı 0.60'dan düşük olan sonuçlar vermesi nedeniyle sıkça eleştirilir (Shea ve Beatty, 1983: 511). Bu nedenlerle Mach-V ölçeğini kullanırken parametrik olmayan başka ayrıntılı istatistik analizlerinin yapılması gerekmektedir (Zook, 1985: 982). Dolayısıyla da neredeyse literatürden silinme noktasına gelen Mach-V yerine genellikle Mach-IV ölçeği kullanılmaktadır (Dahling ve diğerleri, 2009: 226).

Reimers'in (2004: 8) aktardığına göre Aziz ve Meeks (1990), Mach-IV ölçeğinin bazı zayıflıklarından dolayı Makyavelist Davranış (Machiavellian Behavior, Mach-B) adını verdikleri bir test ölçeği geliştirmişlerdir. Kişiler arası durumları bilişsel yapıya dayalı ölçümler yerine daha çok davranışsal odaklı ölçümlerle değerlendirmeye yarayan bu yeni ölçek, Makyavelizmin

davranışsal manifestolarını içeren senaryolara göre tasarlanmıştır. Mach-B ölçeği ile test yapmak sınırlı bir şekilde olsa da alınan sonuçlardaki güvenilirlik ve faktör analizi cesaret verici düzeydedir (Reimers, 2004: 8). Cronbach α değerinin 0,70'e ulaşması da bu güvenilirliğin bir göstergesidir. Bu nedenle Reimers (2004: 10), özellikle politik davranışların ölçüleceği çalışmalarda Mach-IV ölçeği yerine Mach-B testinin kullanılmasını tavsiye etmektedir.

Öte yandan, Moss'un (2005: 30) aktardığına göre aslında Machiavelli'nin de yapmak istediği üzere politik davranışların ve sosyal etkileme sürecinin olumlu yanlarına odaklanan ve Politik Beceri Envanteri (PSI: Political Skill Inventory) denilen başka bir ölçek geliştirilmiştir. PSI ölçeğinin yapısal geçerliliği hem yakınsama hem de ıraksama geçerliliklerini kapsamaktadır. Sosyal yeteneklilik, kişiler arası etkileme, örgütlenme becerisi ve içtenlikle görünme gibi dört farklı politik yetenek boyutu olan PSI ölçeği Öz-Denetim (self-monitoring), politik yetkinlik ve duygusal zekâ gibi konularla yakından ilgilidir. Moss (2005: 31), politik kişilik, politik davranışlar ve kişiler arası politik yetenekler üzerine daha fazla yönetimsel bilgiye sahip olmak isteyen araştırmacıların, revize edilmiş Mach IV, Mach-B ve PSI gibi ölçeklerin birlikte kullanılmasını önermektedir.

Yeni bir Makyavelist davranış ölçüm çizelgesi geliştiren Dahling ve diğerleri (2009: 227); yaptıkları ilk çalışmada bu çizelgeyi geliştirerek faktör yapılanmasını test etmişler ve ikinci çalışmada ise bu çizelgenin sağlamasını yaparak geçerliliğini tartışmışlardır. Mach-IV ölçeğinin kritiği üzerine odaklanan Dahling ve arkadaşları özellikle bu testin sınırlı kullanıma sahip olması, bazen tutarsız güvenilirlik sonuçları vermesi, tam net olmayan katsayı-faktör yapısı taşıması ve seçeneklerin yetersiz olması gibi birçok noktada eleştirmişlerdir. Mach-IV ölçeğinin bu tip metodolojik problemlerinden dolayı Makyavelci Kişilik Ölçeği (Machiavellian Personality Scale, MPS) denilen çok-boyutlu bir yapıyı da ölçebilen yeni bir Makyavelizm testi geliştirilmiştir.

Dahling ve diğerleri (2009: 227), “başkalarına güvenmeme eğilimi, ahlak dışı yönlendirmede bulunma davranışı, sadece kendisi için birikim yaparak statü elde etme eğilimi ve kişilerarası ilişkileri kontrol etme isteği” gibi karmaşık bir davranışlar setini MPS testinin temeli olarak almışlardır. Bu temelin Makyavelizmin özelliklerini de yansıtabileceğini iddia etmişlerdir. Dahling ve diğerleri (2009: 229), MPS testini denemek için iki ayrı çalışma yapmışlardır. İlk çalışmada 5’li Likert setine göre 45 ifade hazırlamışlardır. İlk çalışmanın ardından, gerekli istatistiksel analizleri yaptıktan sonra, Dahling ve diğerleri (2009: 238) bu 45 ifadeden bazılarını ayıklamışlar ve Makyavelist davranışları tam ölçmediği gerekçesiyle 12 ifadeyi testin içeriğinden çıkarmışlardır. 8 ifade hiçbir faktörü tam olarak yansıtamadığı, 5 ifade birden çok faktörle ilgili olduğu ve ölçüm sırasında çapraz yanlılıklara yol açacağı için ve nihayetinde 4 ifade ise geri kalan diğer ifadelerle çakıştığı için MPS testinden çıkarılmıştır. Bu ayıklama işleminden sonra alfa güvenirlik katsayısı 0.82 olan 16 ifade kalmıştır (5’er ifade başkalarına güvenmeme ve ahlâkî olmayan yönlendirme, 3’er ifade ise kontrol etme isteği ile statü ve saygınlık isteği faktörlerini yansıtır).

Dahling ve diğerleri (2009: 240), ikinci araştırmalarında, ilk çalışmada elde ettikleri 16 ifadeyi, daha geniş ölçekli bir örnekleimde kullanmışlardır. İlk araştırmadan sayıca çok daha fazla olan denekler, bu 16 ifadeyi yanıtlamışlardır. Çıkan sonuçlara göre, oluşturulan bu hiyerarşik dördü yapı, Dahling ve diğerlerinin (2009: 240) önerdiği hipotezlerle de doğrulanmışlardır. Geçerlilik sonuçlarına bakıldığında ise bu yeni Makyavelizmi ölçme aracı olan MPS ölçeğinin, politik yetenekler, narsisim ve rekabetçi başarı ihtiyacı gibi bazı değişkenlere benzemekte fakat belirgin bir şekilde onlardan ayırt edilebilmektedir. Bu yeni ölçek aynı zamanda mükemmeliyetçi başarı ihtiyacı ile genel zihinsel yetenekler gibi diğer değişkenlerden de farklıdır. Dahling ve diğerleri (2009: 242) tarafından yürütülen çalışmalarda tanımlanan bu değişkenlerin yanı sıra kişisel ölçüme dayalı iş tatmini, iş stresi ve üretimi engelleyici iş davranışları gibi değişkenler de tanımlanmıştır. Dahling ve

diğerlerinin (2009: 242) elde ettiği sonuçlara göre MPS ölçeği bu son üç değişkenle de ilintilidir. Yeni oluşturdıkları ölçeklerinin geçerliliğini kazandığını iddia eden Dahling ve diğeri (2009: 242), MPS'in ilerideki araştırmalarda kullanılabileceğini iddia etmektedirler. Özellikle MPS'in, üretimi engelleyici davranışlara eğilimli Makyavelist iş görenleri tespit etmeye yarayabileceğini düşünmektedirler. Ancak yine de MPS'in test edilmesi gereken, yapısal performans bağı gibi bazı yönleri vardır.

Makyavelizm ile ilgili ölçeklere genel olarak bakıldığında; 10 soruluk bir testten oluşan Mach-V ölçeğinin düşük güvenilirlikte olduğu ve başka ayrıntılı istatistik analizler gerektirmesi nedeniyle literatürden silinmek üzere olduğu görölmüştür. Bu nedenle, araştırmada Mach-V ölçeğinin kullanımı tercih edilmemiştir. Daha çok davranışsal odaklı ölçümlerle değerlendirmeye yarayan ve Aziz ve Meeks (1990) tarafından geliştirilen Mach-B ölçeği ise henüz literatürde yeni olması ve özellikle politik davranışların ölçüleceği çalışmalara uygun olması nedeniyle bu araştırmada kullanılmamıştır. Politik kişilik, politik davranışlar ve kişiler arası politik yetenekleri ölçmek için Moss (2005) tarafından geliştirilen PSI ölçeği ise tek başına kullanılmak yerine, Mach-IV ve Mach-B gibi diğeri Makyavelizm testleriyle birlikte kullanıldığında anlamlı olmaktadır. Zaman ve maliyet kaybından kaçınmak için literatürde hiç görölmeyen bu yeni PSI ölçeği kullanılmamıştır. Dahling, Whitaker ve Levy (2009) tarafından geliştirilen MPS ölçeği ise literatürde çok yeni olup sadece bir araştırmada kullanılmış olup güvenilirliği konusunda yeterince bilgi yoktur.

Tüm bu değerlendirmelerden sonra literatürde yıllardır kullanılan ve geçerliliği defalarca kanıtlanan Mach-IV Ölçeğinin araştırma kapsamında kullanılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda, Yıldız (2002) ve Mandacı (2007) tarafından kullanılan Türkçe test tercih edilmiştir. Bu testi uygularken, 40 kişilik pilot bir grup üzerinde deneme yapılmış ve anlaşılamayan bazı ifadeler düzeltilerek tekrar pilot grup üzerinde uygulanmıştır. Deneklerce tam olarak anlaşıldığından emin olunduktan sonra ankete son şekli verilmiştir.

5.5.2 Johari Penceresi Testi

Malhan ve Ersoy (2001) ile Kılıç ve Önen (2011: 5) tarafından kullanılan Johari Penceresi Testine ulaşılamamakla birlikte, 48 soru içeren kaynağı meçhul bir çalışma olduğu anlaşılmaktadır. Kendinizi Nasıl Görüyorsunuz? (Johari Penceresi Ölçeği) başlıklı olan bu anket, internet üzerinden kolaylıkla ulaşılabilen yaygın bir testtir. Bu ankette, 24 soru ile Kişisel Açılım ve diğer 24 soru ile de Geri Bildirim düzeyleri ölçülmektedir. Testi cevaplayan deneklerin “her zaman, çoğunlukla, ara sıra, hiçbir zaman” gibi 4 farklı seçeneği tercih etmesiyle bir puanlama yapılmakta ve maksimum 48 puan üzerinden Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri hesaplanmaktadır. Ancak, bu testin kaynağı meçhul olup nasıl geliştirildiği bilinmediği için araştırma kapsamında kullanılması tercih edilmemiştir.

Uysal (2003: 143), Demir ve Okan (2009: 501) ile Doğan ve Yıldız’ın (2010: 260) kullandığı Johari Penceresi Testi aslında, John Hall ve Martha S. Williams’ın Personel İlişkileri Anketinin bir modifikasyonundan James Roiger’in (2012) uyarladığı Kişisel Açılım Uygulama (Self-Disclosure Exercise) Envanteridir. Demir ve Okan’ın (2009: 502) çalışmasında alfa güvenirlik katsayısı (Cronbach α değeri) 0,77 olarak hesaplanmıştır. Ancak, bu çalışmada yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda Kişisel Açılım ve Geri Bildirime ait iki farklı faktör elde edilememiştir. Dolayısıyla, Demir ve Okan’ın (2009) çalışmasında iletişim, Kişisel Açılım ve Geri Bildirimden oluşan tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır.

Tez çalışmasında da kullanılan Kişisel Açılım Envanteri, James Roiger’in (2012) uyarladığı bir test olup ekte görüldüğü üzere kendisinden kullanım izni alınmıştır. Elde edilen envanterin orijinali İngilizce olduğu için Türkçesini temin adına Uysal (2003), Demir ve Okan (2009) ile Doğan ve Yıldız’ın (2010) çalışmalarında kullanılan ankete erişmek için kendileriyle iletişime geçilmek istenmiştir. Ancak hiç birisinden olumlu ya da olumsuz geri dönüş gelmemiştir. Bunun üzerine, araştırmacının kendisi tarafından

Türkçeleştirilen metin, bir tercüman vasıtasıyla tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Bu metin ise daha sonra, profesyonel mesleği dil bilimi ve İngilizce okutmanlığı olan bir akademisyen tarafından tekrar Türkçeye çevrilmiştir. Araştırmacının kendi çevirisi ile bu son çeviri karşılaştırılmış, aradaki uyumsuzluklar giderilerek ufak tefek pürüzlü ifadeler yalınlaştırılmıştır. Daha sonra ise 40 kişilik pilot bir grup üzerinde deneme yapılmış ve anlaşılamayan bazı ifadeler düzeltilerek tekrar pilot grup üzerinde uygulanmıştır. Deneklerce tam olarak anlaşıldığından emin olunduktan sonra envantere son şekli verilmiştir.

Bu envanterde, toplam 10 tane ifade yer almaktadır. Her bir ifade için “A” ve “B” şeklinde iki farklı davranış durumu belirtilmiş olup deneklerin 5 puanı bu iki farklı durum için paylaşılması istenmiştir. Buna göre, tamamen “A” seçeneği tercih ediliyorsa 5 puan “A” seçeneği için ayrılırken, “B” seçeneğin 0 puan verilmesi gerekmektedir. “A” seçeneğinde davranış oldukça yüksek ihtimalle sergilenecek, “B” seçeneği ise düşük ihtimalle verilecek bir tepki ise “A” seçeneğine 4 puan, “B”ye ise 1 puan ayrılmaktadır. “A” seçeneğinin “B” seçeneğine oranla daha fazla tercih edilmesi durumunda ise “A” seçeneğine 3 puan, “B”ye ise 2 puan ayrılmaktadır. Deneğin “B” seçeneğine daha yakın olduğu durumlarda ise yukarıda belirtilen puan dağılımları ters şekilde olmaktadır. Yani, “B”nin 5 iken “A”nın 0, “B”nin 4 iken “A”nın 1 ve “B”nin 3 iken “A”nın 2 olduğu cevaplar da verilebilmektedir.

Bu arada, envanterin orijinalinde olmayan bir uyarı eklenmiştir. 40 kişi üzerine yapılan pilot uygulamada, deneklerin bazen her iki seçenek arasında kararsız kaldığı, her iki seçeneği de tercih ettiği veya iki seçenekten hiç birisini sergilemeyeceği yönünde geri bildirimler alınmıştır. Bu nedenle, deneğin “mutlaka 5 puanı kendisinin uygun gördüğü bir şekilde bu iki seçeneğe paylaşılması gerektiği” uyarısında bulunulmuştur.

Öte yandan, hesaplama yapılırken testte yer alan 10 ifadenin 5 tanesi Kişisel Açılım puanını hesaplamak için, geri kalan 5 ifade ise Geri Bildirim

puanının hesaplanmasında kullanılır. Yani bu testteki her bir soru sadece bir boyut için hesaba katılmaktadır. Her bir sorunun “A” veya “B” seçeneğine verilen puan dikkate alınmakta ve bu puan ya Kişisel Açılım ya da Geri Bildirim skorunun hesaplanmasında kullanılmaktadır. Testte yer alan 10 ifadedeki her bir seçenek için 0’dan 5’e kadar puanlama olduğu için, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim boyutları 25’er puan üzerinden ($5 \times 5 = 25$) değerlendirilmektedir. Testteki 10 ifadenin dağılımı ise şu şekildedir.

Tablo 5.2 Johari Penceresi Testi (Kişisel Açılım Envanteri) Boyutların Maddelere ve Seçeneklere Göre Dağılımı

Soru No	SEÇENEK TÜRÜ	ÖLÇÜLEN BOYUT	Soru No	SEÇENEK TÜRÜ	ÖLÇÜLEN BOYUT
1	A	KİŞİSEL AÇILIM	5	B	GERİ BİLDİRİM
2	B	KİŞİSEL AÇILIM	6	A	GERİ BİLDİRİM
3	B	KİŞİSEL AÇILIM	7	B	GERİ BİLDİRİM
4	B	KİŞİSEL AÇILIM	8	B	GERİ BİLDİRİM
10	B	KİŞİSEL AÇILIM	9	A	GERİ BİLDİRİM

Yukarıda görüldüğü üzere Kişisel Açılım düzeyini hesaplamak için yöneticinin 1.sorunun “A” seçeneğinde, 2.sorunun “B” seçeneğinde, 3.sorunun “B” seçeneğinde, 4.sorunun “B” seçeneğinde ve 10.sorunun “B” seçeneğinde vermiş olduğu puanlar toplanır.

Geri Bildirim düzeyini hesaplamak için ise yöneticinin 5.sorunun “B” seçeneğinde, 6.sorunun “A” seçeneğinde, 7.sorunun “B” seçeneğinde, 8.sorunun “B” seçeneğinde ve 9.sorunun “A” seçeneğinde vermiş olduğu puanlar toplanır.

Araştırmaya katılım sağlayan yöneticiler, yukarıda detaylı olarak açıklanan Makyavelizm testi (Mach-IV Ölçeği) ile Johari Penceresi testini

(Kişisel Açılım Envanteri) cevaplamışlardır. Yöneticilerin doldurduğu ankette, bu iki test dışında birkaç tane de demografik soru vardır. Bunlar; lider rolünü üstlendiği kabul edilen deneğin cinsiyetini, yaşını, toplam olarak kaç yıldır çalıştığını ve kaç yıldır yönetici olarak görev yaptığını anlamaya dönük ifadelerdir.

5.5.3 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Literatür incelendiğinde Dönüşümcü Liderlikle ilgili olarak yapılan araştırmaların nitel ve nicel araştırmalar biçiminde yapıldığı görülmektedir. 1995'te Bass ve Avolio tarafından geliştirilen "Çok Etmenli Liderlik Ölçeği - MLQ" kullanılarak yapılan nicel araştırmalar zamanla ölçeğin geliştirilmesi ihtiyacını gündeme getirmiştir. MLQ liderlik ölçeği araştırmacılar tarafından birçok ülkede ve örgütte uygulanarak geliştirilmiştir. Avolio ve Bass, geliştirdikleri Çok Etmenli Liderlik Ölçeğini (MLQ Form, 5X) yaklaşık 4000 yöneticiye uygulamış ve Dönüşümcü Liderliğin boyutlarını ölçen ifadeleri tekrar değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda Dönüşümcü Liderliği ölçen altı boyutta düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Bu faktörler; Karizma, Entelektüel Uyarım, Bireysel İlgi, Koşula Bağlı Ödül, İstisnalarla Yönetim ve Pasif Çekingenliktir. Bass ve Avolio Dönüşümcü Liderliğin; dönüşüm, gelişimsel değişim, boyutları ile ilgili olarak yüksek düzeyde ilişki olduğunu bulmuşlardır (Yavuz, 2008: 105).

Kişilerin kendi Dönüşümcü Liderlik davranışlarını değerlendirmeleri çok sağlıklı olmayabilir. Bu nedenle, bu araştırmada lider rolündeki yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri yerine, çalışanlarınca değerlendirmeleri daha uygun görülmüş ve MLQ ölçeğinin "Değerlendiren (Rater) Formu" kullanılmıştır.

MLQ ölçeğinin değişik sürümlerinin kullanıldığı birçok araştırmada farklı alfa güvenirlik katsayısı (Cronbach α değerleri) elde edilmiştir. Duralı'nın (2007) araştırmasında bu değer 0,922 iken Koçak'ın (2009)

çalışmasındaki katsayı 0,811 olarak hesaplanmıştır. Alfa güvenirlik katsayısını Dümen (2008) 0,971 olarak hesaplarken Başol'un (2005) elde ettiği değer 0,84'tür. Keleş (2009) için bu 0,87 iken Koçak'ın (2006) araştırmasında 0,94 gibi yüksek bir güvenirlik değerine ulaşılmıştır. Dursun'un (2009) araştırmasında 0,83 düzeyinde Cronbach α değeri tespit edilirken, Tuna'nın (2009) çalışmasında bu daha yüksek olup 0,937'tür. Yavuz (2008) bu katsayıyı 0,952 olarak hesaplamış, Çeri-Booms (2009) ise 0,93 olarak tespit etmiştir. 7'li Likert ölçeği kullanan Doğan'ın (2007) çalışmasında ise bu değer 0,91 çıkmıştır.

Bu araştırmada kullanılan Dönüşümcü Liderlik ölçeği Avolio ve Bass tarafından 1995 yılında geliştirilen MLQ (Form, 5X-Short / Rater) anketidir. Bu anketin kullanım hakkını elinde bulunduran Mind Garden Inc. (www.mindgarden.com) isimli şirket ile internet üzerinden iletişime geçilmiş ve 1 yılığına kullanım izni alınarak 288 \$ ödenmiştir. Elde edilen anketin Türkçesi üzerinde bazı ufak tefek düzeltmeler yapılarak 40 kişilik pilot grupta denemiştir. Deneklerce tam olarak anlaşıldığından emin olunduktan sonra ölçeğe son şekli verilmiştir.

Araştırmada kullanılan MLQ Ölçeği toplam 36 sorudan meydana gelmektedir. Ölçeğin 5, 8, 15, 17, 22, 27, 29 ve 34.maddeleri olumsuz, diğer maddeleri ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler ile bağlı bulundukları yöneticiyi değerlendiren çalışanlar, 5 dereceli Likert tipi şeklindeki bu ölçeği puanlarken; “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden kendilerine en uygun olan birini işaretlemişlerdir. Seçeneklerin puanlaması ise şu şekildedir:

- Hiç Katılmıyorum = 0 puan
- Katılmıyorum = 1 puan
- Kararsızım = 2 puan
- Katılıyorum = 3 puan

- Tamamen Katılıyorum = 4 puan

Ölçekteki 36 ifadeden 20 tanesi Dönüşümcü Liderlik, 12 tanesi Etkileşimci Liderlik ve 4 tanesi de Tam Serbestçi Liderlik içindir. Dönüşümcü Liderliğin “Bireysel İlgi, İlham Verme ve Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım)” boyutları için 4’er ifade vardır. “İdealleştirilmiş Etki (Karizma)” boyutu ise 8 ifade ile ölçülmektedir. Böylelikle Dönüşümcü Liderlik için toplam 80 puan (20x4) üzerinden de bir ölçüm yapılabilir. Öte yandan, Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İlgi boyutu için toplam 16 puan üzerinden hesaplama yapılırken, İdealleştirilmiş Etki boyutu için bu hesaplama 32 puan üzerinden olmaktadır.

Etkileşimci Liderliğin İstisnalarla Yönetim – Aktif, İstisnalarla Yönetim – Pasif ve Koşullu Ödül gibi üç boyutu vardır ve her biri 4’er ifade ile ölçülmektedir. Yani Etkileşimci Liderlik için toplam 48 puan (12x4) üzerinden de bir ölçüm yapılabilir. Tam Serbestçi Liderlik için ise maksimum 16 puana (4x4) ulaşılabilir. Bu arada, MLQ testindeki ifadelerin boyutlara göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.3 Çok Etmenli Liderlik Ölçeği (MLQ) Boyutların Maddelere Göre Dağılımı

Soru No	ÖLÇÜLEN BOYUT	Soru No	ÖLÇÜLEN BOYUT
1	İdealleştirilmiş Etki	19	Koşullu Ödül
2	İstisnalarla Yönetim – Aktif	20	İdealleştirilmiş Etki
3	İlham Verme	21	Zihinsel Teşvik
4	Zihinsel Teşvik	22	İstisnalarla Yönetim – Pasif
5	Tam Serbestçi Liderlik	23	İdealleştirilmiş Etki
6	Bireysel İlgi	24	İstisnalarla Yönetim – Aktif

Soru No	ÖLÇÜLEN BOYUT	Soru No	ÖLÇÜLEN BOYUT
7	İdealleştirilmiş Etki	25	Bireysel İlgi
8	İstisnalarla Yönetim – Pasif	26	İlham Verme
9	Koşullu Ödül	27	Tam Serbestçi Liderlik
10	İstisnalarla Yönetim – Aktif	28	Zihinsel Teşvik
11	İdealleştirilmiş Etki	29	İstisnalarla Yönetim – Pasif
12	İlham Verme	30	İdealleştirilmiş Etki
13	Koşullu Ödül	31	İstisnalarla Yönetim – Aktif
14	İdealleştirilmiş Etki	32	Bireysel İlgi
15	İstisnalarla Yönetim – Pasif	33	Koşullu Ödül
16	Bireysel İlgi	34	Tam Serbestçi Liderlik
17	Tam Serbestçi Liderlik	35	Zihinsel Teşvik
18	İlham Verme	36	İdealleştirilmiş Etki

5.5.4 Otantik Liderlik Ölçeği

Otantik Liderliği test etmek için 2007’de Avolio, Gardner ve Walumbwa tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) ile bu liderliğin boyutları olan kişisel farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlâkî davranış ve karar almada dengeli davranış özellikleri ölçülmektedir. Aslında ALQ ölçeği, Dönüşümcü Liderliği ölçmekte kullanılan Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Anketinin tamamlayıcı bir ögesi olarak oluşturulmuştur. ALQ ölçeğini geliştiren Avolio, Gardner ve Walumbwa (2010: 8), esas gayelerinin “Gerçek Dönüşümcü Liderliği” ortaya koymak olduğunu ve ALQ ölçeğini bu amaç için hazırladıklarını belirtmişlerdir.

Çeri-Booms'un (2009) çalışmasında Otantik Liderlik Ölçeği için alfa güvenirlik katsayısı 0,901 olarak hesaplanmıştır. Gündoğdu'nun (2010) araştırmasında ise Kişisel Farkındalık ve Dengeli Karar Alma Davranışı boyutları için bu katsayı 0,938 olarak bulunmuştur. İlişkilerde Şeffaflık ve İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış boyutları için ise alfa güvenirlik katsayısı 0,902 olarak elde edilmiştir.

Northouse (2010: 280), ALQ ölçeğini biraz değiştirerek her bir boyut için dörder soru olmak üzere toplam 16 soruluk bir ölçek önermektedir. Her soru için ise puanlamayı 1'den 5'e kadar sıralamaktadır. Buna göre her bir Otantik Liderlik boyutu için en fazla 20 ve en az 4 puan olmak üzere, toplamda ise 80 puan üzerinden bir hesaplama öneren Northouse (2010: 280), 80-64 arasını çok yüksek Otantik Liderlik, 64-48 arasını yüksek Otantik Liderlik, 48-32 puan arasını düşük Otantik Liderlik ve 32 puandan aşağısını ise çok düşük Otantik Liderlik olarak varsaymaktadır.

ALQ ölçeğini inşaat sektörü yöneticileri üzerinde kullanan Broughton (2012: 43), hem bu yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerini istemiş hem de onlara bağlı olan çalışanların bu yöneticileri değerlendirmelerini istemiştir. Yöneticilerin kendi Otantik Liderlik özelliklerini değerlendirmeleri doğal olarak daha yüksek ALQ skorları ile sonuçlanmıştır. Broughton'a (2012: 44) göre bunun nedeni; kişilerin kendilerini, başkalarının değerlendirmelerine göre, daha otantik olarak düşünmeleri ve kendi inotantik taraflarını görememeleridir. Bu nedenle, bu çalışmada lider rolündeki yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri yerine, çalışanlarınca değerlendirmeleri daha uygun görülmüş ve ALQ ölçeğinin "Değerlendiren (Rater) Formu" kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan Otantik Liderlik ölçeği ise Avolio, Gardner ve Walumbwa tarafından 2007 yılında geliştirilen ALQ (Version 1 / Rater) anketidir. Bu anketin kullanım hakkını elinde bulunduran Mind Garden Inc.

(www.mindgarden.com) isimli şirket ile internet üzerinden iletişime geçilmiş ve kullanım izni alınmıştır. Elde edilen anketin Türkçesi üzerinde bazı ufak tefek düzeltmeler yapılarak 40 kişilik pilot grupta denemiştir. Deneklerce tam olarak anlaşıldığından emin olunduktan sonra ölçeğe son şekli verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ALQ Ölçeği toplam 16 sorudan meydana gelmektedir. Ölçeğin tüm 16 maddesi de olumlu ifadelerden oluşmaktadır, olumsuz bir ifade bulunmamaktadır. Bu ifadeler ile bağlı bulundukları yöneticiyi değerlendiren çalışanlar, 5 dereceli Likert tipi şeklindeki bu ölçeği puanlarken; “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden kendilerine en uygun olan birini işaretlemişlerdir. Seçeneklerin puanlaması ise şu şekildedir:

- Hiç Katılmıyorum = 0 puan
- Katılmıyorum = 1 puan
- Kararsızım = 2 puan
- Katılıyorum = 3 puan
- Tamamen Katılıyorum = 4 puan

Ölçekteki 16 ifadeden 5 tanesi İlişkilerde Şeffaflık boyutu içindir. 4'er ifade ile Kişisel Farkındalık ve İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış boyutları ölçülmektedir. 3 ifade ise Dengeli Karar Alma Davranışı boyutunu hesaplamak içindir. Böylelikle Otantik Liderlik için toplam 64 puan (16x4) üzerinden de bir ölçüm yapılabilir. Bu arada, ALQ testindeki ifadelerin boyutlara göre dağılımı aşağıdaki gibidir

Tablo 5.4 Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) Boyutların Maddelere Göre Dağılımı

Soru No	ÖLÇÜLEN BOYUT	Soru No	ÖLÇÜLEN BOYUT
1	İlişkilerde Şeffaflık	9	İlişkilerde Şeffaflık

Soru No	ÖLÇÜLEN BOYUT	Soru No	ÖLÇÜLEN BOYUT
2	İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	10	Kişisel Farkındalık
3	Karar Almada Dengeli Davranış	11	İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış
4	Kişisel Farkındalık	12	Kişisel Farkındalık
5	İlişkilerde Şeffaflık	13	İlişkilerde Şeffaflık
6	İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	14	Karar Almada Dengeli Davranış
7	Kişisel Farkındalık	15	İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış
8	Karar Almada Dengeli Davranış	16	İlişkilerde Şeffaflık

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanlar, yukarıda detaylı olarak açıklanan Çok Etmenli Liderlik Ölçeği (MLQ Ölçeği) ile Otantik Liderlik Ölçeğini (ALQ Ölçeği), doğrudan bağlı bulundukları yöneticilerini değerlendirerek cevaplamışlardır. Çalışanların doldurduğu ankette, bu iki ölçek dışında birkaç tane de demografik soru vardır. Bunlar; liderin izleyicisi rolünü üstlendiği kabul edilen deneğin cinsiyetini, yaşını, toplam olarak kaç yıldır çalıştığını ve bu değerlendirdiği yöneticisi kaç yıldır birlikte çalıştığını anlamaya dönük ifadelerdir.

5.6 VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZ YÖNTEMLERİ

Deneklerin gönüllü olması temeli üzerine yürütülen bu çalışmada, katılımıcılığı artırmak için kapalı zarf yöntemi kullanılmış ve her bir denek tarafından cevaplanan anketin, deneğin kendisi tarafından kapalı zarfa konması sağlanmış ve gizlilik ilkesine riayet edilmiştir. Denekler tarafından kapalı zarfa konulan anketler, araştırmacı tarafından elden alınmıştır. Tüm deneklerle birebir görüşülmüş ve anketin içeriği ve amacı hakkında kısa bilgi verilmiştir. Kimi denekler anketleri hemen doldurup kapalı zarfta araştırmacıya teslim etmiş, kimi denekler ise anketleri daha sonra teslim

etmiştir. Yöneticilerini değerlendiren çalışanların, çekinmemesi için azami dikkat gösterilmiştir.

Kamudaki (Merkezi Finans ve İhale Birimi ile Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve Gençlik ve Spor Bakanlığının merkez teşkilatı) uygulama esnasında çalışanları seçerken mümkün olduğunca dengeli bir dağılım izlenmeye çalışılmış ve yöneticinin bizzat kendisinin yönlendirmesiyle değil de, araştırmacının gözlemlerine göre çalışanlar denek olarak seçilmiştir. Bunu yaparken cinsiyet, yaş ve yönetici ile birlikte çalışma süresinin dengeli olması hedeflenmiştir. Yönetici ile yıllardır birlikte çalışan veya henüz işe yeni başlamış personel yerine, olabildiğince mevcut grupların çoğundan deneye ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, okullardaki uygulama esnasında böyle bir şans bulunmamaktadır. Okul müdürlerine bağlı olarak çalışan okul müdür yardımcısı 2 veya 3 civarında olduğu için çalışan rolündeki bu okul müdür yardımcılarının hepsine anket dağıtılmıştır.

Anketlerden alınan geri dönüşler çerçevesinde tam olarak doldurulan anketler dikkate alınmıştır. Eksik bırakılan anketler analiz dışında bırakılmıştır. Araştırmanın mantıksal örgüsüne göre, anket formu eksik olan ve analiz dışına çıkartılan yöneticiye bağlı olarak çalışanların doldurduğu ölçekler de analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Çalışanlarının anket formlarında eksiklikler olan yöneticiler, en az bir tane çalışanın tam ve eksiksiz anketi olması durumunda değerlendirmeye alınmıştır.

Verilerin istatistiksel analizinde “SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows)” isimli istatistik paket programının 20.0 numaralı sürümü kullanılmıştır.

Bu araştırmanın değişkenleri, Dönüşümcü ve Otantik Liderlik tarzları ile Makyavelizm ve Johari Penceresi Modeli bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim davranışlarıdır. Bu değişkenleri ölçmek için uygulanan ölçekler, belirenin örnekleme yer alan okul müdürleri ve okul müdür yardımcılarının

yanı sıra, kamu kurumlarındaki orta düzey yöneticiler ile bu yöneticiler bağlı olarak görev yapan çalışanlara uygulanmıştır. Uygulama alanındaki deneklerin ölçme aracına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veriler, istatistikî analiz programı aracılığıyla bilgisayar ortamına yüklenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler, çeşitli istatistikî çözümlemeler (frekans analizi, Levene testi, t testi, medyan ölçer, ortalama bölümlemesi, kümeleme, Pearson Korelasyon Ki-Kare testi, Lojistik Regresyon Analizi ve Veri Madenciliği Karar Ağacı Analizi) kullanılarak yorumlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara ait korelasyon (ilgileşim) katsayılarının yorumlanmasında Özdamar (2003: 32) tarafından belirtilen aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır.

Tablo 5.5 Korelasyon Katsayısına Göre İlişki Düzeyi

Korelasyon Katsayısı Aralıkları	
Çok Düşük Düzeyde İlişki	0,00 – 0,20
Düşük Düzeyde İlişki	0,21 – 0,40
Orta Düzeyde İlişki	0,41 – 0,60
Yüksek Düzeyde İlişki	0,61 – 0,80
Çok Yüksek Düzeyde İlişki	0,81 – 1,00

5.7 VARSAYIMLAR

Araştırma için seçilen örneklemin evreni temsil edecek nitelikte olduğu varsayılmıştır. Nitekim yukarıdaki bölümlerde, “araştırmanın evreni ve örneklemini” başlığı altındaki kısımda açıklandığı üzere seçilen evrendeki yöneticilerin tahmini sayısı 299 olup örneklemini uygularken bu yöneticilerin 146’sına, yani evrenin %48,99’una ulaşılmıştır. Bu nedenle, ulaşılan örneklemin başarılı olduğu düşünülmüş ve evreni temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır.

Araştırma süresince iletişimle ilgili tek etmen olarak Johari Penceresi Modeli esas alınmıştır. Yöneticilerin iletişim kurma yöntemlerinin bu modelin bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim kavramları üzerinden değerlendirilmesi, bu araştırmanın temel varsayımlarındadır.

Bir diğer varsayım, deneklerin anket sorularına gerçekçi yanıtlar verdiği üzerinedir. Yönetici konumundaki deneklerin, kendi davranışlarını ölçen Makyavelizm testi ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeylerini yansıtan Johari Penceresi testine doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Nitekim anketlerin kapalı zarfta toplanması ve gizlilik ilkesine uyulacağının deneklere ifade edilmesi bu varsayımı güçlendiren yöntemlerdir. Deneklerin gönüllü olması temeli üzerine yürütülen bu çalışmada, çalışan olarak görev yapan kişilerin katılımcılığını artırmak için de kapalı zarf yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede, her bir çalışan tarafından cevaplanan anketin, denneğin kendisi tarafından kapalı zarfa konması sağlanmıştır. Çalışanlarca doldurulan Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik ölçekleri aracılığıyla değerlendirdiği yöneticisine ait sonuçların onlarla paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Alınan bu tedbirler de deneklerin anket sorularına gerçekçi yanıtlar verdiği varsayımını güçlendirmektedir.

Bu arada, çalışan düzeyinde bir denneğin araştırmaya katılabilmesi için değerlendireceği yönetici ile en az 1 yıldır birlikte çalışması şartı aranmıştır. Bu kapsamda, 1 yıldan az bir süredir birlikte görev yapan çalışanların doldurdıkları anketler kapsam dışında tutulmuştur. Zaman ve maliyet kaybını engellemek için, anketleri dağıtma esnasında, yöneticisi ile en az 1 yıldır birlikte görev yapan denekler seçilmiştir. Bu çerçevede, yöneticisi ile 1 yıldır birlikte görev yapan çalışanların, yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik davranışlarını sağlıklı bir şekilde algılayıp değerlendirebileceği varsayılmıştır.

Okul müdürlerini değerlendirirken, okulda görev yapan tüm müdür yardımcılarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Diğer yandan, kamu kurumlarında

görev yapan ve araştırmaya katılım sağlayan yöneticileri değerlendirecek olan çalışanlar için bir sınırlama yapmak gerekmiştir. Burada bir varsayıma gidilmiş ve bir yöneticinin çalışanlarının en az %20'sinin değerlendirme yapması durumunda anlamlı bir temsil olacağı düşünülmüştür. Zaten seçilen kurumlarda görev yapan (orta düzey) yöneticilerin birlikte çalıştıkları personel sayısı 10 ila 15 arasında olduğu için seçilen varsayımın tatmin edici olduğu düşünülmektedir. Nitekim 10'dan daha az çalışanı olan yöneticiler için en az 2 çalışan, 10 – 20 arası çalışanı olan yöneticiler için en az 4 çalışan ve 20'den fazla çalışanı bulunan yöneticiler için ise en az 6 çalışan değerlendirme yapmıştır. Böylelikle, her bir yöneticinin, çalışanlarının en az %20'si tarafından değerlendirilmiş olmaları garanti altına alınmıştır.

Araştırmanın yöntemiyle ilgili varsayımlar dışında, hipotezlerin test edilebilmesi için başka varsayımlar yapılması da gereklidir. Nitekim Northouse (2010: 280), ALQ ölçeğini biraz değiştirerek her bir boyut için dörder soru olmak üzere toplam 16 soruluk bir ölçek önermiş ve her soru için puanlamayı 1'den 5'e kadar sıralamıştır. Buna göre, her bir Otantik Liderlik boyutu için en fazla 20 ve en az 4 puan olmak üzere, toplamda ise 80 puan üzerinden bir hesaplama öneren Northouse (2010: 280), 80-64 arasını çok yüksek Otantik Liderlik, 64-48 arasını yüksek Otantik Liderlik, 48-32 puan arasını düşük Otantik Liderlik ve 32 puandan aşağısını ise çok düşük Otantik Liderlik olarak varsaymaktadır. Ancak, bu araştırmada, Otantik Liderlik ölçeğin orijinaline sadık kalınmış ve ilgili şirketten (Mind Garden Inc.) alınan kullanım izni çerçevesinde belirtilen hesaplama kullanılmıştır. Dolayısı ile literatüre uygun olarak Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik için bir sınıflandırma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Barling, Christie ve Turner'in (2008: 851) çalışmasına göre Dönüşümcü Liderlik; etik davranışlara sahip olan Gerçek (Otantik) Dönüşümcü Liderlik ile etik olmayan bir liderlik türü olarak ele alınan Sahte (İnotantik) Dönüşümcü Liderlik şeklinde iki sınıfa ayrılmıştır. Christie, Barling

ve Turner (2011: 3) ise bu etik sınıflamayı, her iki Dönüşümcü Liderlik türünün farklılaştırılmasındaki temel ayraç olarak kabul etmişlerdir.

Armstrong ve Muenjohn (2008: 29), Arslantaş ve Dursun (2008: 113), Barling, Christie ve Turner (2008: 851), Bass ve Riggio (2006: 233), Bass ve Steidlmeier (1999: 186), Başol (2005: 46), Çeri-Booms (2009: 64), Nichols (2008: 34), Parry ve Proctor-Thomson (2002: 81), Price (2003: 71), Roberts (2005: 51) ve Rowold (2008: 13) gibi araştırmacılar Gerçek Dönüşümcü Liderler ile Sahte Dönüşümcü Liderleri ayırt etmek için etik değerlerin ve otantiklik düzeylerinin ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna göre, yüksek düzeyde otantik olanlar Gerçek Dönüşümcü Liderler iken, otantiklik düzeyi düşük olanlar ise Sahte Dönüşümcü Liderler olabilirler.

Otantik Liderliğin tarihsel gelişimini inceleyen Novicevic, Harvey, Buckley, Brown ve Evans (2006: 71), çalışmalarında yöneticilerin sahip olduğu otantik özelliklerinin krize girmesinin Sahte Dönüşümcü Liderlik ile sonuçlandığını ifade etmişlerdir. Bir anlamda, Otantik Liderlik özellikleri düşük olan kişilerin Sahte Dönüşümcü Liderler olduğunu ima etmektedirler. Yöneticiler ahlâkî çözüme ile inotantik davranışlar sergileyip otantiklik özellikleri trajediye düşünce Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği gösterirler. Yönetici otantikliğinin başarısı ise ahlâkî yaratıcılık anlamına gelmekte olup liderin başarısını da ifade eden Gerçek Otantik Liderliktir (Novicevic ve diğerleri, 2006: 72).

Bass ve Riggio (2006: 233) Gerçek Dönüşümcü Liderleri, Sahte Dönüşümcü Liderlerden ayırt edebilmek için etik ve ahlâkî etmenlerin iyi incelenmesini ve Dönüşümcü Liderliğin içerisinde yer alan otantikliğin yapısının düşük ve yüksek olmasının nedenlerini anlamak gerektiğini tavsiye etmişlerdir. Bass ve Steidlmeier (1999: 187) de Sahte Dönüşümcü Liderlerin inotantik ve etik dışı kişiler olabileceklerini söylemişlerdir. Buradan hareketle Bass ve Steidlmeier (1999: 188), Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt edebilmek için “otantik” kavramını kullanmaya başlamışlardır. Walumbwa,

Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008: 104) da bu fikri desteklemişlerdir.

Tüm bu literatür çalışmalarına Otantik Liderlik açısından bakıldığında ise Sahte Dönüşümcü Liderlerin inotantik oldukları ileri sürülebilir. Öte yandan, Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ise Otantik Liderlik özellikleri de sergilemeleri beklenebilir. Buradan hareketle, aşağıdaki gibi iki temel kabule ulaşılabilir:

- Dönüşümcü Liderlik davranışlarında yüksek puana sahip olmasına rağmen, Otantik Liderlik davranışlarında düşük düzeyde sonuçlara sahip olan kişiler “*Sahte Dönüşümcü Liderler*” olarak kabul edilebilirler.
- Hem Dönüşümcü Liderlik davranışları hem de Otantik Liderlik davranışları yüksek düzeyde olan kişiler ise “*Gerçek Dönüşümcü Liderler*” olarak kabul edilebilirler.

Sahte Dönüşümcü Liderliğin ölçümünün, MLQ gibi geleneksel Dönüşümcü Liderlik testleri ile gerçekleştirilemediğini belirten Christie, Barling ve Turner (2011: 36), birçok sorundan dolayı MLQ ölçeğinin Sahte Dönüşümcü Liderliği ölçmek için kullanılamadığı ifade etmişlerdir. Bu nedenle, Sahte Dönüşümcü Liderliğin uygun bir şekilde ölçülebilmesi için MLQ ölçeğinden bunu ayırt edecek bir yöntem geliştirilmelidir (Christie ve diğerleri, 2011: 37).

Araştırma kapsamında ise MLQ Ölçeğine ilave olarak bu ayırt edici özelliğin Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) olduğu düşünülmüştür. Bu nedenle her iki liderlik türünün ele alındığı bir yaklaşım esas alınmış ve buna göre çalışmalar yürütülmüştür. Bunu yaparken de, elde edilen sonuçların ortalamalarına, ortanca değerlerine ve kümeleme dağılımlarına bakılmasına karar verilmiştir.

5.7.1 Medyan (Ortanca) Değere Göre Varsayım Geliştirme

Literatürdeki kimi çalışmalarda, ulaşılan sonuçların ortanca değerleri temel alınarak bölümlene yapılmaktadır (MacCallum, Zhang, Preacher ve Rucker, 2002: 23). Ortanca değere göre bölümlene yapmak, medyan böler (median split) olarak da ifade edilir ve sürekli bir değişken için ortanca değer (medyan) belirlenir. Buradaki amaç, sürekli değişken bir medyan belirlemektir. Medyanın altındaki değerler “düşük” olarak adlandırılır ve medyan üzeri ise “yüksek” olarak etiketlenir (Tatlidil, 1996: 61).

Bu kapsamda araştırmaya katılan 250 çalışanın, bağlı bulundukları yöneticilerine ait algıladıkları Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik davranışları puan ortalamalarının ortanca (medyan) değerleri aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

Tablo 5.6 Araştırmanın Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Medyan Değerleri

	<i>Algılanan Dönüşümcü Liderlik</i>	<i>Algılanan Otantik Liderlik</i>
Medyan Değeri	66,000	44,125

Elde edilen medyan böler değerleri üzerinden geliştirilen varsayımların şu şekilde olması düşünülmüştür:

- Dönüşümcü Liderlik medyan değerinin üzerindeki değerler “Yüksek Dönüşümcü Liderlik”, altındaki değerler ise “Düşük Dönüşümcü Liderlik” olarak adlandırılabilir.
- Otantik Liderlik medyan değerinin üzerindeki değerler “Yüksek Otantik Liderlik”, altındaki değerler ise “Düşük Otantik Liderlik” olarak adlandırılabilir.
- Yüksek Dönüşümcü Liderlik ve Yüksek Otantik Liderlik özelliklerini birlikte sergileyen yöneticiler “Gerçek Dönüşümcü Liderler” olarak varsayılabilir.
- Yüksek Dönüşümcü Liderlik ve Düşük Otantik Liderlik özelliklerini birlikte sergileyen yöneticiler “Sahte Dönüşümcü Liderler” olarak varsayılabilir.

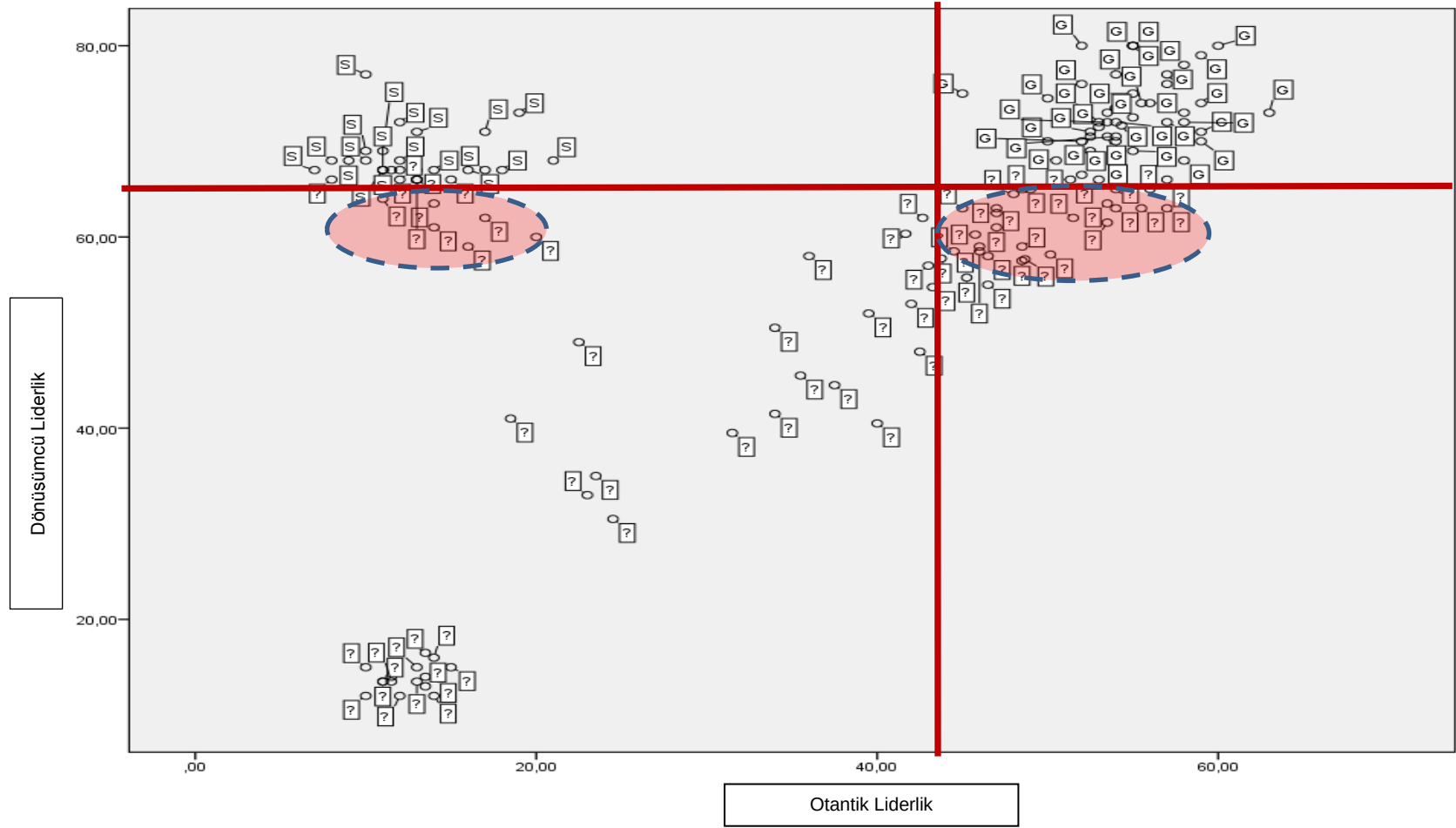
Bu varsayımlardan sonra oluşan görünüme göre 23 tane yönetici Sahte Dönüşümcü Lider olarak etiketlenirken, 44 yönetici ise Gerçek Dönüşümcü Lider olarak belirlenmiştir. 79 yönetici ise bu iki sınıftan hiç birisine girmemiştir.

Tablo 5.7 Medyan Değerlere Göre Liderlerin Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Birikimli Yüzde (%)</i>
Sahte Dönüşümcü Liderler	23	15,75	15,75
Gerçek Dönüşümcü Liderler	44	30,14	45,89
Sahte veya Gerçek Dönüşümcü Lider Olmayan	79	54,11	100
TOPLAM	146	100	

Ancak medyan böler yöntemi ile ilgili bir takım problemler vardır. Süreklilik gösteren bir değişken kategorize edilip medyan böler vasıtasıyla yüksek veya düşük olarak etiketlendikten sonra, ilgili tarafta kalan her değer eşit kabul edilir. Örneğin, medyanın hemen üzerindeki bir değer de, medyanın çok üstündeki bir değer de aynı şekilde kategorize edilip yüksek diye etiketlenmektedir. Bu düzenlemenin ne kadar mantıklı bir yöntem olduğu tartışmalıdır (MacCallum, Zhang, Preacher ve Rucker, 2002: 31). Bir diğer problem ise sürekli değişkenin kategorize edilmesiyle oluşan güç kaybıdır (Tatlıdil, 1996: 62). Bir problem olup olmadığını daha iyi tespit etmek için saçılma diyagramına (scatter diagram) bakmak gerekebilir. Saçılma diyagramı, iki değişken arasındaki ilişkiyi grafik şeklinde gösteren yardımcı bir araç olup, değerlerin dağılımı noktasal saçılımlar ile gösterilmektedir. Nitekim aşağıda gösterildiği üzere, araştırmada ulaşılan algılanan Dönüşümcü ve Otantik Liderlik davranışlarının medyan böler değerlere göre yüksek ve düşük şeklinde sınıflama iyi bir ayırma yöntemi değildir. Özellikle düşey ekseninde gösterilen Dönüşümcü Liderlik medyan böler değerinin hemen altında kalan ama aslında oldukça yüksek olan değerler, yukarıda bahsedilen ilk problem nedeniyle düşük değer tarafında kalmıştır.

Şekil 5.1 Algılanan Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Saçılım Diyagramında Medyan Bölör Değerleri



Yukarıdaki grafikte işaretlendiği üzere, araştırmaya katılan yönetici düzeyindeki deneklerin algılanan Dönüşümcü Liderlik değerleri için medyan böler yöntemi iyi bir ölçüm aracı değildir. Medyan böler değerinin hemen altında kalan ama aslında oldukça yüksek olan değerler, düşük değer tarafında kalmıştır. Aslında Sahte veya Gerçek Dönüşümcü Lider olması gereken kimi gözlemler, medyan altında kaldıkları için farklı etiketlenmişlerdir. Burada ciddi bir güç kaybı olduğu da açıktır.

Bu nedenlerden dolayı, araştırmadaki algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik davranışları puan ortalamalarının bölümlenmesi yönteminin de incelenmesine karar verilmiştir.

5.7.2 Ortalama Bölümlenmesine Göre Varsayım Geliştirme

Medyan böler yöntemine benzer olarak yapılan ortalama bölümlenmesi (mean split) ile sürekli değişkenlerin ortalama puanları temel alınmaktadır. Ortalamanın altındakiler düşük, üstündekiler ise yüksek olarak etiketlenir (MacCallum, Zhang, Preacher ve Rucker, 2002: 24).

Bu kapsamda araştırmaya katılan 250 çalışanın, bağlı bulundukları yöneticilerine ait algıladıkları Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik davranışları puan ortalama (mean) değerleri aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

Tablo 5.8 Araştırmanın Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Ortalama Değerleri

	<i>Algılanan Dönüşümcü Liderlik</i>	<i>Algılanan Otantik Liderlik</i>
Ortalama (Mean) Değeri	59,6701	35,8447

Elde edilen ortalama değerleri üzerinden geliştirilen varsayımların şu şekilde olması düşünülmüştür:

- Dönüşümcü Liderlik ortalama değerinin üzerindeki değerler “Yüksek Dönüşümcü Liderlik”, altındaki değerler ise “Düşük Dönüşümcü Liderlik” olarak adlandırılabilir.
- Otantik Liderlik ortalama değerinin üzerindeki değerler “Yüksek Otantik Liderlik”, altındaki değerler ise “Düşük Otantik Liderlik” olarak adlandırılabilir.
- Yüksek Dönüşümcü Liderlik ve Yüksek Otantik Liderlik özelliklerini birlikte sergileyen yöneticiler “Gerçek Dönüşümcü Liderler” olarak varsayılabilir.
- Yüksek Dönüşümcü Liderlik ve Düşük Otantik Liderlik özelliklerini birlikte sergileyen yöneticiler “Sahte Dönüşümcü Liderler” olarak varsayılabilir.

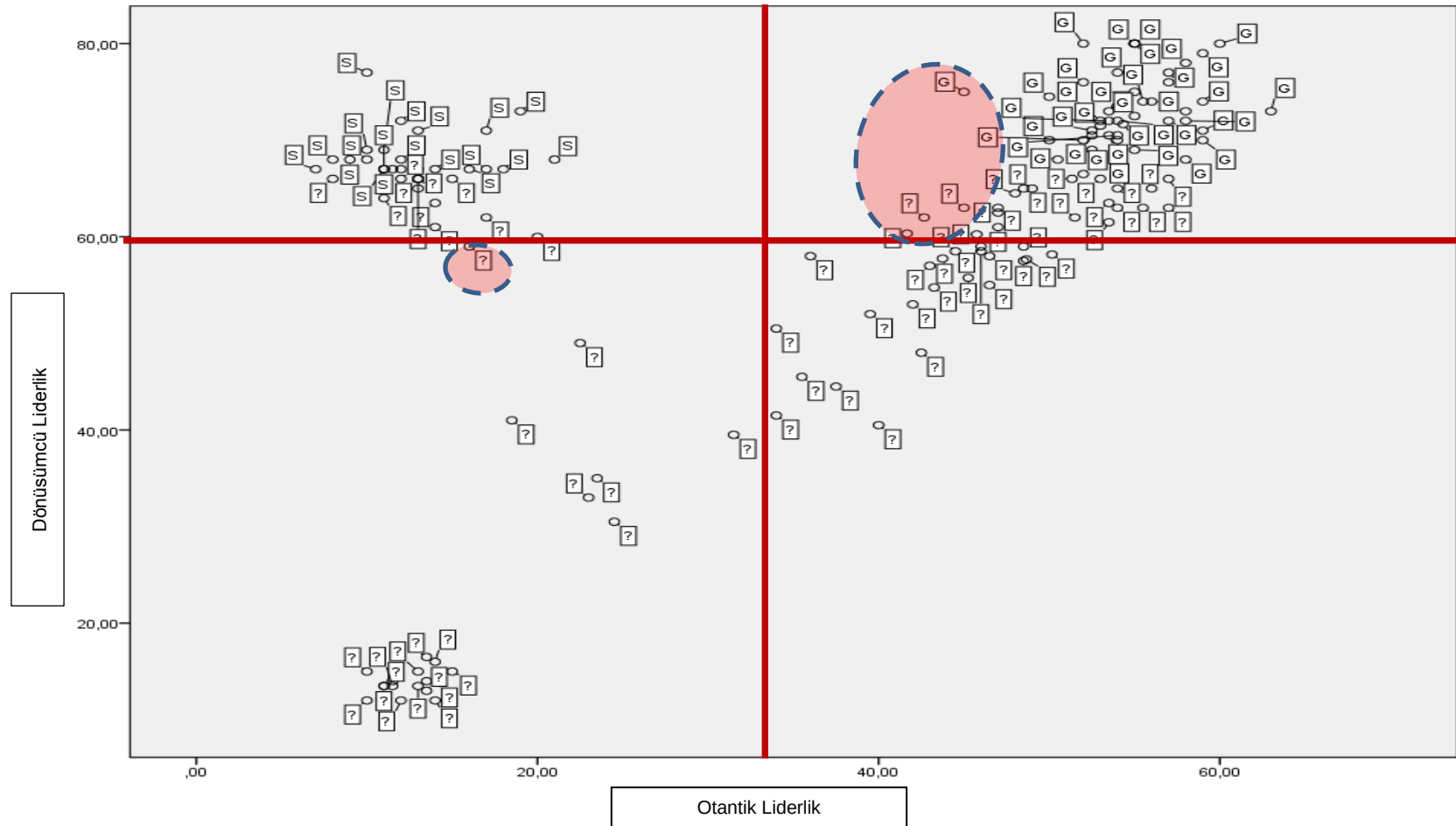
Bu varsayımlardan sonra oluşan görünüme göre 37 tane yönetici Sahte Dönüşümcü Lider olarak etiketlenirken, 65 yönetici ise Gerçek Dönüşümcü Lider olarak belirlenmiştir. 44 yönetici ise bu iki sınıftan hiç birisine girmemiştir.

Tablo 5.9 Ortalama Bölümlemesine Göre Liderlerin Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Birikimli Yüzde (%)</i>
Sahte Dönüşümcü Liderler	37	25,34	25,34
Gerçek Dönüşümcü Liderler	65	44,52	69,86
Sahte veya Gerçek Dönüşümcü Lider Olmayan	44	30,14	100
TOPLAM	146	100	

Ancak medyan böler yöntemi ile ilgili problemlerin aynısı ortalama bölümlemesinde de geçerli olup saçılma diyagramı ile bu daha net şekilde görülebilir. Nitekim aşağıdaki grafikte gösterildiği üzere, ortalama bölümlemesi de iyi bir ayırma yöntemi değildir. Özellikle yatay eksen üzerinde gösterilen Otantik Liderlik ortalama değerinin üstünde kalan kimi değerler için güç fazlalığı yaşanmaktadır.

Şekil 5.2 Algılanan Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Saçılım Diyagramında Ortalama Bölümlemesi



Yukarıdaki grafikte işaretlendiği üzere, araştırmaya katılan yönetici düzeyindeki deneklerin algılanan Otantik Liderlik değerleri için ortalama bölümlenmesi iyi bir ölçüm aracı değildir. Çünkü bu yöntemle elde edilen ortalama değer, uç değerlerden etkilenmekte olup, aslında olması gerekenin çok altında veya üstünde bir takım sonuçlara ulaşılabilir. Bu araştırmadaki algılanan Otantik Liderlik ortalama bölümü (mean split) değeri de düşük bir düzeydedir. Bu değer üstünde kalan ama aslında Gerçek Dönüşümcü Liderlik için düşük olan Otantik Liderlik değerleri, yüksek değer tarafında kalmıştır. Burada bir güç fazlalığı olduğu da açıktır. Ayrıca, Dönüşümcü Liderlik ortalama bölümünün hemen altında olan bir gözlem için de güç kaybı problemi geçerlidir.

Bu nedenlerden dolayı, araştırmadaki algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik davranışları için kümeleme yönteminin de incelenmesine karar verilmiştir.

5.7.3 Kümeleme Yöntemine Göre Varsayım Geliştirme

Kümeleme (clustering) analizi grupları kesin olarak bilinmeyen, değişkenleri birbiriyle benzer alt kümeler (grup, sınıf) ayırmaya yardımcı olan çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemidir. Kümeleme analizinin genel amacı, belirli özelliklere göre değişkenlerin benzerliklerini ortaya koymak ve bu benzerlikleri esas alarak doğru gruplandırmaktır (Cinel, 2013: 33). Kümeleme analizinde gözlemler için olan ayrıştırmalar, benzerlik ve farklılık ölçütleri kullanılarak yapılır. Bu ölçütler genellikle gözlemler arası uzaklığa dayandırılarak bulunur. Bazı durumlarda korelasyon da kullanılır. Kümeler için sınıflandırma yapılırken gözlemlere ait grafiklerden yararlanılabilir. İki değişken olması durumunda gözlemlere ait saçılım grafiği oluşturulabilir.

Kümeleme analizinin sonucunda bir kümeyi oluşturan gözlemler benzeşirken, diğer kümelerin gözlemleriyle benzeşmeyeceğinden, kümeler

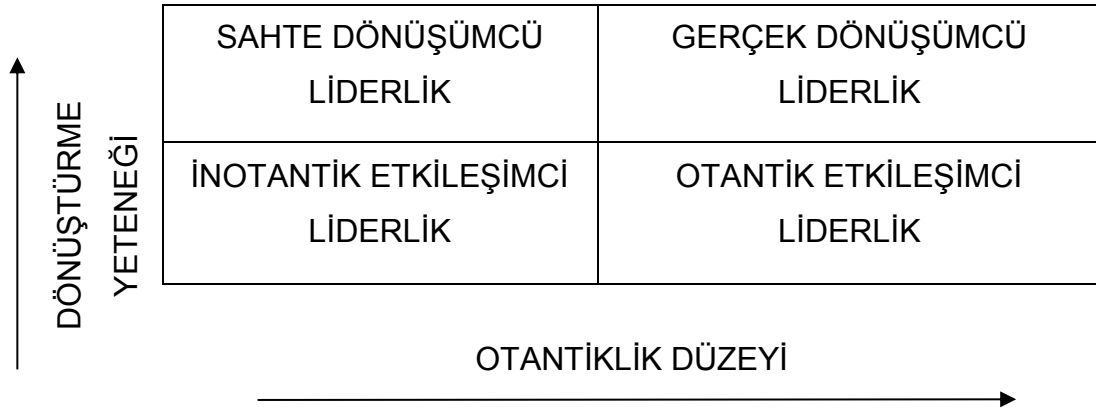
kendi içlerinde homojen iken, kümeler arasında heterojenlik söz konusu olmaktadır. Oluşturulan kümeler çok boyutlu uzayda gösterildiğinde, eğer kümeleme başarılı ise aynı küme içinde yer alan birey veya nesnelerin birbirlerine oldukça yakın çıkması, bununla birlikte farklı kümelerin de birbirinden fark edilir düzeyde uzak olması beklenmektedir (Cinel, 2013: 35). Diğer çok değişkenli istatistik analizlerde önemli olan verilerin normalliği varsayımı, kümeleme analizinde çok önemli olmayıp uzaklık değerlerinin normalliği yeterli görülmektedir (Tatlídil, 1992: s.252).

Kümeleme yöntemi, hiyerarşik ve hiyerarşik olmayan şeklinde iki sınıfa ayrılabilir. Hiyerarşik kümeleme yöntemi değişkenleri birbirleri ile değişik aşamalarda bir araya getirerek ardışık biçimde kümeler belirlemeyi ve bu kümelere girecek elemanların hangi uzaklık (ya da benzerlik) düzeyinde küme elemanı olduğunu belirlemeye yarayan bir yöntemdir. Eğer küme sayısı konusunda ön bilgi var ise ya da araştırmacı anlamlı olacak küme sayısına karar vermiş ise bu durumda hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemi kullanılabilir (Tatlídil, 1996: 251). Bu kümeleme yönteminde değişkenlerin ayrılacakları küme sayısı belirlendikten sonra, küme belirleme kriterine göre birimlerin hangi kümelere gireceklerine karar verilir ve atama işlemleri yapılır. Hiyerarşik olmayan kümeleme yönteminin en belirgin özelliği güvenilir olmasıdır (Cinel, 2013: 36).

Hiyerarşik olmayan kümeleme yönteminde en fazla kullanılan yöntem K-ortalamlar (K-means) tekniğidir (Çakmak, Uzgören ve Keçek, 2005: 8). Bu yöntemde önce araştırmacının ön bilgisine ve tecrübesine dayanarak küme sayısı belirlenir. Sonra her kümenin tipik bir gözlemi seçilir, benzer gözlemler tipik gözlemin etrafında birer birer kümelendirilir. Burada bazı istatistiksel testler (ANOVA tipi testler) kullanılarak her kümeyi oluşturan gözlemlerin değişkenlere göre ortalamalarına bakılır. Güvenilir olması K-means tekniğinin en belirgin üstünlüğüdür (Cinel, 2013: 38). Buna karşılık, bu yöntemle ulaşılan sonuçların yorumlaması zordur.

Kümeleme analiziyle ilgili bu açıklamalardan sonra bir varsayıma gitmek ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemine ait K-ortalamlar tekniği ile araştırmaya katılan yönetici düzeyindeki deneklerin aşağıdaki gibi 4 farklı kümeye sahip oldukları kabul edilmiştir.

Tablo 5.10 Kümeleme Analizi İçin Varsayılan Kümeler



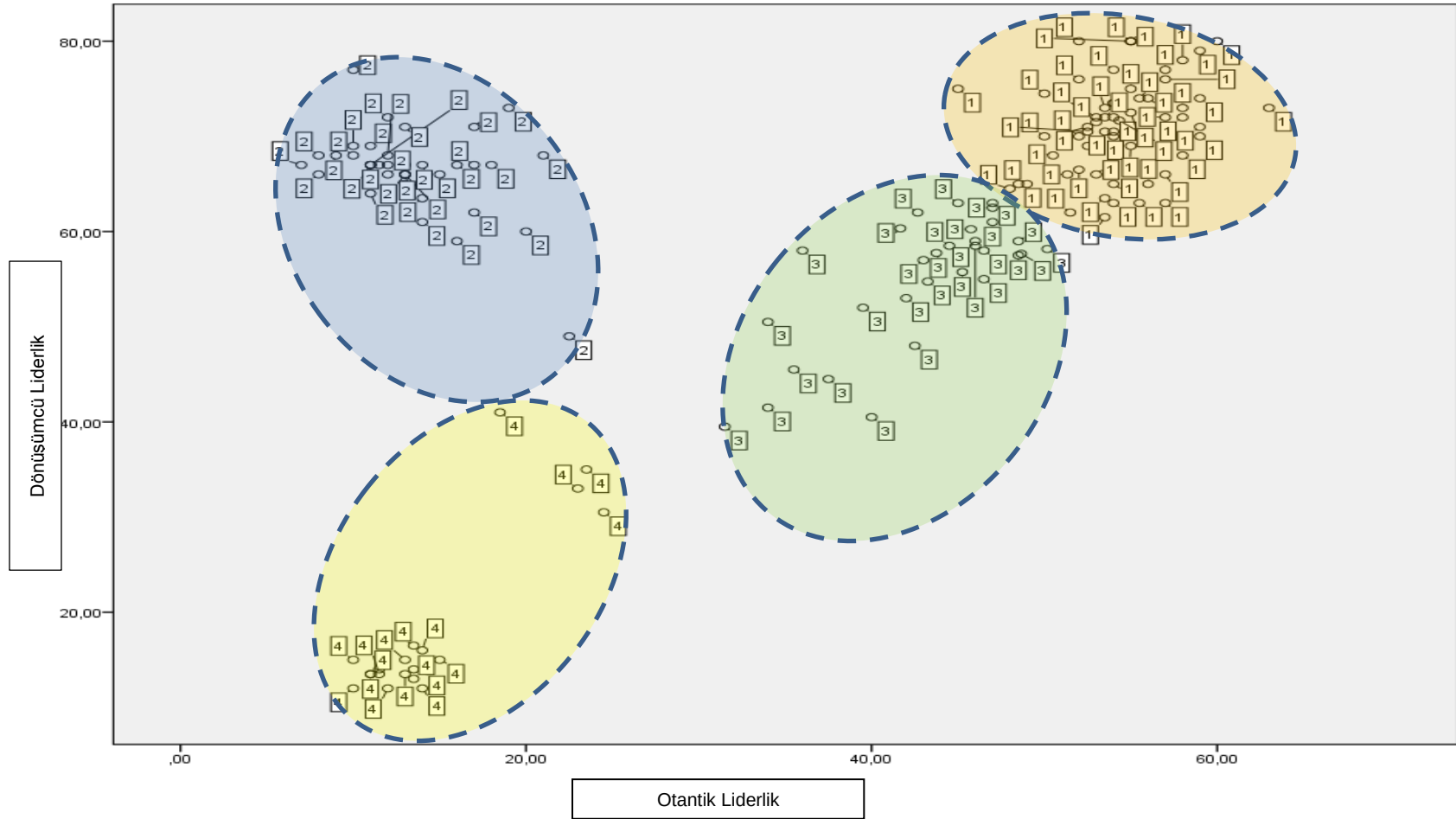
Bu şekildeki gibi 4 kümenin olduğu varsayıldığında ulaşılan kümelerin sınıfları ve elde edilen lider sayıları ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.11 Dörtlü Kümelemeye Göre Liderlerin Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Birikimli Yüzde (%)</i>
(2.küme) Sahte Dönüşümcü Liderler	39	26,71	26,71
(1.küme) Gerçek Dönüşümcü Liderler	58	39,73	66,44
(3.küme) Otantik Etkileşimci Liderler	30	20,55	86,99
(4.küme) İnotantik Etkileşimci Liderler	19	13,01	100
TOPLAM	146	100	

Aşağıdaki şekilde görülen saçılım diyagramında ise bu 4 farklı kümenin (liderlik türünün) dağılımı görülmektedir.

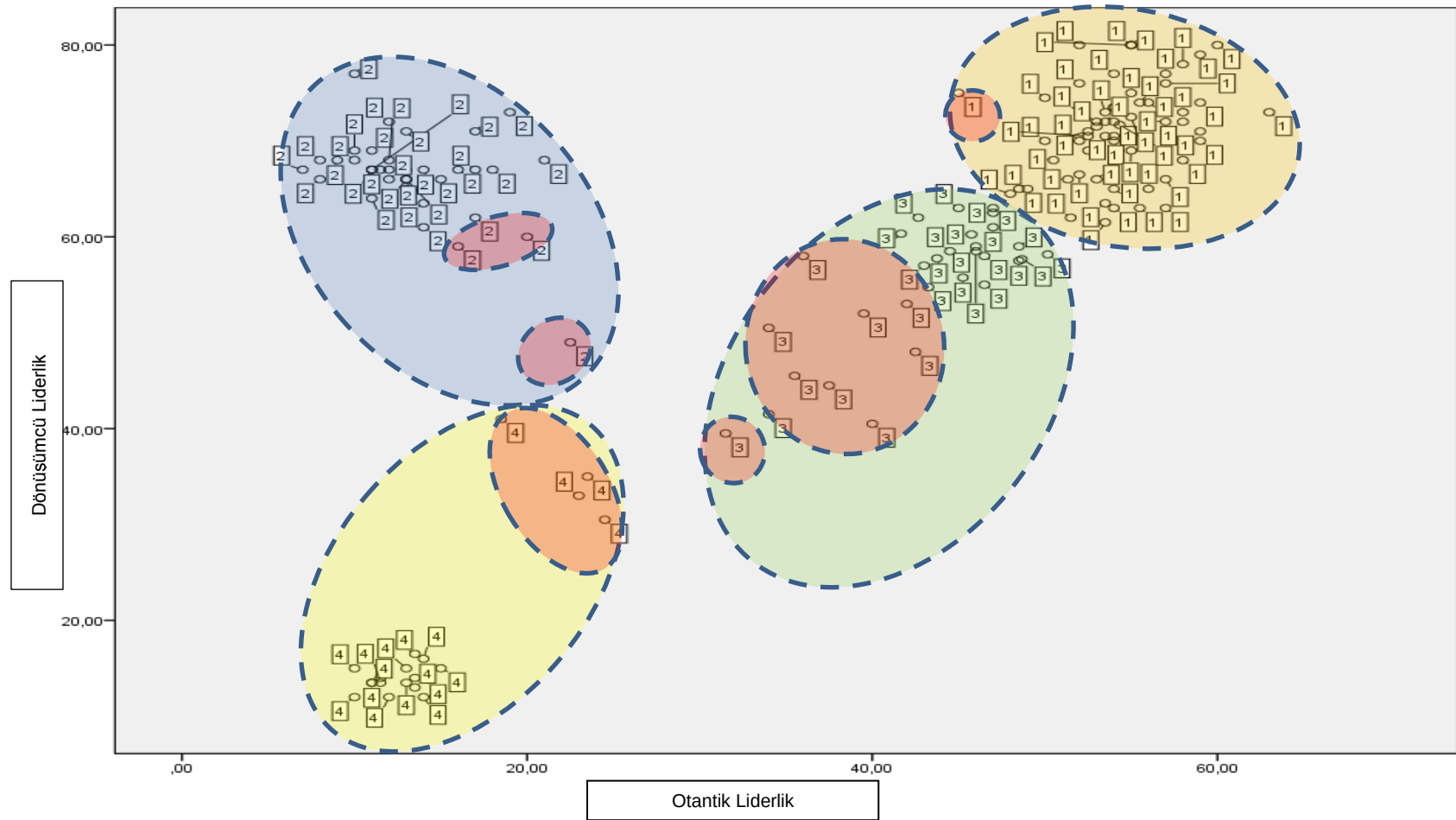
Şekil 5.3 Algılanan Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Saçılım Diyagramında Dörtlü Kümeleme



Kümeleme analizinde birey ya da nesneler arasındaki uzaklıkları hesaplamak için en yaygın kullanılan uzaklık ölçüsü Öklid uzaklığıdır (Euclidean distance). Öklid uzaklığı iki obje arasındaki benzerliği ölçmede en yaygın kullanılan uzaklık ölçüsü olup iki obje arasına çizilecek bir düz doğrunun uzunluğunu temel alır. Bir başka çok kullanılan uzaklık ölçüsü ise Kareli Öklid (Squared Euclidean) uzunluğudur. Bu yöntem ise bütün değişkenlerin farklarının (mesafe) karelerinin toplamına eşittir (Yılmaz ve Patır, 2011: 104). Bu ikisi dışında daha birçok uzaklık ölçme yöntemleri bulunmaktadır. Öte yandan, kümeleme analizinde mesafe ölçümleri için kullanılan uzaklık matrisleri bir takım sıkıntılara yol açmaktadır. Keziban'ın (2010: 4) aktardığına göre Everitt (1979), kümeleme analizinin bu tür dezavantajlarını gidermek için yeniden kümeleme yapılmasını veya araştırmacının uzman görüşüne göre bazı değerlerin küme dışında bırakılmasını tavsiye etmektedir. Hiyerarşik olmayan kümeleme yönteminin temel dezavantajının, küme sayılarının önceden belirlenmiş ve keyfi olması olduğunu belirten Atbaş (2008: 19), bunu gidermek için farklı sayıda kümelenme yapılarak tam küme sayısının belirlenmesini önermektedir. Bunun yanı sıra, kimi gözlemlerin de küme dışına çıkaracak bazı yeni varsayımlarda da bulunabilir (Atbaş, 2008: 21).

Nitekim yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere Sahte Dönüşümcü Liderlerin olduğu 2.kümede ve İnotantik (Otantik Olmayan) Etkileşimci Liderlerin yer aldığı 4.kümede yer alan bazı gözlemlerin, ilgili kümenin ortalamalarından çok farklı olmalarına rağmen bu kümelerde yer aldığı açık bir şekilde görülmektedir. Uzaklık matrisi ve ölçüm yöntemlerinden kaynaklanan bu durum, Otantik Etkileşimci Liderler olarak varsayılan 3.kümedeki önemli sayıdaki başka gözlemlerde de ortaya çıkmıştır. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin kabul edildiği 1.kümede ise bu problem birkaç gözlemlerle sınırlıdır. Tüm bu açıklamalar, aşağıda görülen saçılım diyagramında da işaretlenmiştir.

Şekil 5.4 Dörtlü Kümelemede Küme Ortalamasına Uzak Olan Veriler



Yukarıdaki diyagramdan da görüleceği üzere bazı kümelerde yeniden düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Ayrıca, hem Dönüşümcü Liderlik hem de Otantik Liderlik değişkenlerinde, birden fazla gruplamaya ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, sadece yüksek ve düşük gibi iki gruba ayıran tek bir bölme yerine yüksek, orta ve düşük değerleri ayırt edebilecek iki sınıflama düzeyi gerekmektedir. Bu nedenlerden dolayı, kümeleme yöntemini temel alarak, medyan böler ve ortalama bölümlemesi tekniklerine uygun olarak Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlikte ikişer tane sınıflandırmaya gidilmesine karar verilmiştir. Bunu yaparken, literatüre dayalı olarak araştırmacının kendisi tarafından yeni bir varsayım geliştirilmiştir.

5.7.4 Analizlerin Karması ve Araştırmacının Görüşüne Dayalı Varsayım Geliştirme

Yukarıdaki saçılım diyagramlarında görüldüğü üzere medyan böler (median split) yöntemi ile yapılan analizlerde Otantik Liderlik için 47-48 puan civarında bir sınıflandırma düzeyinin oluştuğu belirlenmiştir. Ancak, medyan böler yöntemindeki sınıflandırma düzeyi Dönüşümcü Liderlik için çok yüksek değerlerde oluşmuş olup kabul edilebilir düzeyde değildir. Öte yandan, ortalama bölümlemesine (mean split) göre yapılan analizde ise Dönüşümcü Liderlik için 59-60 puan civarında anlamlı bir sınıflandırma düzeyi tespit edilmiştir. Bu yöneme göre ayrıca Otantik Liderlik için 32-33 puan civarında ayrı bir sınıflandırma düzeyi daha görülmüştür. Tüm bunların yanı sıra, kümeleme analizine göre Dönüşümcü Liderlik için 39-40 puan civarında ikinci bir sınıflandırma düzeyi daha belirlenmiştir.

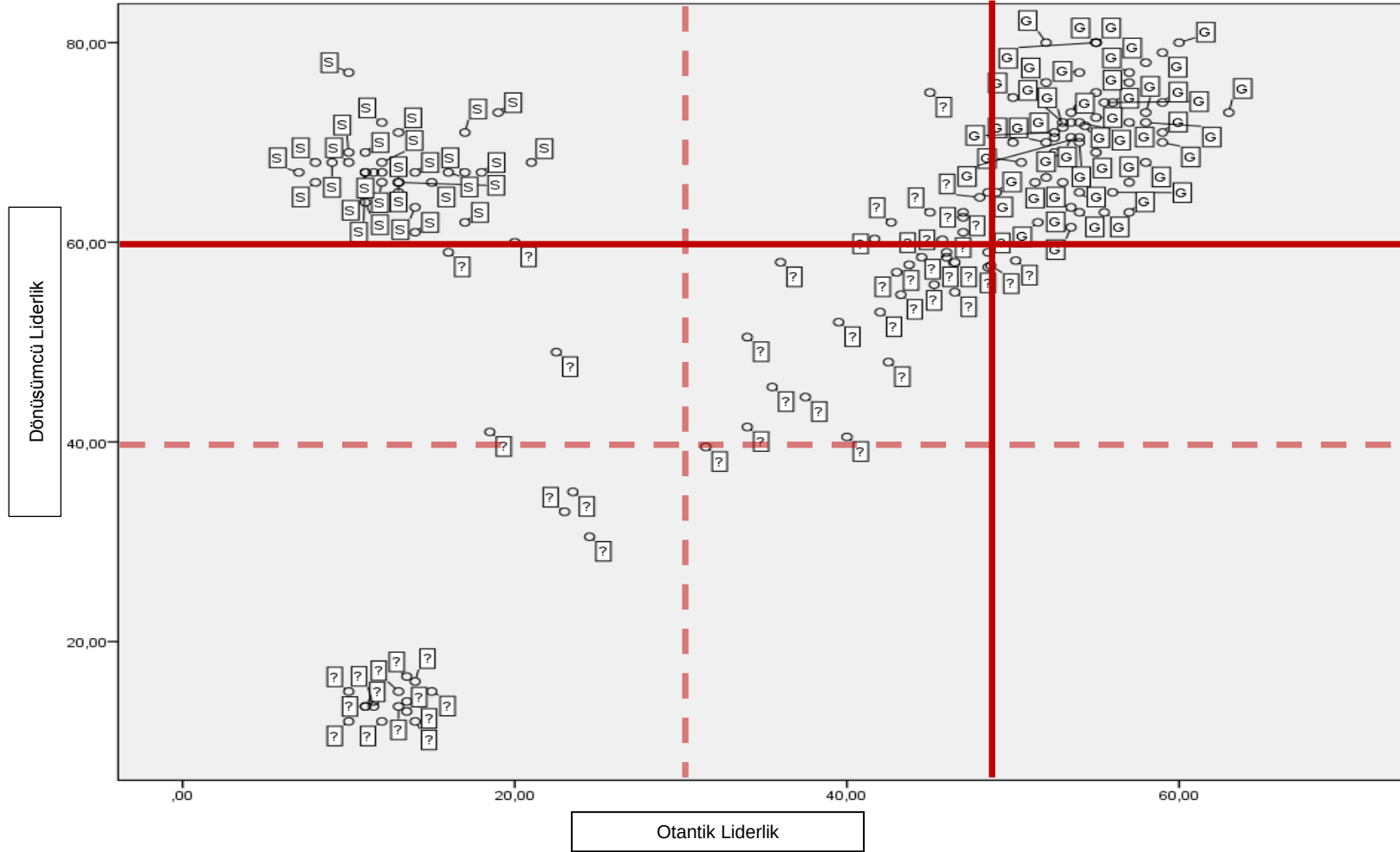
Yukarıda yer alan 3 farklı analizin güçlü yönlerine ve literatüre dayalı olarak araştırmacı tarafından bu analizlerin karmasından oluşan bir takım varsayımlara gidilmiştir. Literatüre ve yukarıda sıralanan her 3 yöntemin avantajlı ve anlamlı sınıflandırmalarına dayalı olarak yapılan bu varsayımlar, istatistiksel anlamda daha anlamlı sonuçlar verecek niteliktedir. Bu sayede,

kullanılan test ve ölçeklerin sonucunda elde edilecek puanların hesaplamalarındaki sınıflandırmalar en doğru biçimde ve deneklerin ayrıştırılması da en gerçekçi şekilde olmaktadır. Bu varsayımlar şöyle sıralanmaktadır:

- Algılanan liderlik davranışına göre Otantik Liderlik Ölçeğindeki (ALQ) skoru 32'den aşağı olan denekler İnotantik (düşük otantik) kişiler, 32-48 arası olanlar Normal (Orta) Otantik kişiler ve 48'den yüksek (en fazla 64) olanlar ise Yüksek (Gerçek) Otantik kişiler olarak sınıflandırılabilirler.
- Algılanan liderlik davranışına göre Çok Etmenli Liderlik Ölçeğinde (MLQ) hesaplanan Dönüşümcü Liderlik skoru 40'tan aşağı olanlar Dönüşümcü Lider Olmayan kişiler, 40-60 arası olanlar Orta Dönüşümcü Liderler ve 60'dan yüksek (en fazla 80) olanlar ise Yüksek Dönüşümcü Liderler olarak değerlendirilebilirler.
- Algılanan liderlik davranışına göre Otantik Liderlik Ölçeğindeki (ALQ) skoru 32'den az (İnotantik) olan kişiler aynı zamanda algılanan liderlik davranışına göre Çok Etmenli Liderlik Ölçeğinde (MLQ) hesaplanan Dönüşümcü Liderlik puanları 60'dan fazla (Yüksek Dönüşümcü Liderler) ise "Sahte Dönüşümcü Liderler" olarak sınıflandırılabilirler.
- Algılanan liderlik davranışına göre Otantik Liderlik Ölçeğindeki (ALQ) skoru 48'den yüksek (Yüksek Otantik) olan kişiler aynı zamanda algılanan liderlik davranışına göre Çok Etmenli Liderlik Ölçeğinde (MLQ) hesaplanan Dönüşümcü Liderlik puanları 60'dan fazla (Yüksek Dönüşümcü Liderler) ise "Gerçek Dönüşümcü Liderler" olarak sınıflandırılabilirler.

Aşağıdaki saçılım diyagramında ise literatüre, analizlerin karmasından oluşan güçlü yönler ve araştırmacının uzman görüşüne dayalı olarak geliştirilen varsayımlar ile oluşan saçılım diyagramı görülmektedir.

Şekil 5.5 Araştırmacı Varsayımlarına Göre Saçılım Diyagramı ve Sınıflandırma Düzeyleri



Yukarıda yer alan ve tüm yöntemlerin zayıf yönleri göz ardı edilerek, güçlü yönlerinin alınmasıyla elde edilen karma yapıyı, araştırmacının yorumlamasıyla ortaya çıkan varsayımlar sonucunda oluşan liderlik türleri şu şekildedir.

Şekil 5.6 Araştırma Varsayımlarına Göre Oluşan Liderlik Türleri

DÖNÜŞTÜRME YETENEĞİ ↑	SAHTE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	ORTA-OTANTİK YÜKSEK-DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	GERÇEK DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
	İNOTANTİK ORTA-DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	ORTA-OTANTİK ORTA-DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	OTANTİK ORTA-DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
	İNOTANTİK ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	ORTA-OTANTİK ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	YÜKSEK-OTANTİK ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK
OTANTİKLİK DÜZEYİ →			

Bu varsayımlar sonucunda, “36 tane Sahte Dönüşümcü Lider” olduğu ve “Gerçek dönüşümcü Liderlerin ise 56 kişi” olduğu görülmüştür. Geri kalan 54 yönetici ise diğer liderlik türlerinin özelliklerine sahip olmakla birlikte araştırma kapsamında incelenmemektedirler.

Öte yandan, araştırma varsayımlarına göre ulaşılan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik sayıları, yukarıda yapılan diğer analizlerle karşılaştırılmıştır. Buna göre 36 Sahte Dönüşümcü Liderin, Otantik Liderlik özelliklerine ait medyan böler değeri (12,000), araştırmadaki 146 yöneticinin medyan böler seviyesinin (44,125) altında olup, varsayımın kendi içyapısı ile uyumludur. Öte yandan bu liderlerin, Dönüşümcü Liderliğe ait medyan böler değeri (67) ise genel medyan böler seviyesinin (66) üstünde olup, varsayımın kendi içyapısı ile uyumludur. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin hem Otantik

Liderlik hem de Dönüşümcü Liderliğe ait medyan böler değerleri, genel değerlerin üzerinde olup karma analiz yöntemiyle geliştirilen varsayımların tutarlılığını göstermektedir.

Tablo 5.12 Araştırma Varsayımlarına Göre Oluşan Lider Türlerinin Medyan Böler Değerleri

<i>Liderlik Türleri</i>	<i>Medyan ve Frekans</i>	<i>Algılanan Otantik Liderlik</i>	<i>Algılanan Dönüşümcü Liderlik</i>
Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Lider Olmayan	Medyan	36,7500	51,2500
	N	54	54
Sahte Dönüşümcü Lider	Medyan	12,0000	67,0000
	N	36	36
Gerçek Dönüşümcü Lider	Medyan	54,0000	71,5833
	N	56	56
TOPLAM	Medyan	44,1250	66,0000
	N	146	146

Araştırma varsayımları ile oluşan liderlik türleri, medyan böler sınıflandırmasına göre elde edilen lider sayıları ile karşılaştırıldığında sonuçların araştırma varsayımları lehine olumlu bir yapıda olduğu görülmektedir. Medyan böler ile tespit edilen 23 Sahte Dönüşümcü Liderin hepsi, 44 Gerçek Dönüşümcü Liderin ise 43 tanesi, araştırma varsayımlarına göre de doğru bir şekilde sınıflandırılmıştır. Sadece 1 Gerçek Dönüşümcü Lider, sahte veya gerçek olmayan özellikte çıkmıştır. Öte yandan, medyan böler sınıflandırması, araştırma varsayımlarına göre daha zayıf kalmakta ve tam 13'er tane Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Lideri tespit edememektedir. Aslında bu durum şaşırtıcı değildir. Dönüşümcü Liderlik medyan böler değerinin 66 gibi yüksek bir puanda olması, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Lider olarak ortaya çıkması gereken yöneticileri tespit edememekte ve güç kaybı yaşanmaktadır. Bu nedenlerden dolayı araştırma varsayımlarının, medyan böler yönteminden daha doğru sonuçlar verdiği kabul edilmiştir.

Tablo 5.13 Araştırma Varsayımları ile Medyan Böler Sınıflamasının Karşılaştırılması

Araştırma Varsayımlarına Göre Sınıflama	Medyan Böler Sınıflaması			TOPLAM
	Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Lider Olmayan	Sahte Dönüşümcü Lider	Gerçek Dönüşümcü Lider	
Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Lider Olmayan	53	0	1	54
Sahte Dönüşümcü Lider	13	23	0	36
Gerçek Dönüşümcü Lider	13	0	43	56
TOPLAM	79	23	44	146

Bu arada, araştırma varsayımlarına göre tespit edilen 36 Sahte Dönüşümcü Liderin, Otantik Liderlik özelliklerine ait ortalama puanları (12,7361), araştırmadaki 146 yöneticinin medyan böler seviyesinin (35,8447) altında olup, varsayımın kendi içyapısı ile uyumludur. Öte yandan bu liderlerin, Dönüşümcü Liderliğe ait ortalama puanları (67,2361) ise genel medyan böler seviyesinin (59,6701) üstünde olup, varsayımın kendi içyapısı ile uyumludur. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin hem Otantik Liderlik hem de Dönüşümcü Liderliğe ait ortalama puanları, genel değerlerin üzerinde olup karma analiz yöntemiyle geliştirilen varsayımların tutarlılığını göstermektedir.

Tablo 5.14 Araştırma Varsayımlarına Göre Oluşan Lider Türlerinin Ortalama Puanları

Liderlik Türleri	Puan Ortalama (Mean) ve Frekans	Algılanan Otantik Liderlik	Algılanan Dönüşümcü Liderlik
Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Lider Olmayan	Mean	31,7901	42,7253
	N	54	54
Sahte Dönüşümcü Lider	Mean	12,7361	67,2361
	N	36	36
Gerçek Dönüşümcü Lider	Mean	54,6101	71,1458
	N	56	56
TOPLAM	Mean	35,8447	59,6701
	N	146	146

Araştırma varsayımları ile oluşan liderlik türleri, ortalama bölümlemesine göre elde edilen lider sayıları ile karşılaştırıldığında

sonuçların araştırma varsayımları lehine olumlu bir yapıda olduğu görülmektedir. Ortalama bölümlemesi ile tespit edilen Sahte Dönüşümcü Liderlerin 36 tanesi, araştırma varsayımlarıyla da tespit edilmiş olup sadece 1 yönetici sahte veya gerçek özelliği göstermeyen şeklinde sınıflandırılmıştır. Ortalama bölümlemesine göre Gerçek Dönüşümcü Liderlik özelliği gösteren 56 yönetici, araştırma varsayımlarına göre de doğru bir şekilde sınıflandırılmıştır. Tespit edilemeyen 9 Gerçek Dönüşümcü Lider ise aslında, Otantik Liderlik için olan ortalama puanın düşük (35,8447) değerde olmasından dolayı öyleymiş gibi görünmektedirler. Uç değerlerden çok fazla etkilenen ortalama bölümlemesi yönteminin bu zayıflığına karşın, araştırma varsayımları daha güvenilir sonuçlar vermektedir. Bu nedenlerden dolayı araştırma varsayımlarının, ortalama bölümlemesi yönteminden daha doğru sonuçlar verdiği kabul edilmiştir.

Tablo 5.15 Araştırma Varsayımları ile Ortalama Bölümlemesinin Karşılaştırılması

Araştırma Varsayımlarına Göre Sınıflama	Medyan Böler Sınıflaması			TOPLAM
	Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Lider Olmayan	Sahte Dönüşümcü Lider	Gerçek Dönüşümcü Lider	
Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Lider Olmayan	44	1	9	54
Sahte Dönüşümcü Lider	0	36	0	36
Gerçek Dönüşümcü Lider	0	0	56	56
TOPLAM	44	37	65	146

Benzer bir karşılaştırma, araştırma varsayımları ile dörtlü kümeleme analizi arasında da yapılmıştır. Buna göre neredeyse benzer sonuçlar çıkmıştır. Kümeleme analizine göre tespit edilen Sahte Dönüşümcü Liderlerin 36 tanesi ve yine aynı yöntemle göre sınıflandırılan Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ise 56 tanesi, araştırma varsayımlarında da doğru belirlenmiştir. Sadece 3 edilen Sahte Dönüşümcü Lider ve 2 Gerçek Dönüşümcü Liderin, sahte veya gerçek özelliği olmayan grubunda sınıflandığı araştırma varsayımlarının daha güvenilir olduğu söylenebilir. Kümeleme analizinde, uzaklık matrisi hesaplarından dolayı, küme ortalamasından uzak olan bazı

farklı gözlemler de kümeye dâhil edilmektedir. Nitekim yukarıdaki sayfalarda yer alan saçılım diyagramlarında da görüldüğü üzere, küme ortalamasından uzak olan sapmış veriler, ilgili kümelerden çıkarıldığında, araştırma varsayımları ile aynı sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu nedenlerden dolayı araştırma varsayımlarının, kümeleme yönteminden daha doğru sonuçlar verdiği kabul edilmiştir.

Tablo 5.16 Araştırma Varsayımları ile Kümelemenin Karşılaştırılması

Araştırma Varsayımlarına Göre Sınıflama	Medyan Böler Sınıflaması			TOPLAM
	Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Lider Olmayan	Sahte Dönüşümcü Lider	Gerçek Dönüşümcü Lider	
Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Lider Olmayan	49	3	2	54
Sahte Dönüşümcü Lider	0	36	0	36
Gerçek Dönüşümcü Lider	0	0	56	56
TOPLAM	49	39	58	146

Tüm bu detaylı analiz, inceleme ve karşılaştırmalardan sonra, araştırmada 36 Sahte Dönüşümcü Lider ve 56 Dönüşümcü Lider olduğu belirlenmiştir. Geri kalan 54 yöneticinin ise bu iki sınıfa girmedikleri bilindiğinden ve diğer liderlik türleri ise bu araştırmanın konusu olmadığından Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik ile ilgili analizlerde yer almamışlardır.

Bu arada, Dönüşümcü ve Otantik Liderlik için olan varsayımlara benzer bazı kabuller, yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim seviyeleri için de yapılmıştır. Buna göre, Mach-IV Testi sonucunda hesaplanan Makyavelizm skoru 45'den aşağı olanlar Düşük Makyavelist (low Machs) bireyler, 45-70 arası olanlar Orta Makyavelist bireyler ve 70'den yüksek (en fazla 100) olanlar ise Yüksek Makyavelist bireyler (high Machs) olarak kabul edilmiştir. Johari Penceresi Testi sonucunda Geri Bildirim ve Kişisel Açılım skorları 10'dan düşük olanlar İletişime Kapalı, 10-17 arası olanlar Orta İletişimde ve 17'den yüksek (en fazla 25) olanlar ise Açık İletişimde olarak ayrıştırılmışlardır.

5.8 HİPOTEZLER

Araştırmanın ilk bölümlerinde çok kapsamlı olarak yer verilen literatür bilgileri ile bu bölümde yer alan varsayımlar temelinde aşağıdaki şekilde hipotezler geliştirilmiştir.

Yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik davranışları ile Makyavelizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Otantik Liderlik ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik davranışları ile Johari Penceresi Modeli davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H_{2a}: Otantik Liderlik ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{2b}: Otantik Liderlik ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Johari Penceresi Modeli davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H_{3a}: Makyavelizm ile Kişisel Açılım arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

H_{3b}: Makyavelizm ile Geri Bildirim arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri ile Geri Bildirim davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Kişisel Açılım ile Geri Bildirim davranışları arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Yöneticilerin algılanan Etkileşimci Liderlik davranışları ile Makyavelizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Etkileşimci Liderlik ile Makyavelizm arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Yöneticilerin algılanan Etkileşimci Liderlik davranışları ile Johari Penceresi Modeli davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H_{6a}: Etkileşimci Liderlik ile Kişisel Açılım arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

H_{6b}: Etkileşimci Liderlik ile Geri Bildirim arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Yöneticilerin algılanan Etkileşimci Liderlik davranışları ile algılanan Otantik Liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Etkileşimci Liderlik ile Otantik Liderlik arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik ve boyutları ile algılanan Otantik Liderlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H_{8a}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{8b}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{8c}: Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik ve boyutları ile Johari Penceresi Modeli davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H_{9a}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{9b}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{9c}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{9d}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{9e}: Dönüşümcü Liderlik ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{9f}: Dönüşümcü Liderlik ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik ve boyutları ile Makyavelizm düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H_{10a}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

H_{10b}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

H_{10c}: Dönüşümcü Liderlik ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderler, Makyavelizm yönünden anlamlı farklılıklar gösterirler.

H_{11a}: Sahte Dönüşümcü Liderler, Gerçek Dönüşümcü Liderlere göre daha yüksek oranda Makyavelist özellikler gösterirler.

H_{11b}: Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesinde Makyavelizmin anlamlı bir etkisi vardır.

Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderler, Johari Penceresi Modeli davranışları açısından anlamlı farklılıklar gösterirler.

H_{12a}: Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha yüksek Kişisel Açılım düzeylerine sahiptirler.

H_{12b}: Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha fazla Geri Bildirim sağlamaya çalışırlar.

H_{12c}: Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesinde Kişisel Açılımın anlamlı bir etkisi vardır.

H_{12d}: Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesinde Geri Bildirimin anlamlı bir etkisi vardır.

Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderler, Bireysel İlgı ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) gibi Dönüşümcü Liderlik boyutları açısından anlamlı farklılıklar gösterirler.

H_{13a}: Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha yüksek Bireysel İlgı davranışı sergilerler.

H_{13b}: Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha yüksek İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı sergilerler.

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR

6.1 BETİMSEL ANALİZLER

6.1.1 Demografik Özelliklerin Analizi

Ekte yer aldığı üzere Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınarak Çankaya ilçesinde bulunan okullardan 100 tanesinde araştırma yapılması hedeflenmiştir. Bu okullardan 95 tanesine ulaşılmıştır. Ancak, kimi okullardan geri dönüş alınamamış, kimilerinden ise gelen geri dönüş sonrası anketlerde bazı eksiklikler olduğu için analizden çıkarılmıştır. Veri seti temizlemesinden sonra elde kalan 86 tane okul yöneticisi (okul müdürü) ve bu yöneticilere bağlı olarak çalışan 151 çalışan (okul müdür yardımcısı) tarafından doldurulan anketler analize alınmıştır. Merkezi Finans ve İhale Birimi (CFCU) ile Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (ASPB) ve Gençlik ve Spor Bakanlığının (GSB) merkez teşkilatında yürütülen çalışma sonrasında ise 60 yönetici ve bu yöneticilere bağlı olarak görev yapan 99 çalışana ulaşıldığı görülmüştür. Ulaşılan 146 yönetici ile birlikte bu yöneticilere doğrudan bağlı olarak görev yapan 250 çalışan tarafından doldurulan anketler de analizlere dâhil edilmiştir. Dolayısı ile toplamda 396 tane denek tarafından doldurulan anketin veri girişleri yapılmıştır.

Araştırmada yer alan yönetici ve çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında, 146 yöneticinin %71,2'sinin erkek, geri kalan %28,8'inin ise kadın olduğu görülmektedir. 250 çalışanın %63,2'si erkek, %36,8'i ise kadındır. Bu çerçevede, araştırmaya katılan toplam 396 deneğin %66,2'si erkek katılımcı, geri kalan %33,8'i ise kadın katılımcılardan oluşmaktadır.

Araştırmada yer alan yöneticilerin yaş dağılımına bakıldığında, 146 yöneticinin %6,8'inin 38 yaşında olduğu görülmektedir. Bu arada, yönetici düzeyindeki deneklerden 29 ve 33 yaşlarında olan sadece birer kişi vardır. Araştırmaya katılan en genç yönetici 29 yaşında olup, en yaşlı yönetici denekler ise 63 yaşında olan 2 yöneticidir. Araştırmada yer alan çalışanların yaş dağılımına bakıldığında ise 250 çalışanın %8'inin 30 yaşında olduğu görülmektedir. Bir başka %8'lik bir grup ise 35 yaşındadır. Bu arada, çalışan düzeyindeki deneklerden 23, 60 ve 65 yaşlarında olan sadece birer kişi vardır. Araştırmaya katılan en genç çalışan denek 23 yaşında olup, en yaşlı çalışan ise 65 yaşındadır. Yönetici ve çalışan düzeyindeki deneklerin yaş dağılımları karşılaştırıldığında ise çalışanların daha genç yaştaki gruplardan oluştuğu görülmektedir. 41 tane çalışan 29 yaş ve altında iken, bu yaş grubunda sadece 1 tane yönetici vardır. Çalışanların %58'i (145 kişi), yani yarısından fazlası 38 yaşın altındadır. Öte yandan yöneticilerin %84,2 gibi çok büyük bir kısmı (123 kişi) ise 38 yaş ve üzerindedir. Bu sonuç aslında beklenen bir durumdur. Çalışanların daha genç, yöneticilerin ise onlara göre yaş açısından daha tecrübeli ve daha yaşlı gruplarda olması zaten olası bir durumdur.

Araştırmada yer alan yöneticilerin toplam çalışma yılı dağılımına bakıldığında, 146 yöneticinin %7,5'inin toplam 20 yıldır çalışmakta olduğu görülmektedir. Bu arada, yönetici düzeyindeki deneklerden 45 yıldır çalışan bir kişi ve sadece 7 yıldır çalışmakta olan iki kişi vardır. Araştırmada yer alan çalışanların toplam çalışma yılı dağılımına bakıldığında, 250 çalışanın %7,2'sinin toplam 8 yıldır çalışmakta olduğu görülmektedir. Bir başka %7,2'lik bir grup ise 8 yıldır çalışmaktadır. Bu arada, yönetici düzeyindeki deneklerden 29, 33, 35 ve 37 yıldır çalışan sadece birer kişi vardır. Yönetici ve çalışan düzeyindeki deneklerin toplam çalışma yılı dağılımları karşılaştırıldığında ise çalışanların daha kısa süreli çalışma tecrübesine sahip olan gruplardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanların daha genç oldukları için iş hayatında henüz 10 yıl civarında bir tecrübeye sahip oldukları, yöneticilerin ise onlara göre daha yaşlı oldukları için daha tecrübeli ve 11 ila 30 yıl

arasında bir çalışma süresine sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmada yer alan yöneticilerin, yönetici olarak görev yapma yıllarının dağılımına bakıldığında, 146 yöneticinin %6,8'ine tekabül eden 10 yöneticinin, toplam 3 yıldır yönetici olarak görev yaptığı görülmektedir. Öte yandan yöneticilik süreleri 22, 24, 25, 33, 34 ve 38 yıl olan sadece birer yönetici bulunduğunu da belirtmek gerekir. Yönetici düzeyindeki deneklerin hiçbirisi 40 yılın üzerinde bir yöneticilik tecrübesine sahip değildir. Bu çerçevede, yönetici olarak görev yapma süresi arttıkça, frekansın azaldığı söylenebilir. Araştırmada yer alan çalışanların, değerlendirmede bulundukları yöneticileriyle toplamda kaç yıldır birlikte çalıştıklarına dair istatistikî dağılıma bakıldığında ise 250 çalışanın %30'unun (75 kişi) değerlendirdiği yönetici ile 1 yıldır birlikte çalışıldığı görülmektedir. 62 çalışan yöneticisi ile birlikte 2 yıldır çalışmakta iken, çalışanların %20,8'i yöneticileriyle birlikte toplam 3 yıldır çalışmaktadırlar. Yöneticileriyle birlikte 8 ve 10 yıldır birlikte olan sadece birer çalışan düzeyinde denek vardır. Bu çerçevede, yönetici ile birlikte görev yapma süresi arttıkça, çalışan düzeyindeki deneklerin frekansının azaldığı söylenebilir.

6.1.2 Johari Penceresi Testi Cevaplarının Analizi

Ekte yer aldığı üzere yönetici düzeyindeki deneklerce cevaplanan ilk test, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeylerinin ölçüldüğü, 5 puanın "A" ve "B" şeklinde iki ayrı seçeneğe deneklerce bölüştürüldüğü 10 maddelik Johari Penceresi Testidir. Bu testteki her bir maddede yer alan ifadeler (sorular) sadece bir boyut için hesaba katılmaktadır. Her bir ifadenin "A" veya "B" seçeneğine verilen puan dikkate alınmakta ve bu puan ya Kişisel Açılım ya da Geri Bildirim skorunun hesaplanmasında kullanılmaktadır.

Bu bağlamda, yönetici düzeyindeki deneklerin %45,9'unun (67 kişi) ilk maddenin "A" seçeneğine 5 puan verildiği görülmektedir. 146 yöneticiden sadece 8 tanesi bu seçeneğe hiç puan vermemiştir. Bu çerçevede,

1.maddenin “A” seçeneği için, puan arttıkça frekansın da arttığı söylenebilir. Öte yandan, frekans ve yüzde açısından “A” seçeneğinin tam tersi bir durum, “B” seçeneği için geçerlidir. Dolayısıyla da “B” seçeneği için verilen puan arttıkça, frekansın azaldığı gözlemlenmiştir. Johari Penceresi Testinin ikinci maddesinin “B” seçeneği ile Kişisel Açılım puanı hesabı yapılmaktadır. Cevaplarının dağılımına bakıldığında ise yöneticilerin %26,7’si (39 denek) “B” seçeneği için 1 puan vermiştir. Bu bağlamda bakıldığında yönetici düzeyindeki deneklerde önemli bir ayrışma olmadığı gözlemlenmiştir.

Johari Penceresi Testinin üçüncü maddesinin “B” seçeneği ile Kişisel Açılım puanı hesabı yapılmaktadır. Cevaplarının dağılımına bakıldığında ise yöneticilerin 52 tanesinin “B” seçeneğine 5 puan verildiği anlaşılmıştır. Bu madde için 5 puan haricinde yönetici düzeyindeki deneklerde önemli bir ayrışma olmadığı gözlemlenmiştir. Johari Penceresi Testinin dördüncü maddesinin “B” seçeneği ile Kişisel Açılım puanı hesabı yapılmakta olup cevaplarının dağılımına bakıldığında ise yöneticilerin 35 tanesinin “B” seçeneğine hiç puan vermediği ve 34 yöneticinin ise tam 5 puan verdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda bakıldığında, deneklerin genellikle “B” seçeneğine az (0 puan ya da 1 puan) veya yüksek (4 puan ya da 5 puan) puan verme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Johari Penceresi Testinin beşinci maddesinin “B” seçeneği ile Geri Bildirim puanı hesabı yapılmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında, yöneticilerin %34,2’sinin, bu 5.madde için yüksek düzeyde (4 veya 5 puan) Geri Bildirim skoruna sahip olduğu görülmektedir. Johari Penceresi Testinin altıncı maddesinin “A” seçeneği ile Geri Bildirim puanı hesabı yapılmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında yöneticilerin %32,9’unun, 6.maddedeki “A” seçeneği için yüksek puanlı (4 veya 5 puan) Geri Bildirim düzeylerine sahiptirler.

Johari Penceresi Testinin yedinci maddesinin “B” seçeneği ile Geri Bildirim puanı hesabı yapılmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında 76 kişinin, yani yöneticilerin yarısından fazlasının (deneklerin %52,1’i) 7.maddedeki “B”

seçeneği için 4 veya 5 gibi yüksek puanlar verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin yarısını geçen bir kısmın bu madde için yüksek Geri Bildirim düzeylerine sahip olduğu not edilmektedir. Johari Penceresi Testinin sekizinci maddesinin “B” seçeneği ile Geri Bildirim puanı hesabı yapılmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında 66 kişinin, yani yöneticilerin %45,2’sinin 8.maddedeki “B” seçeneği için düşük (0 veya 1) puanlar verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin yarısına yakın bir kısmının bu madde için düşük Geri Bildirim skorlarına sahip olduğu gözlenmektedir.

Johari Penceresi Testinin dokuzuncu maddesinin “A” seçeneği ile Geri Bildirim puanı hesabı yapılmaktadır. Bu çerçevede bakıldığında 77 kişinin, yani yöneticilerin %52,7’sinin 9.maddedeki “A” seçeneği için 4 veya 5 puan gibi yüksek skorlara sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin yarısını geçen bir kısmının bu madde için yüksek Geri Bildirim seviyesinde oldukları ileri sürülebilir. Johari Penceresi Testinin onuncu ve son maddesinin “B” seçeneği ile Kişisel Açılım puanı hesabı yapılmaktadır. Bu çerçevede bakıldığında 45 kişinin, 10.maddedeki “B” seçeneği için 4 veya 5 puan gibi yüksek skorlara sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin %30,8’lik bir kısmının bu madde için yüksek Kişisel Açılım davranışı gösterdikleri iddia edilebilir.

Johari Penceresi Testinin tüm maddelerinde yer alan seçeneklere verilen cevapların geneline bakıldığında yöneticiler tarafından en çok tercih edilen ifade, 1.maddedeki “A” seçeneğine 5 puan verilmesidir. Tam 67 yönetici, 1.maddenin “A” seçeneğine 5 puan vermiş, dolayısıyla da aynı maddenin “B” seçeneğine ise hiç puan vermemişlerdir. Bu oran (%45,9) aynı zamanda Kişisel Açılım hesaplamasında kullanılan seçenekler için ulaşılan en yüksek rakamdır (67). Kişisel Açılım için yöneticiler tarafından verilen cevaplardaki en düşük oran (%6,2) ise 2.maddenin “B” seçeneğine ayrılan 3 puandır. Geri Bildirim hesaplamasındaki seçenekler için erişilen en düşük değer ise 6 kişi (yöneticilerin %4,1’i) tarafından 2 puan verilen 7.maddenin “B” seçeneğidir. Diğer yandan, Geri Bildirim için hesaplanan en yüksek oran

(%41,1) ise 9.maddenin “A” seçeneğine 5 puan veren 60 yöneticiden kaynaklanmaktadır.

Johari Penceresi Testi ile yöneticilerin hesaplanan toplam Kişisel Açılım puanları dağılımları incelendiğinde, 14 tane yöneticinin 20 puan gibi yüksek bir Kişisel Açılım puanına sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %7,5'luk bir kısmı 5 puan gibi düşük bir Kişisel Açılım davranışı göstermektedirler. 12 puan gibi orta bir Kişisel Açılım değerine sahip olan sadece tek bir yönetici vardır. Dikkat çeken bir husus ise, en yüksek değer olan 25 puana sahip olan 2 yöneticiye karşılık, başka 2 yöneticinin de sadece 2 puan gibi çok düşük puanlara sahip olmasıdır. Buradan hareketle, yöneticilerin genellikle yüksek veya düşük Kişisel Açılım gösterdikleri, az bir kısmının orta düzeyde Kişisel Açılım davranışı sergiledikleri ileri sürülebilir.

Tablo 6.1 Yönetici Düzeyindeki Deneklerin Toplam Kişisel Açılım Puanlarına Göre Dağılımı

KİŞİSEL AÇILIM PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
2	2	1,4	1,4
3	3	2,1	3,4
4	4	2,7	6,2
5	11	7,5	13,7
6	11	7,5	21,2
7	8	5,5	26,7
8	9	6,2	32,9
9	9	6,2	39,0
10	3	2,1	41,1
11	3	2,1	43,2
12	1	0,7	43,8
13	3	2,1	45,9
14	3	2,1	47,9
15	4	2,7	50,7
16	3	2,1	52,7
17	4	2,7	55,5
18	9	6,2	61,6

KİŞİSEL AÇILIM PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
19	7	4,8	66,4
20	14	9,6	76,0
21	9	6,2	82,2
22	8	5,5	87,7
23	9	6,2	93,8
24	7	4,8	98,6
25	2	1,4	100,0
TOPLAM	146	100,0	

Johari Penceresi Testi ile yöneticilerin hesaplanan toplam Geri Bildirim puanları dağılımları incelendiğinde, yöneticilerin %10,3 gibi bir oranını temsil eden 15 tane yöneticinin 6 gibi düşük bir Geri Bildirim puanına sahip olduğu fark edilmektedir. 10 tane yönetici de 3 gibi düşük bir Geri Bildirim düzeyindedir. Başka 10 kişilik gruplar da vardır. Yöneticilerin %6,8'ine tekabül eden 10'ar kişilik iki yönetici kısmı ise 21 ve 22 gibi yüksek seviyede Geri Bildirim davranışı gösterirler. Buradan hareketle, yöneticilerin neredeyse birbirine yakın oranlarda düşük, orta ve yüksek Geri Bildirim puanlarına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 6.2 Yönetici Düzeyindeki Deneklerin Toplam Geri Bildirim Puanlarına Göre Dağılımı

GERİ BİLDİRİM PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
2	2	1,4	1,4
3	10	6,8	8,2
4	3	2,1	10,3
5	5	3,4	13,7
6	15	10,3	24,0
7	5	3,4	27,4
8	6	4,1	31,5
9	5	3,4	34,9
10	8	5,5	40,4

GERİ BİLDİRİM PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
11	2	1,4	41,8
12	6	4,1	45,9
13	3	2,1	47,9
14	5	3,4	51,4
15	6	4,1	55,5
16	6	4,1	59,6
17	7	4,8	64,4
18	6	4,1	68,5
19	6	4,1	72,6
20	8	5,5	78,1
21	10	6,8	84,9
22	10	6,8	91,8
23	7	4,8	96,6
24	1	,7	97,3
25	4	2,7	100,0
TOPLAM	146	100,0	

Johari Penceresi Testi ile ölçülen Kişisel Açılım ve Geri Bildirim sonuçları incelendiğinde, hiçbir yöneticinin 0 veya 1 puana sahip olmadığı görülmüştür. Öte yandan, 2’şerden toplam 4 yöneticinin 2 gibi düşük puanda Kişisel Açılım veya Geri Bildirim skoruna sahip olduğu anlaşılmaktadır. En yüksek frekanslar ise 15 ile 6 puanlı Geri Bildirim düzeyi olan yöneticilerde ve 14 ile 20 puanlı Kişisel Açılım düzeyi olan yöneticilerde görülmüştür. Toplam 6 yöneticinin ise 25 tam puanına ulaşan Kişisel Açılım veya Geri Bildirim skorları vardır.

6.1.3 Makyavelizm Testi Cevaplarının Analizi

Ekte yer aldığı üzere yönetici düzeyindeki deneklerce cevaplanan ikinci test ise 20 maddelik Mach-IV testidir. Buna göre Makyavelizm testine cevap veren 146 yönetici düzeyindeki denekten 54 tanesi, 1.maddedeki Makyavelist ifadeye katıldığını belirtmiştir. Tamamen katılıyorum diye cevap

verenler ise testi cevaplayan deneklerin %26'sını oluşturmaktadır. Makyavelizm testindeki 2.madde de Makyavelist bir ifade olup deneklerin %29,5'una tekabül eden 43 kişi bu ifadeye katılmaktadır. Tamamen katılıyorum diyenler %28,1 oranındadır. Makyavelizm testindeki 3.madde de Makyavelist olmayan bir ifade olup 146 yöneticinin 65 tanesi (%44,5) cevaplarken bu ifadeye katıldığını işaretlemiştir. Deneklerin %46'sı ise tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Makyavelist olmayan bir ifade içeren 4.maddeye verilen cevaplar incelendiğinde ise 54 deneğin ifadeye katıldığı tespit edilmiştir. Makyavelist ifade içeren 5.maddenin cevaplarına göre 48 denek, bu Makyavelist ifadeye katılmamaktadır. Makyavelizm testindeki 6.madde ise Makyavelist olmayan bir ifade bulunmakta olup deneklerin %37'si tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Makyavelist olmayan bir ifade içeren 7.maddeye verilen cevaplar incelendiğinde ise 44 kişinin ifadeye katıldığı görülmektedir. Makyavelist ifade içeren 8.maddeye cevap veren 146 deneğin %33,6'sı ifadeye tamamen katılmaktadır.

Makyavelizm testindeki 9.madde ise Makyavelist olmayan bir ifadeyi barındırmakta olup deneklerin %54,8'i bu ifadeye tamamen katılmaktadır. 40 denek de ifadeye katılırken kararsız kalan denek sayısı ise 23'tür. Sadece 3 denek ifadeye katılmadığını belirtmiştir. Makyavelist olmayan bu ifadeye hiç katılmayan denek çıkmamıştır. Ayrıca, katılım düzeyi arttıkça, frekansın da arttığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, araştırmada yer alan 146 yöneticinin %82,2'si gibi çok büyük bir kısmı araştırmaya katıldığını veya tamamen katıldığını belirtmiştir. Bu oranın bu kadar yüksek olmasının nedeni ifadenin kendisinden kaynaklanmış olabilir. 9.maddede geçen Makyavelist olmayan bu ifade, toplumda genel kabul görmüş olan bir noktaya temas etmiş olabileceği için ifadenin deneklerce bu kadar yüksek oranda kabul görmesi söz konusu olabilir.

Makyavelizm testindeki 10.madde Makyavelist olmayan bir ifadeyi barındırmakta olup 76 denek bu ifadeye tamamen katılmaktadır. 40 denek de ifadeye katılırken kararsız kalan denek sadece 10 kişidir. Sadece 3 denek ifadeye hiç katılmadığını belirtmiştir. Bu çerçevede, araştırmada yer alan 146 yöneticinin 120 tanesi (deneklerin %82,2'si) gibi çok büyük bir kısmı araştırmaya katıldığını veya tamamen katıldığını belirtmiştir. 9.maddede geçen Makyavelist olmayan ifadenin deneklerce kabul edilmesinin bu kadar yüksek oranda olmasının nedeni, ifadenin toplumda genel kabul görmüş olması olabilir.

Makyavelizm testindeki 11.madde de Makyavelist olmayan bir ifade önermekte olup deneklerin %28,8'ine karşılık gelen 42 kişi ifadeye katılmaktadır. Makyavelist ifade içeren 12.maddeye cevap veren 146 deneğin %37'si ifadeye katılmaktadır. Yine Makyavelist ifade içeren 13.maddeye cevap veren 146 deneğin 50 tanesi ise bu ifadeye katılmamaktadır. Makyavelizm testindeki 14.madde ise Makyavelist olmayan bir ifade barındırmakla birlikte, deneklerin %30,8'i buradaki önermeye katılmamaktadır. Makyavelist ifade içeren 15.maddenin cevaplarının dağılımı incelendiğinde ise 40 yöneticinin ifadeye hiç katılmadığı görülmektedir. 35 yönetici de buradaki ifadeye katılmamaktadır.

Makyavelist olmayan bir ifade içeren Makyavelizm testinin 16.maddesini cevaplayan 146 yöneticinin 51 tanesi ifadede yer alan önermeye katılmamakta, 16 yönetici ise hiç katılmamaktadırlar. Makyavelizm testindeki 17.madde de Makyavelist olmayan bir ifade içermekte olup 146 yöneticiden 48 tanesi ifadede yer alan önermeye katılmamaktadır. Makyavelist ifade içeren 18.maddenin cevaplarının dağılımı değerlendirildiğinde ise 63 kişinin bu ifadeye hiç katılmadığı anlaşılmaktadır. Makyavelist ifade içeren 19.maddeyi cevaplayan 146 yöneticinin 44 tanesi (deneklerin %30,1'i) kararsız kalmıştır. Makyavelizm testine cevap veren 146 yönetici düzeyindeki denekten 39 tanesi, son soru olan 20.maddedeki Makyavelist ifadeye katıldığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan 146 yöneticinin Makyavelizm puanlarını ölçmeye yarayan Mach – IV testine ilişkin cevaplar genel bir açıdan değerlendirildiğinde, deneklerin en yüksek oranda tercih ettiği katılım oranı Makyavelist olmayan bir ifade içeren 9.maddede gerçekleştirmiştir. Bu ifadeye tamamen katılan 80 tane kişi, araştırmaya katılan yönetici düzeyindeki deneklerin %54,8'ini oluşturmaktadır. Bu oranın bu kadar yüksek olmasının nedeni ifadenin toplumda genel kabul görmüş ve herkesin kolayca kabul edebileceği bir yapıya sahip olmasındandır. Diğer yandan, 9.maddeye hiç katılmayan denek olmamıştır. Mach – IV testinde en düşük oranı temsil eden bu durum, ifadede yer alan önermenin deneklerce kabullenilme düzeyini de göstermektedir.

Araştırmada yer alan 146 yöneticinin toplam Makyavelizm puanları incelendiğinde, en sık frekansın 9 olduğu görülmektedir. Buna göre, yöneticilerin %6,2'si 76 puanlık bir Makyavelizm düzeyine ve yine %6,2'lik bir başka kısmı da 78 puan gibi bir Makyavelizm seviyesine sahiptirler. 9'ar kişilik iki yönetici grubundan sonra en yüksek ikinci frekans, 8 kişi ile 74 Makyavelizm puanına sahip olan deneklere aittir. En düşük frekans ise tek yöneticilerin görüldüğü 28, 31, 33, 56, 67, 68, 69, 71, 72, 79, 80, 81 ve 84 Makyavelizm puanlarıdır. 20 ile 100 puan arasında değişen sonuçlarının olduğu Mach – IV testinde, araştırmaya katılan yönetici düzeyindeki deneklerin en düşük 28 puana ve en yüksek olarak ise 84 puana sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.3 Yönetici Düzeyindeki Deneklerin Makyavelizm Puanlarına Göre Dağılımı

MAKYAVELİZM PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
28	1	0,7	0,7
29	5	3,4	4,1
31	1	0,7	4,8
32	3	2,1	6,8
33	1	0,7	7,5
34	2	1,4	8,9

MAKYAVELİZM PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
35	2	1,4	10,3
36	4	2,7	13,0
37	4	2,7	15,8
38	2	1,4	17,1
39	6	4,1	21,2
40	3	2,1	23,3
41	7	4,8	28,1
42	2	1,4	29,5
43	2	1,4	30,8
44	3	2,1	32,9
45	5	3,4	36,3
46	3	2,1	38,4
47	6	4,1	42,5
48	2	1,4	43,8
49	5	3,4	47,3
50	3	2,1	49,3
51	3	2,1	51,4
52	4	2,7	54,1
53	4	2,7	56,8
54	5	3,4	60,3
56	1	0,7	61,0
67	1	0,7	61,6
68	1	0,7	62,3
69	1	0,7	63,0
70	2	1,4	64,4
71	1	0,7	65,1
72	1	0,7	65,8
73	5	3,4	69,2
74	8	5,5	74,7
75	6	4,1	78,8
76	9	6,2	84,9
77	2	1,4	86,3
78	9	6,2	92,5
79	1	0,7	93,2
80	1	0,7	93,8
81	1	0,7	94,5
82	2	1,4	95,9
83	5	3,4	99,3
84	1	0,7	100,0
TOPLAM	146	100,0	

6.1.4 Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeği Cevaplarının Analizi

Ekte yer aldığı üzere, çalışan düzeyindeki deneklerin, birebir çalıştıkları ve bağlı bulundukları bir üst yöneticilerini değerlendirerek cevapladıkları ilk test, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Tam Serbestçi Liderlik sonuçlarını hesaplamaya yönelik ifadeler içeren 36 maddelik Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeğidir. 250 denek tarafından bu

ölçeğe ilişkin olarak verilen cevaplar, bağlı bulundukları 146 yönetici hakkındadır. Dolayısıyla, lider pozisyonundaki yöneticiye bağlı olan tüm çalışanların bu testte verdikleri cevapların puanlarının ortalamaları alınmakta ve o yönetici için Dönüşümcü, Etkileşimci veya Tam Serbestçi Liderlik puanları hesaplanmaktadır. Bir başka deyişle, bir yöneticinin Dönüşümcü, Etkileşimci veya Tam Serbestçi Liderlik puanları, kendisine bağlı olan çalışan pozisyonundaki deneklerin verdikleri cevapların puan ortalamasının alınmasıyla hesaplanmaktadır. Aşağıda yer alan satırlarda ise MLQ Ölçeğindeki sadece Dönüşümcü Liderlik maddelerine ait sorulara verilen cevaplar vardır. Etkileşimci Liderlik ve Tam Serbestçi Liderlik maddelerinin analizleri ise araştırma kapsamında olmadığı için verilmemiştir.

Buna göre MLQ ölçeğine cevap veren çalışan pozisyonundaki 250 denekten 97 tanesi, 1.maddede yer alan ve Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İdealleştirilmiş Etki davranışını ölçen ifadeye tamamen katıldığını belirtmiştir. MLQ ölçeğinin 3.maddesi ile Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İlham Verme davranışı ölçülmekte olup 250 denekten 98 tanesi yöneticisiyle ilgili olarak yer alan ifadeye tamamen katılmaktadır. Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan Zihinsel Teşvik davranışının incelendiği 4.maddeye cevap veren deneklerin 90 tanesi ifadeye tamamen katılmaktadır. Bu arada, 6.madde ile Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ölçülmekte olup 250 denekten tam 100 tanesi ifadeye katılmaktadır. Çalışan pozisyonundaki 89 denek ise 7.maddede yer alan ve Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İdealleştirilmiş Etki davranışını ölçen ifadeye tamamen katıldığını belirtmiştir. 95 çalışan, 11.maddede yer alan ve Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İdealleştirilmiş Etki davranışını ölçen ifadeye tamamen katıldığını belirtirken 98 çalışan ise bu ifadeye katıldığını belirtmiştir.

MLQ ölçeğinin 12.maddesi ile Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İlham Verme davranışı ölçülmekte olup 250 denekten 118 tanesi yöneticisiyle ilgili olarak yer alan ifadeye tamamen katılmaktadır. Deneklerden 95'i MLQ

ölçeğinde 14.maddede yer alan ve Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İdealleştirilmiş Etki davranışını ölçen ifadeye katıldığını belirtmektedir. 16.madde ile Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan Bireysel İlgı davranışını ölçülmekte olup 250 denekten tam 118 tanesi ifadeye katılmaktadır. 18.maddede Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İlham Verme davranışını ölçülmekte olup 90 denek yöneticisiyle ilgili olarak yer alan ifadeye tamamen katılmaktadır. 91 çalışan, 20.maddede yer alan ve Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İdealleştirilmiş Etki davranışını ölçen ifadeye tamamen katıldığını belirtmiştir. Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan Zihinsel Teşvik davranışının incelendiği 21.maddeye cevap veren deneklerin 119 tanesi ifadeye tamamen katılmaktadır.

MLQ ölçeğine cevap veren çalışan pozisyonundaki 250 denekten 90 tanesi, 23.maddede yer alan ve Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İdealleştirilmiş Etki davranışını ölçen ifadeye tamamen katıldığını belirtmiştir. 25.madde ile Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan Bireysel İlgı davranışını ölçülmekte olup 250 denekten tam 128 tanesi ifadeye katılmaktadır. Ölçeğin 26.maddesinde Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İlham Verme davranışını ölçülmekte olup 105 denek, bu maddedeki ifadeye tamamen katılmaktadır. Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan Zihinsel Teşvik davranışının incelendiği 28.maddeye cevap veren deneklerin 101 tanesi ise ifadeye tamamen katılmaktadır. 118 çalışan, 30.maddede yer alan ve Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İdealleştirilmiş Etki davranışını ölçen ifadeye tamamen katıldığını belirtmiştir. 32.madde ile Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan Bireysel İlgı davranışını ölçülmekte olup 250 denekten tam 105 tanesi ifadeye katılmaktadır. Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan Zihinsel Teşvik davranışının incelendiği 35.maddeye cevap veren deneklerin 92 tanesi ifadeye tamamen katılmaktadır. 106 denek, ölçeğin son ifadesini içeren 36.maddede yer alan ve Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İdealleştirilmiş Etki davranışını ölçen önermeye tamamen katıldığını belirtmiştir.

Araştırmada yer alan 250 çalışan pozisyonundaki deneğin Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeğine verdikleri cevaplar ile bu deneklerin değerlendirdikleri bir üst yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik puanları hesaplanmaktadır. Bu bağlamda, Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışının toplam puanları incelendiğinde, en sık rastlanılan frekansın 24 olduğu görülmektedir. Buna göre, 250 çalışanın %9,6'sı yöneticilerine ait 25 puanlık bir İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışını algılamaktadırlar. En düşük frekans ise birer çalışanın algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) skorlarının görüldüğü 14, 15 ve 17 puanlarıdır. 0 ile 32 puan arasında değişen sonuçların olduğu İdealleştirilmiş Etki (Karizma) alt-boyutu için araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin algıladığı en düşük 2 puan ve en yüksek olarak ise 32 tam puan olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.4 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan İdealleştirilmiş Etki Puanlarının Dağılımı

ALGILANAN İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
2	2	0,8	0,8
3	3	1,2	2,0
4	7	2,8	4,8
5	8	3,2	8,0
6	5	2,0	10,0
7	4	1,6	11,6
8	3	1,2	12,8
10	3	1,2	14,0
13	2	0,8	14,8
14	1	0,4	15,2
15	1	0,4	15,6
16	5	2,0	17,6
17	1	0,4	18,0
18	3	1,2	19,2
19	5	2,0	21,2
20	3	1,2	22,4
21	6	2,4	24,8
22	8	3,2	28,0

ALGILANAN İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
23	21	8,4	36,4
24	19	7,6	44,0
25	24	9,6	53,6
26	15	6,0	59,6
27	17	6,8	66,4
28	18	7,2	73,6
29	14	5,6	79,2
30	17	6,8	86,0
31	14	5,6	91,6
32	21	8,4	100,0
TOPLAM	250	100,0	

250 çalışan düzeyindeki deneğin verdiği cevaplar ile hesaplanan ve bu deneklerin değerlendirdikleri bir üst yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan İlham Verme davranışının toplam puanları da incelenmiştir. Buna göre, en sık rastlanılan frekans 47'dir. 250 çalışanın %18,8'i yöneticilerine ait 16 tam puanlık bir İlham Verme davranışını algılamaktadırlar. En düşük frekans ise 2 çalışanın algılanan İlham Verme skorlarının görüldüğü 5 puanıdır. 0 ile 16 puan arasında değişen sonuçların olduğu İlham Verme alt-boyutu için araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin algıladığı en düşük puan 9 kişi ile 2'dir. En yüksek İlham Verme puanı ise 47 kişinin algıladığı 16 tam puandır.

Tablo 6.5 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan İlham Verme Puanlarının Dağılımı

ALGILANAN İLHAM VERME PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
2	9	3,6	3,6
3	13	5,2	8,8
4	9	3,6	12,4
5	2	,8	13,2
6	5	2,0	15,2

ALGILANAN İLHAM VERME PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
7	7	2,8	18,0
8	5	2,0	20,0
9	4	1,6	21,6
10	11	4,4	26,0
11	7	2,8	28,8
12	37	14,8	43,6
13	32	12,8	56,4
14	30	12,0	68,4
15	32	12,8	81,2
16	47	18,8	100,0
TOPLAM	250	100,0	

250 çalışan düzeyindeki deneğin verdiği cevaplar ile hesaplanan ve bu deneklerin değerlendirdikleri bir üst yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) davranışının toplam puanları da incelenmiştir. Buna göre, en sık rastlanılan frekans 47'dir. 250 çalışanın %18,8'i yöneticilerine ait 16 tam puanlık bir Zihinsel Teşvik davranışını algılamaktadırlar. En düşük frekans ise tek bir çalışanın algılanan Zihinsel Teşvik skorunun görüldüğü 7 puanıdır. 0 ile 16 puan arasında değişen sonuçların olduğu Zihinsel Teşvik alt-boyutu için araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin algıladığı en düşük puan 3 kişi ile 0'dır. En yüksek Zihinsel Teşvik puanı ise 47 kişinin algıladığı 16 tam puandır.

Tablo 6.6 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Zihinsel Teşvik Puanlarının Dağılımı

ALGILANAN ZİHİNSEL TEŞVİK PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
0	3	1,2	1,2
2	2	0,8	2,0
3	9	3,6	5,6
4	13	5,2	10,8

ALGILANAN ZİHİNSEL TEŞVİK PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
5	5	2,0	12,8
6	3	1,2	14,0
7	1	0,4	14,4
8	5	2,0	16,4
9	3	1,2	17,6
10	8	3,2	20,8
11	17	6,8	27,6
12	44	17,6	45,2
13	28	11,2	56,4
14	42	16,8	73,2
15	20	8,0	81,2
16	47	18,8	100,0
TOPLAM	250	100,0	

250 çalışan düzeyindeki deneğin verdiği cevaplar ile hesaplanan ve bu deneklerin değerlendirdikleri bir üst yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutu olan Bireysel İlgî davranışının toplam puanları da incelenmiştir. Buna göre, en sık rastlanılan frekans 49'dur. 250 çalışanın %19,6'sı yöneticilerine ait 12 puanlık bir Bireysel İlgî davranışını algılamaktadırlar. En düşük frekans ise tek bir çalışanın algılanan Bireysel İlgî skorunun görüldüğü 0 puanıdır. 0 ile 16 puan arasında değişen sonuçların olduğu Bireysel İlgî alt-boyutu için araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin algıladığı en düşük puan 1 kişi ile 0'dır. En yüksek Bireysel İlgî puanı ise 24 kişinin algıladığı 16 tam puandır.

Tablo 6.7 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Bireysel İlgî Puanlarının Dağılımı

ALGILANAN BİREYSEL İLGİ PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
0	1	0,4	0,4
1	4	1,6	2,0
2	6	2,4	4,4

ALGILANAN BİREYSEL İLGİ PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
3	15	6,0	10,4
4	8	3,2	13,6
5	2	0,8	14,4
6	6	2,4	16,8
7	3	1,2	18,0
8	2	,8	18,8
9	13	5,2	24,0
10	20	8,0	32,0
11	21	8,4	40,4
12	49	19,6	60,0
13	28	11,2	71,2
14	27	10,8	82,0
15	21	8,4	90,4
16	24	9,6	100,0
TOPLAM	250	100,0	

Araştırmada yer alan 250 çalışan pozisyonundaki deneğin Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeğine verdikleri cevaplar ile bu deneklerin değerlendirdikleri bir üst yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik puanları hesaplanmaktadır. Dönüşümcü Liderlik toplam puanları hesaplanırken, alt-boyutlar olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlham Verme, Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) ve Bireysel İlgî puanları toplanmıştır. Bu çerçevede, 250 çalışan pozisyonundaki deneğin, değerlendirdikleri yöneticilerine ait hesaplanan algılanan Dönüşümcü Liderlik puanları incelendiğinde en yüksek frekansın 18 olduğu görülmektedir. Çalışanların %7,2'si yöneticilerine ait 67 puanlık Dönüşümcü Liderlik davranışı algılamaktadırlar. En düşük frekans ise sadece birer çalışanın algılanan Dönüşümcü Liderlik skorlarının görüldüğü 9, 10, 24, 36, 30, 33, 35, 36, 37, 40, 41, 42, 46 ve 50 puanlarıdır. 0 ile 80 puan arasında değişen sonuçların olduğu Dönüşümcü Liderlik davranışı için araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin algıladığı en düşük

puan 1 kişi ile 9'dur. En yüksek Dönüşümcü Liderlik davranışı ise 6 kişinin algıladığı 80 tam puandır.

Tablo 6.8 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Toplam Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Dağılımı

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
9	1	0,4	0,4
10	1	0,4	0,8
12	6	2,4	3,2
13	3	1,2	4,4
14	6	2,4	6,8
15	4	1,6	8,4
16	4	1,6	10,0
17	3	1,2	11,2
23	2	0,8	12,0
24	1	0,4	12,4
26	1	0,4	12,8
30	1	0,4	13,2
33	1	0,4	13,6
35	1	0,4	14,0
36	1	0,4	14,4
37	1	0,4	14,8
38	2	0,8	15,6
39	2	0,8	16,4
40	1	0,4	16,8
41	1	0,4	17,2
42	1	0,4	17,6
43	3	1,2	18,8
44	2	0,8	19,6
46	1	0,4	20,0
48	2	0,8	20,8
50	1	0,4	21,2
51	2	0,8	22,0
53	2	0,8	22,8
54	5	2,0	24,8
55	2	0,8	25,6
57	5	2,0	27,6
58	8	3,2	30,8
59	7	2,8	33,6
60	11	4,4	38,0
61	6	2,4	40,4
62	9	3,6	44,0
63	13	5,2	49,2
64	2	0,8	50,0
65	10	4,0	54,0
66	11	4,4	58,4
67	18	7,2	65,6
68	11	4,4	70,0
69	5	2,0	72,0

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
70	11	4,4	76,4
71	11	4,4	80,8
72	5	2,0	82,8
73	9	3,6	86,4
74	5	2,0	88,4
75	5	2,0	90,4
76	7	2,8	93,2
77	5	2,0	95,2
78	3	1,2	96,4
79	3	1,2	97,6
80	6	2,4	100,0
TOPLAM	250	100,0	

Bu araştırma kapsamında olmadığı için, çalışan düzeyindeki 250 denek tarafından verilen cevaplar ile hesaplanan Etkileşimci Liderlik ve Tam Serbestçi Liderlik puanlarının frekans analizlerine yer verilmemiştir.

6.1.5 Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) Cevaplarının Analizi

Ekte yer aldığı üzere, çalışan düzeyindeki deneklerin, birebir çalıştıkları ve bağlı bulundukları bir üst yöneticilerini değerlendirerek cevapladıkları ikinci test, Otantik Liderlik sonuçlarını hesaplamaya yönelik ifadeler içeren 16 maddelik Otantik Liderlik (ALQ) Ölçeğidir. 250 deneğin verdiği cevaplar, bağlı bulundukları 146 yönetici hakkındadır. Dolayısıyla, lider pozisyonundaki yöneticiye bağlı olan tüm çalışanların bu testte verdikleri cevapların puanlarının ortalamaları alınmakta ve o yönetici için Otantik Liderlik puanı hesaplanmaktadır.

Buna göre ALQ ölçeğine cevap veren çalışan pozisyonundaki 250 denekten 89 tanesi, 1.maddede yer alan ve Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İlişkilerde Şeffaflık davranışını ölçen ifadeye katıldığını belirtmiştir. ALQ ölçeğinin 2.maddesi ile Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış ölçülmekte olup 250 denekten 96 tanesi ifadeye katılmaktadır. 3.madde ile Otantik Liderliğin alt-boyutu olan Karar Almada Dengeli Davranış ölçülmektedir ve bu yöndeki ifadeye katılan çalışanların oranı %34,8'dir.

Otantik Liderliğin alt-boyutu olan Kişisel Farkındalık davranışının incelendiği 4.maddeye cevap veren deneklerin 77 tanesi ifadeye katılmaktadır. 91 çalışan, 5.maddede yer alan ve Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İlişkilerde Şeffaflık davranışını ölçen ifadeye tamamen katıldığını belirtmiştir. 6.madde ile Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış ölçülmekte olup 250 denekten 84 tanesi ifadeye katılmaktadır. Otantik Liderliğin alt-boyutu olan Kişisel Farkındalık davranışının incelendiği 7.maddeye cevap veren tam 129 denek kararsız kalmıştır. Ölçeğin 8.maddesi ile Otantik Liderliğin alt-boyutu olan Karar Almada Dengeli Davranış ölçülmektedir ve bu yöndeki ifadeye katılan çalışanların oranı %42,8'dir.

ALQ ölçeğine cevap veren çalışan pozisyonundaki 250 denekten 88 tanesi, 9.maddede yer alan ve Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İlişkilerde Şeffaflık davranışını ölçen ifadeye katıldığını belirtmiştir. Otantik Liderliğin alt-boyutu olan Kişisel Farkındalık davranışının incelendiği ALQ ölçeğinin 10.maddesine cevap veren deneklerin 89 tanesi ifadeye katılmaktadır. 11.madde ile Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış ölçülmekte olup 250 denekten 81 tanesi ifadeye katılmaktadır. Otantik Liderliğin alt-boyutu olan Kişisel Farkındalık davranışının incelendiği 12.maddeye cevap veren deneklerin 96 tanesi ifadeye katılmaktadır. 79 tane çalışan düzeyindeki denek, 13.maddede yer alan ve Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İlişkilerde Şeffaflık davranışını ölçen ifadeye katıldığını belirtmiştir. 14.madde ile Otantik Liderliğin alt-boyutu olan Karar Almada Dengeli Davranış ölçülmektedir ve bu yöndeki ifadeye katılan çalışanların oranı %35,2'dir. 15.madde ile Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış ölçülmekte olup 250 denekten 78 tanesi ifadeye tamamen katılmaktadır. 75 denek ise son ifadeyi içeren 16.maddede yer alan ve Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İlişkilerde Şeffaflık davranışını ölçen önermeye katıldığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan 250 çalışanın Otantik Liderlik puanlarını ölçmeye yarayan Otantik Liderlik Ölçeğine (ALQ) ilişkin cevaplar genel bir açıdan değerlendirildiğinde, deneklerin en yüksek oranda tercih ettiği katılım oranı Kişisel Farkındalık alt-boyutuna ilişkin bir ifade içeren 7.maddede gerçekleştirmiştir. Bu ifade konusunda kararsız 129 kişi, araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin %51,6'sını oluşturmaktadır. Bu oranın bu kadar yüksek olmasının nedeni, ifadenin tam anlaşılmması olabilir. Ya da çalışanlar, yöneticilerinin bu ifadeyi içeren davranışlarıyla pek karşılaşmamış olabilirler. Diğer yandan, yine aynı maddedeki ifadeye hiç katılmayan sadece 5 tane denek bulunmaktadır. ALQ ölçeğindeki en düşük oranı temsil eden bu durum, ifadede yer alan önermeyle uyumlu yönetici davranışlarının neler olduğunun bilinmemesinin bir sonucu da olabilir.

Araştırmada yer alan 250 çalışan pozisyonundaki deneğin Otantik Liderlik Ölçeğine (ALQ) verdikleri cevaplar ile bu deneklerin değerlendirdikleri bir üst yöneticilerinin Otantik Liderlik puanları hesaplanmaktadır. Bu bağlamda, Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İlişkilerde Şeffaflık davranışının toplam puanları incelendiğinde, en sık rastlanılan frekansın 28 olduğu görülmektedir. Buna göre, 250 çalışanın %11,2'si yöneticilerine ait 16 puanlık bir İlişkilerde Şeffaflık davranışını algılamaktadırlar. En düşük frekans ise 2'ser çalışanın algılanan İlişkilerde Şeffaflık skorlarının görüldüğü 0, 6 ve 10 puanlarıdır. 0 ile 20 puan arasında değişen sonuçların olduğu İlişkilerde Şeffaflık alt-boyutu için araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin algıladığı en yüksek 20 tam puan olup deneklerin 9 tanesi bu durumdadır. 2 denek ise yöneticilerinde hiç İlişkilerde Şeffaflık davranışı algılamamıştır.

Tablo 6.9 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan İlişkilerde Şeffaflık Puanlarının Dağılımı

ALGILANAN İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
0	2	0,8	0,8

ALGILANAN İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
1	10	4,0	4,8
2	15	6,0	10,8
3	25	10,0	20,8
4	19	7,6	28,4
5	7	2,8	31,2
6	2	0,8	32,0
7	5	2,0	34,0
8	3	1,2	35,2
10	2	0,8	36,0
11	6	2,4	38,4
12	7	2,8	41,2
13	10	4,0	45,2
14	19	7,6	52,8
15	19	7,6	60,4
16	28	11,2	71,6
17	22	8,8	80,4
18	27	10,8	91,2
19	13	5,2	96,4
20	9	3,6	100,0
TOPLAM	250	100,0	

250 çalışan düzeyindeki deneğin verdiği cevaplar ile hesaplanan ve bu deneklerin değerlendirdikleri bir üst yöneticilerinin Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış toplam puanları da incelenmiştir. Buna göre, en sık rastlanılan frekans 30'dur. 250 çalışanın %12'si yöneticilerine ait 12 puanlık bir İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranışını algılamaktadırlar. En düşük frekans ise 2 çalışanın algılanan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış skorlarının görüldüğü 6 puanıdır. 0 ile 16 puan arasında değişen sonuçların olduğu İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış alt-boyutu için araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin algıladığı en düşük puan 6 kişi ile 0 puandır. Yani, 6 denek yöneticilerinde hiç İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış algılamamıştır. En yüksek İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış puanı ise 21 kişinin algıladığı 16 tam puandır.

Tablo 6.10 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış Puanlarının Dağılımı

ALGILANAN İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLÂKÎ DAVRANIŞ PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
0	6	2,4	2,4
1	20	8,0	10,4
2	14	5,6	16,0
3	20	8,0	24,0
4	11	4,4	28,4
5	7	2,8	31,2
6	2	0,8	32,0
7	5	2,0	34,0
8	6	2,4	36,4
9	3	1,2	37,6
10	11	4,4	42,0
11	19	7,6	49,6
12	30	12,0	61,6
13	29	11,6	73,2
14	24	9,6	82,8
15	22	8,8	91,6
16	21	8,4	100,0
TOPLAM	250	100,0	

250 çalışan düzeyindeki deneğin verdiği cevaplar ile hesaplanan ve bu deneklerin değerlendirdikleri bir üst yöneticilerinin Otantik Liderliğin alt-boyutu olan Karar Almada Dengeli Davranış toplam puanları da incelenmiştir. Buna göre, en sık rastlanılan frekans 51'dir. 250 çalışanın %20,4'ü yöneticilerine ait 9 puanlık bir Karar Almada Dengeli Davranış algılamaktadırlar. En düşük frekans ise 2 çalışanın algılanan Karar Almada Dengeli Davranış skorlarının görüldüğü 0 puanıdır. Yani, 2 denek yöneticilerinde hiç Karar Almada Dengeli Davranış algılamamıştır. 0 ile 12 puan arasında değişen sonuçların olduğu Karar Almada Dengeli Davranış alt-boyutu için araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin algıladığı en düşük puan 2 kişi ile 0'dır. En yüksek Karar Almada Dengeli Davranış puanı ise 16 kişinin algıladığı 12 tam puandır.

Tablo 6.11 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Karar Almada Dengeli Davranış Puanlarının Dağılımı

ALGILANAN KARAR ALMADA DENGELİ DAVRANIŞ PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
0	2	0,8	0,8
1	9	3,6	4,4
2	30	12,0	16,4
3	24	9,6	26,0
4	10	4,0	30,0
5	10	4,0	34,0
6	8	3,2	37,2
7	12	4,8	42,0
8	12	4,8	46,8
9	51	20,4	67,2
10	44	17,6	84,8
11	22	8,8	93,6
12	16	6,4	100,0
TOPLAM	250	100,0	

Araştırmada yer alan 250 çalışan pozisyonundaki deneğin Otantik Liderlik Ölçeğine (ALQ) verdikleri cevaplar ile hesaplanan Otantik Liderliğin alt-boyutu olan Kişisel Farkındalık davranışının toplam puanları incelendiğinde, en sık rastlanılan frekansın 53 olduğu fark edilmiştir. 250 çalışanın %21,2'si yöneticilerine ait 12 puanlık bir Kişisel Farkındalık davranışı algılamaktadırlar. En düşük frekans ise sadece tek bir çalışanın algılanan Kişisel Farkındalık skorunun görüldüğü 0 puanıdır. Yani, 1 denek yöneticilerinde hiç Kişisel Farkındalık davranışı algılamamıştır. 0 ile 16 puan arasında değişen sonuçların olduğu Kişisel Farkındalık alt-boyutu için araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin algıladığı en düşük puan 1 kişi ile 0'dır. En yüksek Kişisel Farkındalık puanı ise 8 kişinin algıladığı 16 tam puandır.

Tablo 6.12 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Kişisel Farkındalık Puanlarının Dağılımı

ALGILANAN KİŞİSEL FARKINDALIK PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
0	1	0,4	0,4
1	3	1,2	1,6
2	2	0,8	2,4
3	7	2,8	5,2
4	15	6,0	11,2
5	24	9,6	20,8
6	19	7,6	28,4
7	12	4,8	33,2
8	9	3,6	36,8
9	8	3,2	40,0
10	16	6,4	46,4
11	18	7,2	53,6
12	53	21,2	74,8
13	24	9,6	84,4
14	19	7,6	92,0
15	12	4,8	96,8
16	8	3,2	100,0
TOPLAM	250	100,0	

Araştırmada yer alan 250 çalışan pozisyonundaki deneğin Otantik Liderlik Ölçeğine (ALQ) verdikleri cevaplar ile bu deneklerin değerlendirdikleri bir üst yöneticilerinin Otantik Liderlik puanları hesaplanmaktadır. Otantik Liderlik toplam puanları hesaplanırken, alt-boyutlar olan İlişkilerde Şeffaflık, İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış, Karar Almada Dengeli Davranış ve Kişisel Farkındalık puanları toplanmıştır. Bu çerçevede, 250 çalışan pozisyonundaki deneğin, değerlendirdikleri yöneticilerine ait hesaplanan algılanan Otantik Liderlik puanları incelendiğinde en yüksek frekansın 17 olduğu görülmektedir. Çalışanların %6,8'i yöneticilerine ait 55 puanlık Otantik Liderlik davranışı algılamaktadırlar. En düşük frekans ise sadece birer çalışanın algılanan Otantik Liderlik skorlarının görüldüğü 6, 18, 21, 23, 26, 30, 35, 36, 38, 40, 43

ve 60 puanlarıdır. 0 ile 64 puan arasında değişen sonuçların olduğu Dönüşümcü Liderlik davranışı için araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin algıladığı en düşük puan 1 kişi ile 6'dır. Yani, 1 tane çalışan pozisyonundaki denek, değerlendirdikleri yöneticisine ait toplam 6 puanlık Otantik Liderlik davranışı algılamıştır. En yüksek Otantik Liderlik davranışı ise 3 kişinin algıladığı 64 tam puandır.

Tablo 6.13 Deneklerin Cevaplarına Göre Hesaplanan Yöneticilerin Algılanan Toplam Otantik Liderlik Puanlarının Dağılımı

ALGILANAN OTANTİK LİDERLİK PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
6	1	0,4	0,4
7	2	0,8	1,2
8	3	1,2	2,4
9	3	1,2	3,6
10	7	2,8	6,4
11	11	4,4	10,8
12	9	3,6	14,4
13	11	4,4	18,8
14	9	3,6	22,4
15	5	2,0	24,4
16	3	1,2	25,6
17	6	2,4	28,0
18	1	0,4	28,4
19	2	0,8	29,2
20	4	1,6	30,8
21	1	0,4	31,2
22	2	0,8	32,0
23	1	0,4	32,4
24	2	0,8	33,2
26	1	0,4	33,6
29	2	0,8	34,4
30	1	0,4	34,8
32	2	0,8	35,6
33	2	0,8	36,4
35	1	0,4	36,8
36	1	0,4	37,2
37	3	1,2	38,4
38	1	0,4	38,8
39	2	0,8	39,6
40	1	0,4	40,0
41	6	2,4	42,4
42	4	1,6	44,0
43	1	0,4	44,4
44	2	0,8	45,2
45	8	3,2	48,4
46	12	4,8	53,2
47	5	2,0	55,2

ALGILANAN OTANTİK LİDERLİK PUANI	FREKANS	YÜZDE (%)	BİRİKİMLİ YÜZDE (%)
48	9	3,6	58,8
49	7	2,8	61,6
50	8	3,2	64,8
51	7	2,8	67,6
52	10	4,0	71,6
53	7	2,8	74,4
54	11	4,4	78,8
55	17	6,8	85,6
56	8	3,2	88,8
57	10	4,0	92,8
58	2	,8	93,6
59	6	2,4	96,0
60	1	,4	96,4
61	4	1,6	98,0
63	2	,8	98,8
64	3	1,2	100,0
TOPLAM	250	100,0	

6.2 VARSAYIMLARIN ANALİZİ

Araştırma kapsamında kabul edilen varsayımlar ve bu varsayımlara göre yapılan sınıflandırmalar, anketlerin toplanması ve veri girişleri ile birlikte analize tabi tutulmuştur. Bu kapsamda ulaşılan sonuçlara göre Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) aracılığı ile algılanan Otantik Liderlik sonuçları hesaplanan 146 yöneticiden 59 tanesinin puanı 32'den düşük çıkmıştır. 27 tanesinin sonuçları 32-48 puan arasında iken 60 tanesinin algılanan Otantik Liderlik sonuçları ise 48'den yüksektir. Bu bağlamda, İnotantik (Düşük Otantik) Liderler, araştırma kapsamındaki liderlerin %40,4'ünü temsil etmektedirler.

Tablo 6.14 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Otantik Liderlik Dağılımları

<i>Otantik Liderlik Düzeyi</i>	<i>Puan Aralığı</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
İnotantik (Düşük Otantik) Liderler	32 ve aşağısı	59	%40,4
Normal (Orta) Otantik Liderler	32 – 48 arası	27	%18,5

<i>Otantik Liderlik Düzeyi</i>	<i>Puan Aralığı</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Yüksek (Gerçek) Otantik Liderler	48 ve yukarısı	60	%41,1
TOPLAM	0 – 60 arası	146	%100,0

Bu çerçevede, araştırmaya katılan yöneticilerin Otantik Liderlik anlamında birbirine denk oranlarda düşük ve yüksek düzeylere sahip oldukları söylenebilir. Orta Otantik Liderler ise bu iki grubun (İnotantik ve Yüksek Otantik Liderler) neredeyse yarısı kadardır.

Çok Etmenli Liderlik Ölçeği (MLQ) ile algılanan Dönüşümcü Liderlik sonuçları hesaplanan 146 yöneticiden 19 tanesinin puanı 40'tan düşük çıkmıştır. 26 tanesinin sonuçları 40-60 puan arasında iken 101 tanesinin algılanan Dönüşümcü Liderlik sonuçları ise 60'dan yüksektir. Bu bağlamda Yüksek Dönüşümcü Liderler, araştırma kapsamındaki liderlerin %69,2'sini oluşturmaktadır.

Tablo 6.15 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Dağılımları

<i>Dönüşümcü Liderlik Düzeyi</i>	<i>Puan Aralığı</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Dönüşümcü Lider Olmayanlar	40 ve aşağısı	19	%13
Orta Dönüşümcü Liderler	40 – 60 arası	26	%17,8
Yüksek Dönüşümcü Liderler	60 ve yukarısı	101	%69,2
TOPLAM	0 – 80 arası	146	%100,0

Bu çerçevede, araştırmaya katılan yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin artmasıyla birlikte, frekansın da arttığı tespit edilmiştir. Yüksek Dönüşümcü Liderlerin sayıca bu kadar çok çıkmalarının nedeni, araştırmamızda Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Lider olma olasılığının yüksek olmasından kaynaklanabilir. Nitekim ileriki tablolarda Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Lider olarak varsayılan yöneticilerin frekansları da verilmektedir.

Araştırmanın temel varsayımları olan Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlik sınıflandırmasının sonuçlarına bakıldığında ise yöneticilerden 36 tanesinin Sahte Dönüşümcü Liderlik (İnotantik Liderlik ve Yüksek Dönüşümcü Liderlik özelliklerini birlikte taşıma) ve 56 tanesinin ise Gerçek Dönüşümcü Lider (İnotantik Liderlik ve Yüksek Dönüşümcü Liderlik özelliklerini birlikte taşıma) davranışı gösterdikleri anlaşılmıştır.

Tablo 6.16 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Dağılımları

<i>Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik</i>	<i>Liderlik Özelliği</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Sahte Dönüşümcü Liderler	İnotantik Liderlik + Yüksek Dönüşümcü Liderlik	36	%24,5
Gerçek Dönüşümcü Liderler	Yüksek Otantik Liderlik + Yüksek Dönüşümcü Liderlik	56	%38,1
Diğerleri	-	54	%37,4
TOPLAM	-	146	%100,0

Bu bağlamda, araştırma kapsamında incelemeye alınan yöneticilerin 36 tanesinin Otantik Liderlik puanlarının düşük (32'den az) ve Dönüşümcü Liderlik puanlarının ise yüksek (60'dan fazla) olduğu görülmektedir. Sahte

Dönüşümcü Liderler olarak da adlandırılan bu kişiler, toplam yönetici deneklerinin %24,5 kadarıdır. 56 yönetici ise hem yüksek Otantik Liderlik (48'den fazla) hem de yüksek Dönüşümcü Liderlik (60'dan fazla) puanlarına sahiptirler. Dolayısıyla da Gerçek Dönüşümcü Liderler olarak sınıflandırılabilirler. Toplam yöneticilerin %38,1'i de bu liderler grubundadırlar. Diğer yandan, yöneticilerin %37,4'ü (54 kişi), bu temel varsayımlara göre tanımlanan Sahte veya Gerçek Dönüşümcü Lider olarak ayrışmamışlardır. Bununla birlikte, 146 yöneticinin %62,6'sı ya Sahte ya da Gerçek Dönüşümcü Lider olarak sınıflandırılabilmişlerdir. Bu durum, bu araştırmadaki temel varsayımın başarıya ulaştığını göstermektedir. Eğer varsayıma göre yapılan sınıflandırmada hiç Sahte veya Gerçek Dönüşümcü Lider çıkmasaydı ya da yöneticilerin ezici bir çoğunluğu bu gruplarda olsaydı varsayım başarısız olurdu. Ancak burada, yine nispeten dengeli bir dağılımın olduğu söylenebilir. 146 yönetici Sahte Dönüşümcü Lider, Gerçek Dönüşümcü Lider ve bu iki gruba girmeyen diğerleri şeklinde 3 dengeli sınıfta ayrışmışlardır.

Bu arada, yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri için yapılan varsayımlara göre 48 denek Düşük Makyavelist, 46 denek Orta Makyavelist ve 52 denek ise Yüksek Makyavelist çıkmıştır. Bu çerçevede, araştırmaya katılan yöneticilerin Makyavelizm düzeylerine göre neredeyse birbirine denk oranlarda düşük, orta ve yüksek puanlara sahip oldukları söylenebilir. Yöneticilere uygulanan Johari Penceresi Testi sonuçlarına göre araştırmaya katılan 146 yöneticiden 51 tanesinin Geri Bildirim puanı 10'dan düşük (Geri Bildirimde iletişime kapalı) çıkmıştır. 43 yöneticinin Geri Bildirim puanı 10 ile 17 arasında (Geri Bildirimde orta iletişimde) iken, 52 tanesinin puanı ise 17'den yüksek (Geri Bildirimde iletişime açık) çıkmıştır. Bu çerçevede, araştırmaya katılan yöneticilerin Geri Bildirim düzeyi anlamında birbirine denk oranlarda düşük ve yüksek puanlara sahip oldukları söylenebilir. Orta Geri Bildirimi Olan Liderler ise bu iki gruptan biraz daha seyrek oranlardadırlar. Yine Johari Penceresi Testi sonuçlarına göre araştırmaya katılan 146 yöneticiden 65 tanesinin Kişisel Açılım puanı 17'den yüksek (Kişisel Açılımda iletişime açık) çıkmıştır. 24 yöneticinin Kişisel Açılım puanı 10 ile 17 arasında

(Kişisel Açılımda orta iletişimde) iken, 57 tanesinin puanı ise 10'dan düşük (Kişisel Açılımda iletişime kapalı) çıkmıştır. Bu çerçevede, araştırmaya katılan yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri açısından farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Yöneticilerin önemli iki kısmı yüksek veya düşük oranda Kişisel Açılımda bulunurlarken sadece %16,5'i orta düzeyde Kişisel Açılım gösterirler.

6.3 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

1951 yılında Cronbach tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1–3, 1–4, 1–5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach Alfa katsayısı, ölçekte yer alan maddenin varyansları toplamının genel varyans oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Tekin, 2008: 58).

Cronbach α değeri ne kadar yüksek ise ilgili katsayı güvenilirliğinin de o derece arttığı ve hazırlanan ankette yer alan ölçek sorularının da birbirleri arasında o kadar tutarlı olduğu söylenebilir (Tekin, 2008: 59). Çeri-Booms (2009:108) ise bu katsayının en düşük kabul edilebilir değerinin 0,70 olduğunu aktarmıştır. İstatistiksel olarak alfa güvenilirlik katsayısı (Cronbach α değeri) için temel ölçütler ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir (Mandacı, 2007: 60):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırma için güvenilirlik analizleri yapılırken, çıkartıldığında güvenilirliğin yükseldiği maddeler olup olmadığına dikkat edilmiştir. Araştırmada kullanılan MLQ Ölçeği ile olarak detaylı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre Dönüşümcü Liderlik için Cronbach α değeri 0,975 gibi

yüksek derecede çıkmıştır. Dönüşümcü Liderliğin alt boyutları olan İdealleştirilmiş Etki, İlham Verme, Zihinsel Teşvik ve Bireysel İlgi davranışları için de bu değer 0,9'un üzerinde olup yüksek derecede geçerlilikleri olduğu saptanmıştır. Bu arada Etkileşimci Liderlik için Cronbach α değeri 0,817 gibi yüksek derecede bulunmuştur. Öte yandan, Tam Serbestçi Liderlik için Cronbach α değeri 0,686 olup oldukça güvenilir bulunmuştur. MLQ Ölçeğinin geneli için Cronbach α değeri ise 0,854 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6.17 MLQ Ölçeği İçin Hesaplanan Güvenilirlik Katsayıları

<i>BOYUT</i>	<i>CRONBACH ALFA DEĞERİ</i>	<i>GEÇERLİLİK DÜZEYİ</i>
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	0,951	Yüksek Derecede Güvenilir
İlham Verme	0,913	Yüksek Derecede Güvenilir
Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım)	0,917	Yüksek Derecede Güvenilir
Bireysel İlgi	0,918	Yüksek Derecede Güvenilir
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	0,975	Yüksek Derecede Güvenilir
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	0,815	Yüksek Derecede Güvenilir
TAM SERBESTÇİ LİDERLİK	0,686	Oldukça Güvenilir
MLQ ÖLÇEĞİ TOPLAM GÜVENİLİRLİĞİ	0,829	Yüksek Derecede Güvenilir

Araştırmada kullanılan ALQ Ölçeği ile olarak detaylı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre Otantik Liderlik için Cronbach α değeri 0,978 gibi yüksek derecede çıkmıştır. Otantik Liderliğin alt boyutları olan İlişkilerde Şeffaflık, İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış, Karar Almada Dengeli Davranış ve Kişisel Farkındalık davranışları için de bu değerler 0,8'in üzerinde olup yüksek derecede geçerlilikleri olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.18 ALQ Ölçeği İçin Hesaplanan Güvenilirlik Katsayıları

<i>BOYUT</i>	<i>CRONBACH ALFA DEĞERİ</i>	<i>GEÇERLİLİK DÜZEYİ</i>
İlişkilerde Şeffaflık	0,954	Yüksek Derecede Güvenilir
İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış	0,942	Yüksek Derecede Güvenilir
Karar Almada Dengeli Davranış	0,894	Yüksek Derecede Güvenilir
Kişisel Farkındalık	0,869	Yüksek Derecede Güvenilir
OTANTİK LİDERLİK (ALQ ÖLÇEĞİ) TOPLAM GÜVENİLİRLİĞİ	0,978	Yüksek Derecede Güvenilir

Yöneticiler tarafından cevaplandırılan Mach-IV Testindeki Makyavelist olan 10 ifade için Cronbach α değeri 0,928 gibi yüksek derecede çıkmıştır. Makyavelist olmayan ifadeleri içeren testteki geri kalan 10 madde için ise bu değer 0,919 gibi yüksek düzeydedir. Mach-IV Testindeki tüm ifadeler için bulunan Cronbach α değeri ise yine yüksek derecede olup 0,957'dir.

Tablo 6.19 Mach-IV Testi İçin Hesaplanan Güvenilirlik Katsayıları

<i>İFADENİN TÜRÜ</i>	<i>CRONBACH ALFA DEĞERİ</i>	<i>GEÇERLİLİK DÜZEYİ</i>
Makyavelist İfade	0,928	Yüksek Derecede Güvenilir
Makyavelist Olmayan İfade	0,905	Yüksek Derecede Güvenilir
MAKYAVELİZM (MACH-IV TESTİ TOPLAM GÜVENİLİRLİĞİ)	0,954	Yüksek Derecede Güvenilir

Yine yöneticiler tarafından cevaplandırılan Johari Penceresi Testindeki Kişisel Açılım maddelerindeki seçenekler için güvenilirlik katsayısı 0,853 çıkmıştır. Geri Bildirim hesaplamasında kullanılan maddelerin seçenekleri için

bu değer 0,838 olarak ölçülmüştür. Her iki Johari Penceresi bileşeni için ise bu katsayının 0,915 olduğu görülmüştür. Öte yandan, Johari Penceresi Testinde yer alan 10 maddenin her birinde Kişisel Açılım ve Geri Bildirim için belirtilen seçeneklerin haricindeki diğer seçenekler için de Cronbach α değeri hesaplanmış olup 0,916 gibi yüksek bir düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 6.20 Johari Penceresi Testi İçin Hesaplanan Güvenilirlik Katsayıları

<i>BİLEŞENİN TÜRÜ</i>	<i>CRONBACH ALFA DEĞERİ</i>	<i>GEÇERLİLİK DÜZEYİ</i>
Kişisel Açılım	0,853	Yüksek Derecede Güvenilir
Geri Bildirim	0,838	Yüksek Derecede Güvenilir
Kişisel Açılım ve Geri Bildirim Birlikte (JOHARİ PENCERESİ TESTİ TOPLAM GÜVENİLİRLİĞİ)	0,915	Yüksek Derecede Güvenilir

Araştırmada kullanılan 4 ölçek için yapılan güvenilirlik analizleri incelendiğinde, deneklerce cevaplanan tüm testlerin yüksek derecede geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür. Genellikle bütün boyutların Cronbach α değerinin 0,8 – 0,9 civarında olduğu tespit edilmiştir. Sadece Tam Serbestçi Liderlik için bu değer 0,686 gibi oldukça güvenilir düzeyinde kalmıştır.

6.4 FAKTÖR ANALİZLERİ

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Başka bir deyişle, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde

etmeye yarayan bir tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelerden her birine faktör adı verilir.

Faktör analizi türlerinden olan onaylayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis), daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek için yapılırken, keşfedici faktör analizi (exploratory factor analysis) ise ölçeğe kaç faktör olduğunu bulmak için yürütülür (Cinel, 2013: 2). Bu araştırma için ise onaylayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunları yaparken, madde ağırlıkları (faktör yükleri) 0,3'ün altında olanlar analiz dışında bırakılmıştır.

Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik (sphericity) testiyle incelenebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını ve veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleşebilirlik (factorability) için KMO'nun 0,60'tan yüksek çıkması beklenir (Cinel, 2013: 4). Bartlett testi ise değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler ve korelasyon matrisinin faktör analizine uygunluğunu test eder. Gerek KMO gerekse Bartlett testi çok değişkenli normalliğin de bir göstergesidir. KMO testi aslında örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir. KMO değerinin 0,9'dan büyük olması "mükemmel" ve 0,8'den büyük olması ise verilerin uygunluğu için "çok iyi" düzeydedir. "0,8-0,7 arası "iyi" ve 0,7-0,5 arası ise "orta" uygunluğu göstermektedir. KMO'nun en az 0,5 olması tercih edilir (Yücel, 2007: 151). Kimi kaynaklar (Cinel, 2013: 8) %40 ile %60 arasında açıklanabilir varyans oranını yeterli bulurken, bu değer %50 düzeyinde olması (Grewal, Monroe ve Krishnan: 1998: 51; Bayram, 2004: 132) tatmin edicidir.

Faktör analizi yaparken, faktörlerin ortaya çıkarılması işleminde tüm faktörler kullanılmayıp sadece öz değerleri (Eigen Values) büyük olan faktörler dikkate alınır. Öz değerler, kabaca iki değişken arasındaki

korelasyonu göstermekte olup eğer korelasyon varsa, Serpilme Diyagramında (Scree Plot) dış sınırlar elipse benzer. Kimi araştırmalarda “bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık” sağlamak amacıyla veriler dönüşüme, yani eksen döndürmesine (rotation) tabi tutabilir. Eksenlerin döndürülmesi sonrasında maddelerin bir faktördeki yükü artarken, diğer faktördeki yükleri azalır. Böylece faktörler, kendileri ile yüksek ilişki veren maddeleri bulurlar ve faktörler daha kolay yorumlanabilir (Cinel, 2013: 5). Nitekim bu araştırmada, dik (orthogonal) döndürme yapılmış olup “varimax tekniği” kullanılmıştır.

6.4.1 MLQ Ölçeği Faktör Analizi

Araştırmaya katılan çalışan düzeyindeki denekler tarafından doldurulan Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 6.21 MLQ Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO Testi Örneklem Uygunluğu Değeri		0,934
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4976,566
	df	630
	Sig.	0,000

Aşağıda ulaşılan verilere göre araştırmada kullanılan MLQ Ölçeği için 2 faktör olduğu doğrulanmıştır.

Tablo 6.22 MLQ Ölçeği 2 Faktörlü Toplam Varyans Açıklaması

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüşüm Öncesi Varyans Açıklama			Dönüşüm Sonrası Varyans Açıklama		
	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Birikimli Yüzde (%)	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Birikimli Yüzde (%)	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Birikimli Yüzde (%)
1	17,193	47,759	47,759	17,193	47,759	47,759	17,020	47,277	47,277
2	3,077	8,546	56,305	3,077	8,546	56,305	3,250	9,028	56,305

Bu analizde, başlangıç toplam özdeğeri en büyük olan 2 faktör ele alınmıştır. Zaten 1.Faktör tek başına varyansın %47,759’unu ve 2.Faktör

%8.546'sını açıklayabilmektedir. Bu 2 faktör birlikte olarak, varyansın %56,305'ini açıklamaktadır. Bu arada, dönüşüm (rotation) sonrasında her bir faktörlerdeki varyans açıklamaları değişmesine karşın toplam değer aynı kalmaktadır. Yukarıdaki analize ilave olarak, ölçekteki hangi maddelerin, hangi faktöre göre yüklendiğini görmek için ilgili faktör yükü matrisleri incelenmelidir. Fakat dönüşüm öncesi olan yüklemeler güvenilir olmayıp sağlıklı bir faktör analizi için dönüşüm sonrasında bileşenler üzerindeki faktör yükü matrisi alınmalıdır.

Buna göre faktör analizi yapıldığında, 2 faktörlü yapı için Tam Serbestçi Liderlik ifadelerini içeren 4 maddenin (5, 17, 27 ve 34.maddeler) hiçbir faktör ile yüklenmediği görülmüştür. Ayrıca, İstisnalarla Yönetim – Pasif ifadeleri içeren 8., 15. ve 22.madde ile İstisnalarla Yönetim – Aktif ifadesi içeren 24.maddenin, 2.faktör ile yüklenmelerine rağmen, faktör yükleri 0,3'ten küçük olduğu için analizden çıkarılmaları gerektiği görülmüştür.

Tablo 6.23 MLQ Ölçeği Faktör Yükü Matrisi

		FAKTÖRLER	
BOYUTLAR	Ölçek Madde No	1.Faktör Yükleri	2.Faktör Yükleri
İdealleştirilmiş Etki	1	,780	
İstisnalarla Yönetim – Aktif	2		,438
İlham Verme	3	,842	
Zihinsel Teşvik	4	,619	
Bireysel İlgi	6	,846	
İdealleştirilmiş Etki	7	,784	
Koşullu Ödül	9		,581
İstisnalarla Yönetim – Aktif	10		,541
İdealleştirilmiş Etki	11	,829	
İlham Verme	12	,813	
Koşullu Ödül	13		,567
İdealleştirilmiş Etki	14	,806	
Bireysel İlgi	16	,791	
İlham Verme	18	,823	
Koşullu Ödül	19		,713
İdealleştirilmiş Etki	20	,829	
Zihinsel Teşvik	21	,867	
İdealleştirilmiş Etki	23	,737	
Bireysel İlgi	25	,885	

		FAKTÖRLER	
BOYUTLAR	Ölçek Madde No	1.Faktör Yükleri	2.Faktör Yükleri
İlham Verme	26	,811	
Zihinsel Teşvik	28	,850	
İstisnalarla Yönetim – Pasif	29		,300
İdealleştirilmiş Etki	30	,871	
İstisnalarla Yönetim – Aktif	31		,649
Bireysel İlgî	32	,874	
Koşullu Ödül	33		,647
Zihinsel Teşvik	35	,852	
İdealleştirilmiş Etki	36	,894	

Yukarıdaki dönüşüm sonrası faktör yükü matrisine göre, MLQ Ölçeğinin 2 faktöre sahip olduğu doğrulanmıştır. Dönüşümcü Liderlik boyutları olan “İdealleştirilmiş Etki, İlham Verme, Zihinsel Teşvik ve Bireysel İlgî” boyutları 1.faktörü oluşturmaktadır. Etkileşimci Liderlik boyutları olan “İstisnalarla Yönetim – Aktif, İstisnalarla Yönetim – Pasif ve Koşullu Ödül” ise 2.faktörde yüklenmektedir. Tam Serbestçi Liderlik ifadelerini içeren maddeler ile faktör yükü düşük olan bazı Etkileşimci Liderlik maddeleri analizden çıkarılmışlardır.

6.4.2 ALQ Ölçeği Faktör Analizi

Araştırmaya katılan çalışan düzeyindeki denekler tarafından cevaplanan bir başka test ise Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) olup yapılan faktör analizi sonucunda aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 6.24 ALQ Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO Testi Örneklem Uygunluğu Değeri		0,969
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3128,996
	df	120
	Sig.	0,000

Aşağıda ulaşılan verilere göre araştırmada kullanılan MLQ Ölçeği için sadece tek faktör olduğu doğrulanmıştır.

Tablo 6.25 ALQ Ölçeği Tek Faktörlü Toplam Varyans Açıklaması

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Varyans Açıklama		
	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Birikimli Yüzde (%)	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Birikimli Yüzde (%)
1	12,449	77,809	77,809	12,449	77,809	77,809

Buradaki analizlerden görüldüğü üzere tek bir faktörün bile toplam varyansın %77,809'unun açıkladığı görülmüş olup dönüşüm yapılmasına da ihtiyaç duyulmamıştır.

Tablo 6.26 ALQ Ölçeği Faktör Yüğü Matrisi

<i>BOYUTLAR</i>	<i>Ölçek Madde No</i>	<i>Faktör Yüğüleri</i>
İlişkilerde Şeffaflık	1	,895
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	2	,944
Karar Almada Dengeli Davranış	3	,889
Kişisel Farkındalık	4	,787
İlişkilerde Şeffaflık	5	,855
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	6	,871
Kişisel Farkındalık	7	,675
Karar Almada Dengeli Davranış	8	,862
İlişkilerde Şeffaflık	9	,914
Kişisel Farkındalık	10	,871
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	11	,890
Kişisel Farkındalık	12	,868
İlişkilerde Şeffaflık	13	,953
Karar Almada Dengeli Davranış	14	,930
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	15	,949
İlişkilerde Şeffaflık	16	,919

Tek faktör için yapılan faktör yüğü matrisinde ise bütün maddelerin tek bir faktörde yüklendiğı gayet açık bir biçimde görülmektedir. Sonuç olarak ALQ Ölçeğinde yer alan bütün maddelerin tek bir faktörde ve Otantik Liderlik altında yüklendiğı görülmüştür.

6.4.3 Johari Penceresi Testi Faktör Analizi

Yönetici düzeyindeki 146 denek tarafından cevaplanan ilk test Johari Penceresi Testi (Kişisel Açılım Envanteri) olup yapılan faktör analizi sonucunda aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 6.27 Johari Penceresi Testi İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO Testi Örneklem Uygunluğu Değeri		0,915
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	806,395
	df	45
	Sig.	0,000

Aşağıda ulaşılan verilere göre araştırmada kullanılan Johari Penceresi Testi için sadece tek faktör olduğu doğrulanmıştır.

Tablo 6.28 Johari Penceresi Testi Tek Faktörlü Toplam Varyans Açıklaması

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Varyans Açıklama		
	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Birikimli Yüzde (%)	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Birikimli Yüzde (%)
1	5,721	57,207	57,207	5,721	57,207	57,207

Buradaki analizlerden görüldüğü üzere tek bir faktörün bile toplam varyansın %57,207'sini açıkladığı görülmüş olup dönüşüm yapılmasına da ihtiyaç duyulmamıştır.

Tablo 6.29 Johari Penceresi Testi Faktör Yüğü Matrisi

BİLEŞENLER	Madde No ve Seçenek Türü	Faktör Yüğüleri
Kişisel Açılım	1.Madde A Seçeneğı	,796
Kişisel Açılım	2.Madde B Seçeneğı	,810
Kişisel Açılım	3.Madde B Seçeneğı	,803
Kişisel Açılım	4.Madde B Seçeneğı	,803
Geri Bildirim	5.Madde B Seçeneğı	,754

BİLEŞENLER	Madde No ve Seçenek Türü	Faktör Yükleri
Geri Bildirim	6.Madde A Seçeneği	,756
Geri Bildirim	7.Madde B Seçeneği	,794
Geri Bildirim	8.Madde B Seçeneği	,619
Geri Bildirim	9.Madde A Seçeneği	,790
Kişisel Açılım	10.Madde B Seçeneği	,602

Yukarıdaki faktör yükü matrisine göre Kişisel Açılım ve Geri Bildirimi ölçen madde seçeneklerinin tek faktör ile yüklendikleri görülmektedir. Buradan hareketle sonucunda Kişisel Açılım ve Geri Bildirime ait iki farklı faktör elde edilemediği söylenebilir. Yani, yöneticilerin Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeylerinin hesaplanmasında kullanılan seçenekler aslında aynı şeyi ölçmektedirler. Aslında bu çok da şaşırtıcı bir durum değildir. Her iki boyut da Johari Penceresi Modeli bileşenleri olup, yöneticilerin iletişim kurma yöntemlerini göstermektedir. Dolayısıyla, Demir ve Okan'ın (2009) çalışmasında olduğu üzere yöneticilerin iletişim düzeyleri, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim gibi farklı 2 bileşenden oluşan tek boyutlu bir kavram olarak da ele alınabilir.

6.4.4 Makyavelizm Testi Faktör Analizi

Yönetici düzeyindeki 146 denek tarafından cevaplanan ikinci test ise Makyavelizm testidir.

Tablo 6.30 Makyavelizm Testi İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO Testi Örneklem Uygunluğu Değeri		0,944
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2140,597
	df	190
	Sig.	0,000

Aşağıda ulaşılan verilere göre araştırmada kullanılan Makyavelizm Testi için sadece tek faktör olduğu doğrulanmıştır.

Tablo 6.31 Makyavelizm Testi Tek Faktörlü Toplam Varyans Açıklaması

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Varyans Açıklama		
	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Birikimli Yüzde (%)	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Birikimli Yüzde (%)
1	11,046	55,230	55,230	11,046	55,230	55,230

Buradaki analizlerden görüldüğü üzere tek bir faktörün bile toplam varyansın %55,230'unu açıkladığı görülmüş olup dönüşüm yapılmasına da ihtiyaç duyulmamıştır.

Tablo 6.32 Makyavelizm Testi Faktör Yükü Matrisi

<i>İFADELER</i>	<i>Test Madde No</i>	<i>Faktör Yükleri</i>
Makyavelist	1	,680
Makyavelist	2	,701
Makyavelist değil	3	,561
Makyavelist değil	4	,839
Makyavelist	5	,860
Makyavelist değil	6	,874
Makyavelist değil	7	,656
Makyavelist	8	,810
Makyavelist değil	9	,829
Makyavelist değil	10	,309
Makyavelist değil	11	,635
Makyavelist	12	,786
Makyavelist	13	,734
Makyavelist değil	14	,763
Makyavelist	15	,716
Makyavelist değil	16	,779
Makyavelist değil	17	,818
Makyavelist	18	,847
Makyavelist	19	,655
Makyavelist	20	,791

Yukarıda yapılan faktör analizleri çerçevesinde, tek faktörlü yapının Makyavelizm testi için uygun olduğu görülmektedir. Testte yer alan tüm maddeler, ifade ayırımına (Makyavelist ifade veya Makyavelist değil) bakılmaksızın, tek bir faktörde yüklenmişlerdir. Bu nedenle, sonuç olarak Makyavelizm testinin tek faktörlü bir yapıda olduğu kabul edilmiştir.

6.5 ÇAPRAZ UYUM ANALİZLERİ

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan bazı ifadelerin kendi aralarında bir uyum olduğu fark edilmiş olup bazı çapraz analizler yapılmıştır. Bir ölçekteki belli bir soruya yüksek veya düşük düzeyde katılım gösteren bir deneğin, diğer bir ölçekteki başka bir ifadeye verdiği cevap araştırılmıştır. Örneğin, Johari Penceresi Testindeki 2.maddenin “B” seçeneği ile aynı testteki 4.maddenin “B” seçeneği ele alındığında deneklerin bu iki seçeneğe verdiği puanlar arasında ilişki olduğu söylenebilir ($P<0,05$). Araştırmaya katılan denekler 2.maddenin “B” seçeneğine verdikleri puan ile 4.maddenin “B” seçeneğine verdikleri puanlar birbirleriyle uyumludur.

Tablo 6.33 Tüm Çapraz Uyum Dağılımları Tablosu

Çapraz Uyum Gösteren Ölçek ve Maddeler		Çapraz Uyum Deneklerin bu seçeneklere verdikleri puanlar arasında fark (veya ilişki) olduğu söylenebilir ($P < 0,05$).	Pearson Ki-Kare	df	Sig. (2- sided)
Johari Penceresi Testi 2.Madde "B" Seçeneği	Johari Penceresi Testi 4.Madde "B" Seçeneği	2.Maddenin "B" Seçeneğine yüksek (5, 4) / düşük (0, 1, 2) puan veren denekler, 4.Maddenin "B" Seçeneğine de yüksek / düşük puan vermektedirler.	219,534	25	0,000
Johari Penceresi Testi 6.Madde "A" Seçeneği	Johari Penceresi Testi 8.Madde "B" Seçeneği	6.Maddenin "A" Seçeneğine düşük (0, 1, 2) puan veren denekler, 8.Maddenin "B" Seçeneğine de düşük puan vermektedirler.	100,329	25	0,000
Johari Penceresi Testi 1.Madde "A" Seçeneği	Johari Penceresi Testi 3.Madde "B" Seçeneği	1.Maddenin "A" Seçeneğine yüksek (5, 4) / düşük (0, 1, 2) veren denekler, 3.Maddenin "B" Seçeneğine de yüksek / düşük puan vermektedirler.	222,810	25	0,000
Johari Penceresi Testi 5.Madde "B" Seçeneği	Johari Penceresi Testi 9.Madde "A" Seçeneği	5.Maddenin "B" Seçeneğine yüksek (5, 4) puan veren denekler, 9.Maddenin "A" Seçeneğine de yüksek puan vermektedirler.	111,590	25	0,000
Makyavelizm Testi 9.Madde	Makyavelizm Testi 18.Madde	9.Maddeye yüksek katılım (5:Tamamen Katılıyorum, 4: Katılıyorum) gösteren denekler, 18.Maddeye düşük katılım (1:Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum) göstermişlerdir.	195,480	12	0,000
Makyavelizm Testi 5.Madde	Makyavelizm Testi 15.Madde	5.Maddeye yüksek katılım (5:Tamamen Katılıyorum, 4: Katılıyorum) gösteren denekler, 15.Maddeye de yüksek göstermişlerdir.	138,029	16	0,000
Johari Penceresi Testi 10.Madde "B" Seçeneği	Makyavelizm Testi 10.Madde	Johari Penceresi Testi 10.Maddesinin "B" Seçeneğine yüksek (5, 4) puan veren denekler, Makyavelizm Testinin 10.Maddesine de yüksek katılım (5:Tamamen Katılıyorum, 4: Katılıyorum) göstermişlerdir.	43,635	20	0,002
Johari Penceresi Testi 7.Madde "A" Seçeneği	Makyavelizm Testi 5.Madde	Johari Penceresi Testi 7.Maddesinin "A" Seçeneğine yüksek (5, 4) puan veren denekler, Makyavelizm Testinin 5.Maddesine de yüksek katılım (5:Tamamen Katılıyorum, 4: Katılıyorum) göstermişlerdir.	170,474	20	0,000
Johari Penceresi Testi 7.Madde "A" Seçeneği	Makyavelizm Testi 15.Madde	Johari Penceresi Testi 7.Maddesinin "A" Seçeneğine yüksek (5, 4) puan veren denekler, Makyavelizm Testinin 15.Maddesine de yüksek katılım (5:Tamamen Katılıyorum, 4: Katılıyorum) göstermişlerdir.	112,243	20	0,000
Johari Penceresi Testi 4.Madde "A" Seçeneği	Makyavelizm Testi 1.Madde	Johari Penceresi Testi 4.Maddesinin "A" Seçeneğine düşük (0, 1, 2) puan veren denekler, Makyavelizm Testinin 1.Maddesine de yüksek katılım (5:Tamamen Katılıyorum, 4: Katılıyorum) göstermişlerdir.	105,946	20	0,000
Johari Penceresi Testi 4.Madde "A" Seçeneği	Makyavelizm Testi 2.Madde	Johari Penceresi Testi 4.Maddesinin "A" Seçeneğine yüksek (5, 4) puan veren denekler, Makyavelizm Testinin 2.Maddesine de yüksek katılım (5:Tamamen Katılıyorum, 4: Katılıyorum) göstermişlerdir.	113,472	20	0,000
Makyavelizm Testi 3.Madde	Makyavelizm Testi 6.Madde	3.Maddeye yüksek katılım (5:Tamamen Katılıyorum, 4: Katılıyorum) gösteren denekler, 6.Maddeye de yüksek katılım göstermişlerdir.	116,282	16	0,000

Çapraz Uyum Gösteren Ölçek ve Maddeler		Çapraz Uyum Deneklerin bu seçeneklere verdikleri puanlar arasında fark (veya ilişki) olduğu söylenebilir ($P < 0,05$).	Pearson Ki-Kare	df	Sig. (2- sided)
Makyavelizm Testi 13.Madde	Makyavelizm Testi 17.Madde	13.Maddeye düşük katılım (1:Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum) gösteren denekler, 17.Maddeye ise yüksek katılım (5:Tamamen Katılıyorum, 4: Katılıyorum) sağlamışlardır.	127,882	16	0,000
MLQ Ölçeği 3.Madde	MLQ Ölçeği 12.Madde	3.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 12.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	157,117	16	0,000
MLQ Ölçeği 18.Madde	MLQ Ölçeği 26.Madde	18.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 26.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	197,381	16	0,000
MLQ Ölçeği 4.Madde	MLQ Ölçeği 21.Madde	4.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 21.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	267,389	16	0,000
MLQ Ölçeği 28.Madde	MLQ Ölçeği 35.Madde	28.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 35.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	365,445	16	0,000
MLQ Ölçeği 6.Madde	MLQ Ölçeği 16.Madde	6.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 16.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	217,632	16	0,000
MLQ Ölçeği 25.Madde	MLQ Ölçeği 32.Madde	25.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 32.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	240,539	16	0,000
MLQ Ölçeği 11.Madde	MLQ Ölçeği 36.Madde	11.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 36.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	241,179	16	0,000
MLQ Ölçeği 20.Madde	MLQ Ölçeği 30.Madde	20.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 30.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	201,866	16	0,000
ALQ Ölçeği 1.Madde	ALQ Ölçeği 13.Madde	1.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 13.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	295,736	16	0,000
ALQ Ölçeği 5.Madde	ALQ Ölçeği 9.Madde	5.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 9.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	223,990	16	0,000
ALQ Ölçeği 2.Madde	ALQ Ölçeği 6.Madde	2.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 6.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	209,915	16	0,000
ALQ Ölçeği 11.Madde	ALQ Ölçeği 15.Madde	11.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 15.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	249,735	16	0,000
ALQ Ölçeği 8.Madde	ALQ Ölçeği 14.Madde	8.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 14.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	209,027	16	0,000
ALQ Ölçeği 10.Madde	ALQ Ölçeği 12.Madde	10.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 12.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	205,884	16	0,000

Çapraz Uyum Gösteren Ölçek ve Maddeler		Çapraz Uyum Deneklerin bu seçeneklere verdikleri puanlar arasında fark (veya ilişki) olduğu söylenebilir ($P < 0,05$).	Pearson Ki-Kare	df	Sig. (2- sided)
ALQ Ölçeği 4.Madde	ALQ Ölçeği 12.Madde	4.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, 12.Maddeye de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	137,913	16	0,000
MLQ Ölçeği 7.Madde	ALQ Ölçeği 15.Madde	MLQ Ölçeğindeki 7.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, ALQ Ölçeğinin 15.Maddesine de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	242,423	16	0,000
MLQ Ölçeği 1.Madde	ALQ Ölçeği 7.Madde	MLQ Ölçeğindeki 1.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlayan denekler, ALQ Ölçeğinin 7.Maddesine de yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	106,315	16	0,000
Johari Penceresi Testi 1.Madde "A" Seçeneği	ALQ Ölçeği 1.Madde	Yönetici Johari Penceresi Testi 1.Maddesinin "A" seçeneğine yüksek puan (5 veya 4) vermiş ise, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da ALQ Ölçeğinin 1.Maddesine yüksek katılım (4:Tamamen Katılıyorum veya 3:Katılıyorum) göstermektedir. Eğer yönetici düşük puan (0, 1, 2) vermiş ise çalışanlar da düşük katılım (0:Hiç Katılmıyorum veya 1:Katılmıyorum) göstermiştir.	167,873	20	0,000
Johari Penceresi Testi 7.Madde "B" Seçeneği	ALQ Ölçeği 4.Madde	Yönetici Johari Penceresi Testi 7.Maddesinin "B" seçeneğine yüksek puan (5 veya 4) vermiş ise, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da ALQ Ölçeğinin 4. Maddesine yüksek katılım (4:Tamamen Katılıyorum veya 3:Katılıyorum) göstermektedir.	78,521	20	0,000
Johari Penceresi Testi 9.Madde "A" Seçeneği	ALQ Ölçeği 4.Madde	Yönetici Johari Penceresi Testi 9.Maddesinin "A" seçeneğine yüksek puan (5 veya 4) vermiş ise, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da ALQ Ölçeğinin 4. Maddesine yüksek katılım (4:Tamamen Katılıyorum veya 3:Katılıyorum) göstermektedir.	93,008	20	0,000
Makyavelizm Testi 11.Madde	ALQ Ölçeği 15.Madde	Yönetici Makyavelizm Testindeki 11.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlıyorsa, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da ALQ Ölçeğinin 15.Maddesine yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	93,843	16	0,000
Makyavelizm Testi 3.Madde	ALQ Ölçeği 2.Madde	Yönetici Makyavelizm Testindeki 3.Maddeye yüksek oranda katılım sağlıyorsa, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da ALQ Ölçeğinin 2.Maddesine yüksek düzeyde katılım sağlamışlardır.	79,123	16	0,000
Makyavelizm Testi 3.Madde	ALQ Ölçeği 15.Madde	Yönetici Makyavelizm Testindeki 3.Maddeye yüksek (düşük) oranda katılım sağlıyorsa, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da ALQ Ölçeğinin 15.Maddesine yüksek (düşük) düzeyde katılım sağlamışlardır.	110,254	16	0,000
Johari Penceresi Testi 1.Madde "A" Seçeneği	MLQ Ölçeği 1.Madde	Yönetici Johari Penceresi Testi 1.Maddesinin "A" seçeneğine yüksek puan (5 veya 4) vermiş ise, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da MLQ Ölçeğinin 1.Maddesine yüksek katılım (4:Tamamen Katılıyorum veya 3:Katılıyorum) göstermektedir.	103,802	20	0,000
Johari Penceresi Testi 10.Madde "B" Seçeneği	MLQ Ölçeği 35.Madde	Yönetici Johari Penceresi Testi 10.Maddesinin "B" seçeneğine yüksek puan (5 veya 4) vermiş ise, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da MLQ Ölçeğinin 35.Maddesine yüksek katılım (4:Tamamen Katılıyorum veya 3:Katılıyorum) göstermektedir.	34,265	20	0,024
Johari Penceresi Testi 7.Madde "B" Seçeneği	MLQ Ölçeği 4.Madde	Yönetici Johari Penceresi Testi 7.Maddesinin "B" seçeneğine yüksek puan (5 veya 4) vermiş ise, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da MLQ Ölçeğinin 4.Maddesine yüksek katılım (4:Tamamen Katılıyorum veya 3:Katılıyorum) göstermektedir.	45,680	20	0,001

Çapraz Uyum Gösteren Ölçek ve Maddeler		Çapraz Uyum Deneklerin bu seçeneklere verdikleri puanlar arasında fark (veya ilişki) olduğu söylenebilir ($P < 0,05$).	Pearson Ki-Kare	df	Sig. (2- sided)
Makyavelizm Testi 9.Madde	MLQ Ölçeği 23.Madde	Yönetici Makyavelizm Testindeki 9.Maddeye yüksek oranda katılım sağlıyorsa, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da ALQ Ölçeğinin 23.Maddesine yüksek düzeyde katılım sağlamışlardır.	119,662	12	0,000

Tablo 6.34 Tüm Pearson Korelasyonların Matrisi

	OL	Mach	KA	GB	EL	Bİ	İE	DL	KF	İAD	ZT	İŞ	İV	KADD	TSL
Otantik Liderlik (OL)	1														
Makyavelizm (Mach)	-,907**	1													
Kişisel Açılım (KA)	,836**	-,872**	1												
Geri Bildirim (GB)	,799**	-,828**	,834**	1											
Etkileşimci Liderlik (EL)	-,475**	,462**	-,428**	-,354**	1										
Bireysel İlgı (Bİ)	,516**	-,489**	,436**	,349**	-,692**	1									
İdealleştirilmiş Etki (İE)	,639**	-,592**	,532**	,451**	-,753**	,934**	1								
Dönüşümcü Liderlik (DL)	,473**	-,429**	,372**	,299**	-,739**	,958**	,959**	1							
Kişisel Farkındalık (KF)	,948**	-,824**	,749**	,714**	-,488**	,575**	,680**	,549**	1						
İçselleştirilmiş Ahlakî Davranış (İAD)	,983**	-,903**	,822**	,799**	-,426**	,454**	,579**	,405**	,907**	1					
Zihinsel Teşvik (ZT)	,204*	<i>İlişki yok</i>	<i>İlişki yok</i>	<i>İlişki yok</i>	-,628**	,826**	,779**	,912**	,315**	<i>İlişki yok</i>	1				
İlişkilerde Şeffaflık (İŞ)	,985**	-,910**	,850**	,806**	-,451**	,483**	,608**	,430**	,900**	,961**	<i>İlişki yok</i>	1			
İlham Verme (İV)	,225**	-,198*	<i>İlişki yok</i>	<i>İlişki yok</i>	-,655**	,822**	,804**	,924**	,333**	,157	,920**	,176*	1		
Karar Almada Dengeli Davranış (KADD)	,976**	-,877**	,812**	,771**	-,520**	,541**	,662**	,513**	,918**	,948**	,270**	,950**	,278**	1	

Tam Serbestçi Liderlik (TSL)	-,285**	,166*	-,163*	-,171*	,275**	-,391**	-,435**	-,435**	-,274**	-,239**	-,397**	-,283**	-,390**	-,333**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu). * Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu). N=146

6.6 HİPOTEZLERİN ANALİZİ

Araştırmanın ilk bölümlerinde kapsamlı olarak yer verilen literatür çalışmalarına dayalı olarak geliştirilen hipotezler, aşağıda olduğu üzere test edilerek analize tabi tutulmuşlardır.

Araştırmada kapsamında geliştirilen hipotezler ile Otantik Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim gibi Johari Penceresi Modeli bileşenlerinin arasında anlamlı bağıntılar olup olmadığı detaylıca ele alınmış ve tüm bunlar arasındaki ilişkilerin analizi yapılmıştır.

Bu bağlamda, araştırmanın ilk hipotezinde Otantik Liderlik ile Makyavelizm arasında bir bağıntı bulunmaya çalışılmıştır.

H₁: Otantik Liderlik ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Yani, araştırmaya katılan yöneticilere bağlı olarak görev yapan çalışanların, bağlı oldukları yöneticileri değerlendirmesiyle erişilen algılanan Otantik Liderlik davranışları ile o yöneticilerinin kendilerini değerlendirmesiyle ulaşılan Makyavelizm düzeyleri arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Nitekim yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile çalışanlarca algılanan Otantik Liderlik davranışları arasındaki ilişkinin istatistiki verileri incelendiğinde, arada çok yüksek dereceli (-0,907) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Çok güçlü olan bu ilişkinin yönü ise negatif (-) olup, ters yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik puan ortalamaları artarken, Makyavelizm puanları anlamlı bir şekilde düşmektedir.

Tablo 6.35 Otantik Liderlik ile Makyavelizm Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri	Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları
Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri	Pearson Korelasyon	1	-0,907**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	-0,907**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_1 hipotezinin kabul edildiği ve Otantik Liderlik ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) ve çok güçlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

İkinci hipotez ile yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik düzeyleri ile Johari Penceresi Modeli davranışları arasında bir bağıntı bulunmaya çalışılmıştır.

H_{2a} : Otantik Liderlik ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{2b} : Otantik Liderlik ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Yani, yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik düzeyleri ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim gibi Johari Penceresi Modeli davranışları arasında paralel, aynı yönlü ilişkiler olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin Otantik Liderlik özelliklerinin artmasıyla bu iki davranışın (Kişisel Açılım ve Geri Bildirim) da artması, Otantik Liderliğin azalmasıyla bu ikisinin de azalması beklenmektedir.

Yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik puanları ortalamaları ile Kişisel Açılım puanları arasındaki ilişkinin istatistiki verileri incelendiğinde, çok yüksek dereceli (0,836) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0.05$). Çok güçlü olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik puan ortalamaları artarken, Kişisel Açılım puanları da anlamlı bir şekilde artmaktadır.

Tablo 6.36 Otantik Liderlik ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri	Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları
Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri	Pearson Korelasyon	1	0,836**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	0,836**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{2a} hipotezinin kabul edildiği ve Otantik Liderlik ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) ve çok güçlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

İkinci hipotezin ikinci kısmında ise yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik puanları ortalamaları ile Geri Bildirim puanları arasındaki ilişkinin istatistiki verileri incelenmiştir. Bu çerçevede, yüksek dereceli (0,799) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0.05$). Güçlü olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik puan ortalamaları artarken, Geri Bildirim puanları da anlamlı bir şekilde artmaktadır.

Tablo 6.37 Otantik Liderlik ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri	Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları
Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri	Pearson Korelasyon	1	0,799**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	0,799**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{2b} hipotezinin kabul edildiği ve Otantik Liderlik ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) ve güçlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Araştırmada yer alan üçüncü hipotez ile yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Johari Penceresi Modeline göre olan davranışları arasında ilişkiler olduğu tahmin edilmektedir.

H_{3a} : Makyavelizm ile Kişisel Açılım arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

H_{3b} : Makyavelizm ile Geri Bildirim arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Yani, yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim gibi Johari Penceresi Modeli davranışları arasında ters, zıt yönlü ilişkiler olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin Makyavelizm özelliklerinin artmasıyla bu iki davranışın (Kişisel Açılım ve Geri Bildirim) azalması, Makyavelizm düzeylerinin azalmasıyla ise bu ikisinin artması beklenmektedir.

Yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Kişisel Açılım puanları arasındaki ilişkinin istatistiki verileri incelendiğinde, arada çok yüksek dereceli (-0,872) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Çok güçlü olan bu ilişkinin

yönü ise negatif (-) olup, ters yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri artarken, Kişisel Açılım puanları anlamlı bir şekilde düşmektedir.

Tablo 6.38 Makyavelizm ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri	Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri
Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri	Pearson Korelasyon	1	-0,872**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri	Pearson Korelasyon	-0,872**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{3a} hipotezinin kabul edildiği ve Makyavelizm ile Kişisel Açılım arasında ters (zıt yönlü) ve çok güçlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Üçüncü hipotezin ikinci kısmında ise yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Geri Bildirim puanları arasındaki ilişkinin istatistiki verileri incelenmiştir. Bu çerçevede, çok yüksek dereceli (-0,828) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Çok güçlü olan bu ilişkinin yönü ise negatif (-) olup, ters yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri artarken, Geri Bildirim puanları anlamlı bir şekilde düşmektedir.

Tablo 6.39 Makyavelizm ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri	Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri
Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri	Pearson Korelasyon	1	-0,828**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri	Pearson Korelasyon	-0,828**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	

	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmamızın H_{3b} hipotezinin kabul edildiği ve Makyavelizm ile Geri Bildirim arasında ters (zıt yönlü) ve çok güçlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Dördüncü hipotezde ise Johari Penceresi Modeli bileşenlerinin kendi aralarında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmüştür.

H₄: Kişisel Açılım ile Geri Bildirim davranışları arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Yani, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim davranışlarının birbirleriyle bir bağıntı içinde oldukları ve birisinin artmasıyla (veya azalmasıyla), diğerinin de artacağı (veya azalacağı) tahmin edilmiştir.

Nitekim ilgili istatistiki veriler incelendiğinde, çok yüksek dereceli (0,834) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Çok güçlü olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin Kişisel Açılım davranışlarına ilişkin puan ortalamaları artarken, Geri Bildirim puanları da anlamlı bir şekilde artmaktadır.

Tablo 6.40 Kişisel Açılım ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri	Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri
Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri	Pearson Korelasyon	1	0,834**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri	Pearson Korelasyon	0,834**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_4 hipotezinin kabul edildiği ve Kişisel Açılım ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) ve çok güçlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Araştırmada kendisine yer bulan beşinci hipotez ile Etkileşimci Liderlik ve Makyavelizm arasında bir bağıntı bulunmaya çalışılmıştır.

H_5 : Etkileşimci Liderlik ile Makyavelizm arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Yani, araştırmaya katılan yöneticilere bağlı olarak görev yapan çalışanların, bağlı oldukları yöneticileri değerlendirmesiyle erişilen algılanan Etkileşimci Liderlik davranışları ile o yöneticilerinin kendilerini değerlendirmesiyle ulaşılan Makyavelizm düzeyleri arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Nitekim yöneticilerin Makyavelizm puan ortalamaları ile algılanan Etkileşimci Liderlik sonuçlarına ait istatistiki veriler analiz edildiğinde, orta düzeyde (0,462) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Orta dereceli olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin Makyavelizm özellikleri artarken, algılanan Etkileşimci Liderlik puanları da anlamlı bir şekilde artmaktadır.

Tablo 6.41 Etkileşimci Liderlik ile Makyavelizm Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri	Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Etkileşimci Liderlik Ortalamaları
Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri	Pearson Korelasyon	1	0,462**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Çalışanlarca	Pearson Korelasyon	0,462**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	

Algılanan Etkileşimci Liderlik Ortalamaları	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_5 hipotezinin kabul edildiği ve Etkileşimci Liderlik ile Makyavelizm arasında paralel (aynı yönlü) ve orta düzeyde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Altıncı hipotez ile Etkileşimci Liderlik ve Johari Penceresi Modeline göre olan davranışlar arasında ilişkiler araştırılmaktadır.

H_{6a} : Etkileşimci Liderlik ile Kişisel Açılım arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

H_{6b} : Etkileşimci Liderlik ile Geri Bildirim arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Yani, yöneticilerin algılanan Etkileşimci Liderlik özellikleri ile Johari Penceresi Modeli bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim arasında ters (zıt yönlü) ilişkiler olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda yapılan istatistiksel veriler incelendiğinde, yöneticilerin çalışanları tarafından algılanan Etkileşimci Liderlik puanları ile bu yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri arasında orta düzeyde (-0,428) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Orta dereceli olan bu ilişkinin yönü negatif (-) olup, ters (zıt) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin Etkileşimci Liderlik özellikleri artarken, Kişisel Açılım davranışları anlamlı bir şekilde düşmektedir.

Tablo 6.42 Etkileşimci Liderlik ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri	Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Etkileşimci Liderlik Ortalamaları
Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri	Pearson Korelasyon	1	-0,428**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Etkileşimci Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	-0,428**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{6a} hipotezinin kabul edildiği ve Etkileşimci Liderlik ile Kişisel Açılım arasında ters (zıt yönlü) ve orta düzeyde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Altıncı hipotezin ikinci kısmında ise yöneticilerin Etkileşimci Liderlik puanları ile bu yöneticilerin Geri Bildirim düzeyleri arasında zayıf düzeyde (-0,354) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Düşük dereceli olan bu ilişkinin yönü negatif (-) olup, ters (zıt) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin Etkileşimci Liderlik özellikleri artarken, Geri Bildirim davranışları da düşmektedir.

Tablo 6.43 Etkileşimci Liderlik ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri	Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Etkileşimci Liderlik Ortalamaları
Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri	Pearson Korelasyon	1	-0,354**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Çalışanlarca	Pearson Korelasyon	-0,354**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	

Algılanan Etkileşimci Liderlik Ortalamaları	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{6b} hipotezinin kabul edildiği ve Etkileşimci Liderlik ile Geri Bildirim arasında ters (zıt yönlü) ama zayıf bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Araştırmanın yedinci hipotezi ile Etkileşimci Liderlik ve Otantik Liderlik arasında bir ilişkinin varlığı ispatlanmaya çalışılmıştır.

H_7 : Etkileşimci Liderlik ile Otantik Liderlik arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Yani, araştırmaya katılan yöneticilere bağlı olarak görev yapan çalışanların, bağlı oldukları yöneticileri değerlendirmesiyle erişilen algılanan Etkileşimci Liderlik davranışları ile yine o yöneticilerinin çalışanlarınca değerlendirilmesi sonucu ulaşılan algılanan Otantik Liderlik arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Nitekim yöneticilerin algılanan Etkileşimci Liderlik puan ortalamaları ile yine algılanan Otantik Liderlik sonuçlarına ait istatistiki veriler analiz edildiğinde, orta düzeyde (-0,475) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Orta dereceli olan bu ilişkinin yönü negatif (-) olup, ters (zıt) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Etkileşimci Liderlik puanları artarken, algılanan Otantik Liderlik özellikleri de anlamlı bir şekilde azalmaktadır.

Tablo 6.44 Etkileşimci Liderlik ile Otantik Liderlik Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları	Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Etkileşimci Liderlik Ortalamaları
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	-0,475**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Etkileşimci Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	-0,475**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_7 hipotezinin kabul edildiği ve Etkileşimci Liderlik ile Otantik Liderlik arasında ters (zıt yönlü) ve orta düzeyde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Araştırmanın sekizinci hipotezi ile yapılmak istenen şey, yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik özelliği ve boyutları ile algılanan Otantik Liderlik davranışları arasındaki ilişkileri tespit etmektedir.

H_{8a} : Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{8b} : Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{8c} : Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Yani, araştırmaya katılan yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin yanı sıra alt boyutları olan algılanan Bireysel İlgi ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları ile algılanan Otantik Liderlik davranışları arasında paralel (aynı yönlü) ilişkiler olduğu düşünülmektedir.

Bu çerçevede, yöneticilerin algılanan Bireysel İlgili davranışı puanları ile algılanan Otantik Liderlik puan ortalamaları istatistiksel anlamda analiz edilmiştir. Buna göre, Bireysel İlgili davranışı ile Otantik Liderlik arasında orta düzeyde (0,516) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0.05$). Güçlü derecede olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Bireysel İlgili davranışları artarken, algılanan Otantik Liderlik puanları da yükselmektedir.

Tablo 6.45 Bireysel İlgili ile Otantik Liderlik Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Bireysel İlgili Davranışı Ortalamaları	Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Bireysel İlgili Davranışı Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	0,516**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	0,516**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{8a} hipotezinin kabul edildiği ve Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgili davranışı ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) ve orta düzeyde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Sekizinci hipotezin ikinci kısmında ise yöneticilerin algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı puanları ile algılanan Otantik Liderlik puan ortalamaları istatistiksel anlamda analiz edilmiştir. Buna göre, Bireysel İlgili davranışı ile Otantik Liderlik arasında yüksek düzeyde (0,639) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0.05$). Güçlü derecede olan bu ilişkinin yönü ise

pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları artarken, algılanan Otantik Liderlik puanları da anlamlı bir şekilde artmaktadır.

Tablo 6.46 İdealleştirilmiş Etki ile Otantik Liderlik Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan İdealleştirilmiş Etki Davranışı Ortalamaları	Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan İdealleştirilmiş Etki Davranışı Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	0,639**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	0,639**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{8b} hipotezinin kabul edildiği ve Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) ve güçlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Bu hipotezin son kısmında ise yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik ve algılanan Otantik Liderlik puan ortalamaları kontrol edilerek istatistikî anlamda incelenmiştir. Buna göre, Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik arasında orta düzeyde (0,473) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Orta derecede olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik davranışları artarken, algılanan Otantik Liderlik özellikleri de yükselmektedir.

Tablo 6.47 Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Dönüşümcü Liderlik Ortalamaları	Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Dönüşümcü Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	0,473**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Otantik Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	0,473**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{8c} hipotezinin kabul edildiği ve Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) ve orta düzeyde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Araştırmanın dokuzuncu hipotezi için yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik özelliği ve boyutları ile yine bu yöneticilerin Johari Penceresi Modeli davranışları karşılaştırılmıştır.

H_{9a} : Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{9b} : Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{9c} : Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{9d} : Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{9e} : Dönüşümcü Liderlik ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{9f}: Dönüşümcü Liderlik ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Yani, araştırmaya katılan yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin yanı sıra alt boyutları olan algılanan Bireysel İlgî ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları ile Johari Penceresi Modelinin bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri arasında paralel (aynı yönlü) ilişkiler olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda, yöneticilerin algılanan Bireysel İlgî davranışı puanları ile Kişisel Açılım düzeyleri istatistikî olarak incelenmiştir. Buna göre, Bireysel İlgî davranışı ile Kişisel Açılım arasında orta düzeyde (0,436) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Orta derecede olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Bireysel İlgî davranışları artarken, Kişisel Açılım düzeyleri de anlamlı bir şekilde yükselmektedir.

Tablo 6.48 Bireysel İlgî ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Bireysel İlgî Davranışı Ortalamaları	Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Bireysel İlgî Davranışı Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	0,436 **
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri	Pearson Korelasyon	0,436 **	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın ***H_{9a}*** hipotezinin kabul edildiği ve Bireysel İlgî ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) ve orta düzeyde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Dokuzuncu hipotezin ikinci kısmında ise yöneticilerin algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı puanları ile Kişisel Açılım düzeyleri istatistikî olarak incelenmiştir. Buna göre, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Kişisel Açılım arasında orta düzeyde (0,532) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Orta derecede olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları artarken, Kişisel Açılım düzeyleri de anlamlı bir şekilde yükselmektedir.

Tablo 6.49 İdealleştirilmiş Etki ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan İdealleştirilmiş Etki Davranışı Ortalamaları	Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan İdealleştirilmiş Etki Davranışı Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	0,532**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri	Pearson Korelasyon	0,532**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{9b} hipotezinin kabul edildiği ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) ve orta düzeyde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Dokuzuncu hipotezin üçüncü kısmında ise yöneticilerin algılanan Bireysel İlgi davranışı puanları ile Geri Bildirim düzeyleri istatistikî olarak incelenmiştir. Buna göre, Bireysel İlgi davranışı ile Geri Bildirim arasında düşük düzeyde (0,349) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Zayıf derecede olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür.

Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Bireysel İlgili davranışları artarken, Geri Bildirim düzeyleri artabilir.

Tablo 6.50 Bireysel İlgili ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Bireysel İlgili Davranışı Ortalamaları	Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Bireysel İlgili Davranışı Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	0,349**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri	Pearson Korelasyon	0,349**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{9c} hipotezinin kabul edildiği ve Bireysel İlgili ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) ama zayıf bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Dokuzuncu hipotezin dördüncü kısmında yöneticilerin algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı puanları ile Geri Bildirim düzeyleri istatistikî olarak incelenmiştir. Buna göre, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Geri Bildirim arasında orta düzeyde (0,451) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Orta derecede olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları artarken, Geri Bildirim düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 6.51 İdealleştirilmiş Etki ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan İdealleştirilmiş Etki Davranışı Ortalamaları	Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan İdealleştirilmiş Etki Davranışı Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	0,451**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri	Pearson Korelasyon	0,451**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{9d} hipotezinin kabul edildiği ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) ve orta düzeyde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Dokuzuncu hipotezin beşinci kısmında yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik davranışları ile Kişisel Açılım düzeyleri istatistiksel anlamda analiz edilmiştir. Buna göre, Dönüşümcü Liderlik davranışı ile Kişisel Açılım arasında düşük düzeyde (0,372) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Zayıf derecede olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik davranışları artarken, Kişisel Açılım düzeyleri de artabilir.

Tablo 6.52 Dönüşümcü Liderlik ile Kişisel Açılım Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Dönüşümcü Liderlik Ortalamaları	Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Dönüşümcü Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	0,372**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146

Yöneticilerin Kişisel Açılım Düzeyleri	Pearson Korelasyon	0,372**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{9e} hipotezinin kabul edildiği ve Dönüşümcü Liderlik ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) ama zayıf bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Dokuzuncu hipotezin bu son kısmında ise yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik davranışları ile Geri Bildirim düzeyleri istatistiksel anlamda analiz edilmiştir. Buna göre, Dönüşümcü Liderlik davranışı ile Geri Bildirim arasında düşük düzeyde (0,299) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Zayıf derecede olan bu ilişkinin yönü ise pozitif (+) olup, aynı (paralel) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik davranışları artarken, Geri Bildirim düzeyleri de artabilir.

Tablo 6.53 Dönüşümcü Liderlik ile Geri Bildirim Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Dönüşümcü Liderlik Ortalamaları	Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Dönüşümcü Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	0,299**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Geri Bildirim Düzeyleri	Pearson Korelasyon	0,299**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{9f} hipotezinin kabul edildiği ve Dönüşümcü Liderlik ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) ama zayıf bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Araştırmanın onuncu hipotezinde, yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik ve boyutları ile bu yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaya çalışılmıştır.

H_{10a}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

H_{10b}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

H_{10c}: Dönüşümcü Liderlik ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Yani, Dönüşümcü Liderlik ve alt boyutları olan Bireysel İlgi ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları ile Makyavelizmin birbirleriyle zıt yönlü kavramlar olduğu düşünülmektedir. Buna göre de ters ilişkiler olup olmadığı araştırılmıştır.

Nitekim yöneticilerin algılanan Bireysel İlgi davranışı puanları ile Makyavelizm düzeyleri istatistikî anlamda incelenmiştir. Buna göre, Bireysel İlgi davranışı ile Makyavelizm arasında orta düzeyde (-0,489) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Orta derecede olan bu ilişkinin yönü ise negatif (-) olup, ters (zıt) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Bireysel İlgi davranışları artarken, Makyavelizm düzeyleri de anlamlı bir şekilde düşmektedir.

Tablo 6.54 Bireysel İlgi ile Makyavelizm Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Bireysel İlgi Ortalamaları	Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Bireysel İlgi	Pearson Korelasyon	1	-0,489**
	Sig. (2-uçlu)		0,000

Ortalamaları	N	146	146
Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri	Pearson Korelasyon	-0,489**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{10a} hipotezinin kabul edildiği ve Bireysel İlgili ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) ve orta düzeyde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Onuncu hipotezin ikinci kısmında, yöneticilerin algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı puanları ile Makyavelizm düzeyleri istatistikî anlamda incelenmiştir. Buna göre, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Makyavelizm arasında orta düzeyde (-0.592) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0.05$). Orta derecede olan bu ilişkinin yönü ise negatif (-) olup, ters (zıt) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları artarken, Makyavelizm düzeyleri de anlamlı bir şekilde düşmektedir.

Tablo 6.55 İdealleştirilmiş Etki ile Makyavelizm Korelasyon Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan İdealleştirilmiş Etki Ortalamaları	Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan İdealleştirilmiş Etki Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	-0,592**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri	Pearson Korelasyon	-0,592**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146
**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).			

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{10b} hipotezinin kabul edildiği ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) ve orta düzeyde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Onuncu hipotezin bu son kısmında ise yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik davranışları ile Makyavelizm düzeyleri istatistiksel anlamda analiz edilmiştir. Buna göre, Dönüşümcü Liderlik davranışı ile Makyavelizm arasında orta düzeyde (-0,429) bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0.05$). Orta derecede olan bu ilişkinin yönü ise negatif (-) olup, ters (zıt) yönlüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik davranışları artarken, Makyavelizm düzeyleri de anlamlı bir şekilde azalmaktadır.

Tablo 6.56 Dönüşümcü Liderlik ile Makyavelizm Matrisi

		Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Dönüşümcü Liderlik Ortalamaları	Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri
Yöneticilerin Çalışanlarca Algılanan Dönüşümcü Liderlik Ortalamaları	Pearson Korelasyon	1	-0,429**
	Sig. (2-uçlu)		0,000
	N	146	146
Yöneticilerin Makyavelizm Düzeyleri	Pearson Korelasyon	-0,429**	1
	Sig. (2-uçlu)	0,000	
	N	146	146

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{10c} hipotezinin kabul edildiği ve Dönüşümcü Liderlik ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) ve orta düzeyde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Bu arada, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmeye yönelik olan son üç hipotezin irdelenmesi için t-testi, Ki-Kare analizleri, Lojistik

Regresyon analizi ve Veri Madenciliği Karar Ağacı analizlerinin yapılması gerekmiştir.

T-testi ve Ki-Kare analizleri ile yapılan incelemeler ile son üç hipotezden sadece bazıları test edilmiştir. Buna göre, on birinci hipotezin ilk kısmında Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Makyavelizm yönünden anlamlı farklılıklar gösterdiği ileri sürülmüştür.

H_{11a}: Sahte Dönüşümcü Liderler, Gerçek Dönüşümcü Liderler göre daha yüksek oranda Makyavelist özellikler gösterirler.

Yani araştırmaya göre Sahte Dönüşümcü Liderlerin yüksek düzeyde Makyavelist olmasını beklenirken, Gerçek Dönüşümcü Liderlerin düşük oranda Makyavelist olması tahmin edilmektedir. Bunu yapmak için öncelikle Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, araştırma varsayımlarındaki kriterlere göre tespit edip sınıflandırılması gerekmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin 36 tanesi Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği gösterirken, 56 tanesi ise Gerçek Dönüşümcü Liderlik vasıfları taşımaktadır. Geriye kalan 54 yönetici ise bu iki liderlik niteliklerinden uzaktır. Tüm Dönüşümcü Liderlerin (92 yönetici), %39,1'i Sahte Dönüşümcü Lider iken, geriye kalan %60,9'u ise Gerçek Dönüşümcü Liderlerdir.

Tablo 6.57 Son Üç Hipotez İçin Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Sınıflaması

LİDERLER	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Sahte Dönüşümcü Liderler	36	24,5	39,1	39,1
Gerçek Dönüşümcü Liderler	56	38,1	60,9	100,0

<i>LİDERLER</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Geçerli Yüzde (%)</i>	<i>Birikimli Yüzde (%)</i>
Tüm (Sahte ve Gerçek) Dönüşümcü Liderler	92	62,6	100,0	
Diğerleri	54	37,4		
TOPLAM	146	100,0		

Yukarıda satırlarda ve tablolarda gösterildiği üzere sayıları tespit edilen Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderler, Makyavelizm puanları açısından karşılaştırıldığında, Sahte Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm puanları ortalamasının 76,08 gibi yüksek bir düzeyde olduğu görülmektedir. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm puanları ortalaması ise 40,18 gibi düşük bir orandadır.

Tablo 6.58 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm Açısından Karşılaştırılması

<i>Liderlerin Makyavelizm Değerleri</i>	<i>(N) Sayı</i>	<i>(Mean) Ortalama</i>	<i>(Std. Deviation) Standart Sapma</i>	<i>(Std. Error Mean) Standart Hata Ortalaması</i>
Sahte Dönüşümcü Liderler	36	76,08	3,931	0,655
Gerçek Dönüşümcü Liderler	56	40,18	6,939	0,927

Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm puanlarının detaylı incelemesine geçildiğinde, varyansların eşitliği için “Levene Testi” ile t-“test” uygulanmıştır. Bu iki testin de sonucuna göre Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Makyavelizm puanları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir ($P < 0.05$). Farklılığın, Sahte Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm puan ortalamasının (76,08; 3,931) Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm puan ortalamasından (40,18; 6,939) büyük olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 6.59 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm Puanları İçin Bağımsız Örneklemeler Testi

	(Varyansların Eşitliği İçin) Levene Testi		(Ortalamaların Eşitliği İçin) t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- uçlu)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Alt	Üst
Varsayılan Eş Varyanslar	13,512	0,000	28,236	90	0,000	35,905	1,272	33,378	38,431
Varsayılmayan Eş Varyanslar			31,625	88,830	0,000	35,905	1,135	33,649	38,161

Öte yandan, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderler olarak sınıflandırılan yöneticilerin, varsayılan Makyavelizm sınıflandırmasında nasıl bir dağılım gösterdikleri de ayrıca incelenmiştir. Buna göre, Sahte ve Gerçek şeklindeki Dönüşümcü Liderlik Sınıflandırması ile Düşük, Orta ve Yüksek şeklindeki Makyavelizm Sınıflandırması arasında fark (veya ilişki) olduğu söylenebilir ($P < 0,05$). Bu iki sınıflandırma türü arasındaki çapraz ilişkiler istatistiksel anlamda incelendiğinde farklılığın (ilişkinin), Sahte Dönüşümcü Liderlerin beklenenden daha fazla Yüksek Makyavelist çıkmalarından ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ise beklenenden daha fazla Orta ve Düşük düzeyde Makyavelist çıkmalarından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 6.60 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm Sınıflandırmasına Göre Çapraz Dağılımları

		MAKYAVELİZM SINIFLANDIRMASI			Toplam
		Düşük	Orta	Yüksek	
SAHTE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER	Frekans	0	3	33	36
	Sahte Dönüşümcü Liderler Sınıfı İçindeki Yüzdesi	%0,0	%8,3	%91,7	%100,0
	Kendi Makyavelizm Sınıfındaki Yüzdesi	%0,0	%15,0	%100,0	%39,1
GERÇEK DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER	Frekans	39	17	0	56
	Gerçek Dönüşümcü Liderler Sınıfı İçindeki Yüzdesi	%69,6	%30,4	%0,0	%100,0
	Kendi Makyavelizm Sınıfındaki Yüzdesi	%100,0	%85	%0,0	%60,9
SAHTE ve GERÇEK DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER TOPLAMI	Frekans	39	20	33	92
	Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderler Toplamı İçindeki Yüzdesi	%42,4	%21,7	%35,9	%100,0
	Kendi Makyavelizm Sınıfındaki Yüzdesi	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0

Pearson Ki-Kare = 81,294

df = 2

Sig. (2-sided) = 0,000

Çapraz istatistiklerin detayına bakıldığında, araştırmada Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği gösteren 36 kişinin %91,7'sinin (33 yönetici) Yüksek Makyavelist (high Mach) olduğu görülmektedir. Sahte Dönüşümcü Liderlerin 3 tanesi Orta Makyavelist iken, hiç Düşük Makyavelist (low Mach) özelliği gösteren Sahte Dönüşümcü Lider yoktur. Öte yandan, Gerçek Dönüşümcü Liderlik özelliği bulunan 56 yönetici düzeyindeki deneğin 39 tanesi (%69,6), Düşük Makyavelist davranışı sergilemektedirler. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin 17 tanesi (%30,4) Orta Makyavelist iken, hiç Yüksek Makyavelist özelliği gösteren Gerçek Dönüşümcü Lider yoktur.

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{11a} hipotezinin kabul edildiği ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin, Gerçek Dönüşümcü Liderlere göre daha yüksek oranda Makyavelist özellikler gösterdiği doğrulanmıştır.

On ikinci hipotezin ilk yarısında ise Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Johari Penceresi Modeli davranışları açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği ileri sürülmüştür.

H_{12a} : Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderler oranla daha yüksek Kişisel Açılım düzeylerine sahiptirler.

H_{12b} : Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderler oranla daha fazla Geri Bildirim sağlamaya çalışırlar.

Yani, araştırmaya göre Sahte Dönüşümcü Liderlerin kapalı iletişimde (düşük Geri Bildirim ve düşük Kişisel Açılım) olmasını beklenirken, Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ise açık iletişimde (yüksek Geri Bildirim ve yüksek Kişisel Açılım) olacaklarını tahmin edilmektedir.

Kişisel Açılım puanları açısından karşılaştırıldığında, Sahte Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım puanları ortalamasının 6,42 gibi oldukça düşük bir düzeyde olduğu görülmektedir. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım puanları ortalaması ise 19,57 gibi yüksek bir orandadır.

Tablo 6.61 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım Açısından Karşılaştırılması

<i>Liderlerin Kişisel Açılım Değerleri</i>	<i>(N) Sayı</i>	<i>(Mean) Ortalama</i>	<i>(Std. Deviation) Standart Sapma</i>	<i>(Std. Error Mean) Standart Hata Ortalaması</i>
Sahte Dönüşümcü Liderler	36	6,42	2,156	0,359

<i>Liderlerin Kişisel Açılım Değerleri</i>	<i>(N) Sayı</i>	<i>(Mean) Ortalama</i>	<i>(Std. Deviation) Standart Sapma</i>	<i>(Std. Error Mean) Standart Hata Ortalaması</i>
Gerçek Dönüşümcü Liderler	56	19,57	4,013	0,536

Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım puanlarının detaylı incelemesine geçildiğinde, varyansların eşitliği için “Levene Testi” ile t-“test” uygulanmıştır. Bu iki testin de sonucuna göre Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Kişisel Açılım puanları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir ($P < 0.05$). Farklılığın Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım puan ortalamasının (19,57; 4,013) Sahte Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım puan ortalamasından (6,42; 2,156) büyük olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 6.62 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım Puanları İçin Bağımsız Örneklem Testi

	(Varyansların Eşitliği İçin) Levene Testi		(Ortalamaların Eşitliği İçin) t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- uçlu)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Alt	Üst
Varsayılan Eş Varyanslar	5,682	0,019	-18,042	90	0,000	-13,155	0,729	-14,603	-11,706
Varsayılmayan Eş Varyanslar			-20,378	87,700	0,000	-13,155	0,646	-14,438	-11,872

Diğer taraftan, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderler olarak sınıflandırılan yöneticilerin, varsayılan Kişisel Açılım sınıflandırmasında nasıl bir dağılım gösterdikleri de ayrıca incelenmiştir. Buna göre, Sahte ve Gerçek

şeklindeki Dönüşümcü Liderlik Sınıflandırması ile Kapalı, Orta ve Açık şeklindeki Kişisel Açılım Sınıflandırması arasında fark (veya ilişki) olduğu söylenebilir ($P < 0,05$). Bu iki sınıflandırma türü arasındaki çapraz ilişkiler istatistiksel anlamda incelendiğinde farklılığın (ilişkinin), Sahte Dönüşümcü Liderlerin beklenenden daha fazla Kişisel Açılımda Kapalı İletişim özelliği göstermelerinden ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ise beklenenden daha fazla Kişisel Açılımda Orta ve Açık İletişimde olmalarından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 6.63 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım Sınıflandırmasına Göre Çapraz Dağılımları

		KİŞİSEL AÇILIM SINIFLANDIRMASI			
		Kapalı	Orta	Açık	Toplam
SAHTE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER	Frekans	34	2	0	36
	Sahte Dönüşümcü Liderler Sınıfı İçindeki Yüzdesi	%94,4	%5,6	%0,0	%100,0
	Kendi Kişisel Açılım Sınıfındaki Yüzdesi	%94,4	%18,2	%0,0	%39,1
GERÇEK DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER	Frekans	2	9	45	56
	Gerçek Dönüşümcü Liderler Sınıfı İçindeki Yüzdesi	%3,6	%16,1	%80,3	%100,0
	Kendi Kişisel Açılım Sınıfındaki Yüzdesi	%5,6	%81,8	%100,0	%60,9
TOPLAM	Frekans	36	11	45	92
	Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderler Toplamı İçindeki Yüzdesi	%39,1	%12,0	%48,9	%100,0
	Kendi Kişisel Açılım Sınıfındaki Yüzdesi	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0

Pearson Ki-Kare = 77,200

df = 2

Sig. (2-sided) = 0,000

Çapraz istatistiklerin detayına bakıldığında, araştırmada Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği gösteren 36 kişinin %94,4'ünün (34 yönetici) Kişisel Açılımda Kapalı İletişim özelliği gösterdiği saptanmıştır. Sahte Dönüşümcü Liderlerin 2 tanesi Kişisel Açılımda Orta İletişimde iken, Kişisel Açılımda Açık İletişimde olan hiç Sahte Dönüşümcü Lider yoktur.

Öte yandan, Gerçek Dönüşümcü Liderlik özelliği bulunan 56 yönetici düzeyindeki deneğin 45 tanesi (%80,3), Kişisel Açılımda Açık İletişimi tercih etmektedirler. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin 9 tanesi (%16,1) Kişisel Açılımda Orta İletişimde iken, Kişisel Açılımda Kapalı İletişim özelliği gösteren Gerçek Dönüşümcü Lider oranı ise sadece %3,6'dır.

Bütün bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{12a} hipotezinin kabul edildiği ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Sahte Dönüşümcü Liderlere göre daha yüksek Kişisel Açılım düzeylerine sahip oldukları doğrulanmıştır.

İkinci hipotezin ilk yarısındaki diğer kısmı için Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderler, Geri Bildirim puanları açısından da karşılaştırılmıştır. Buna göre, Sahte Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim puanları ortalamasının 5,61 gibi oldukça düşük bir düzeyde olduğu görülmektedir. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim puanları ortalaması ise 18,75 gibi yüksek bir orandadır.

Tablo 6.64 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim Açısından Karşılaştırılması

<i>Liderlerin Geri Bildirim Değerleri</i>	<i>(N) Sayı</i>	<i>(Mean) Ortalama</i>	<i>(Std. Deviation) Standart Sapma</i>	<i>(Std. Error Mean) Standart Hata Ortalaması</i>
Sahte Dönüşümcü Liderler	36	5,61	2,464	0,411

<i>Liderlerin Geri Bildirim Değerleri</i>	<i>(N) Sayı</i>	<i>(Mean) Ortalama</i>	<i>(Std. Deviation) Standart Sapma</i>	<i>(Std. Error Mean) Standart Hata Ortalaması</i>
Gerçek Dönüşümcü Liderler	56	18,75	4,244	0,567

Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim puanlarının detaylı incelemesine geçildiğinde, varyansların eşitliği için “Levene Testi” ile t-“test” uygulanmıştır. Bu iki testin de sonucuna göre Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Geri Bildirim puanları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir ($P < 0.05$). Farklılığın Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim puan ortalamasının (18,75; 4,244), Sahte Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim Açılım puan ortalamasından (5,61; 2,464) büyük olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 6.65 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim Puanları İçin Bağımsız Örneklem Testi

	(Varyansların Eşitliği İçin) Levene Testi		(Ortalamaların Eşitliği İçin) t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- uçlu)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Alt	Üst
Varsayılan Eş Varyanslar	10,249	0,002	-16,822	90	0,000	-13,139	0,781	-14,691	-11,587
Varsayılmayan Eş Varyanslar			-18,764	89,246	0,000	-13,139	0,700	-14,530	-11,748

Diğer yandan, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderler olarak sınıflandırılan yöneticilerin, varsayılan Geri Bildirim sınıflandırmasında nasıl bir dağılım gösterdikleri de ayrıca incelenmiştir. Buna göre, Sahte ve Gerçek

şeklindeki Dönüşümcü Liderlik Sınıflandırması ile Kapalı, Orta ve Açık şeklindeki Kişisel Açılım Sınıflandırması arasında fark (veya ilişki) olduğu söylenebilir ($P < 0,05$). Bu iki sınıflandırma türü arasındaki çapraz ilişkiler istatistiksel anlamda incelendiğinde farklılığın (ilişkinin), Sahte Dönüşümcü Liderlerin beklenenden daha fazla Geri Bildirimde Kapalı İletişim özelliği göstermelerinden ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ise beklenenden daha fazla Geri Bildirimde Orta ve Açık İletişimde olmalarından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 6.66 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim Sınıflandırmasına Göre Çapraz Dağılımları

		GERİ BİLDİRİM SINIFLANDIRMASI			
		Kapalı	Orta	Açık	Toplam
SAHTE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER	Frekans	34	2	0	36
	Sahte Dönüşümcü Liderler Sınıfı İçindeki Yüzdesi	%94,4	%5,6	%0,0	%100,0
	Kendi Geri Bildirim Sınıfındaki Yüzdesi	%97,1	%10,0	%0,0	%39,1
GERÇEK DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER	Frekans	1	18	37	56
	Gerçek Dönüşümcü Liderler Sınıfı İçindeki Yüzdesi	%1,8	%32,1	%66,1	%100,0
	Kendi Geri Bildirim Sınıfındaki Yüzdesi	%2,9	%90,0	%100,0	%60,9
TOPLAM	Frekans	35	20	37	92
	Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderler Toplamı İçindeki Yüzdesi	%38,1	%21,7	%40,2	%100,0
	Kendi Geri Bildirim Sınıfındaki Yüzdesi	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0

Pearson Ki-Kare = 80,364

df = 2

Sig. (2-sided) = 0,000

Çapraz istatistiklerin detayına bakıldığında, araştırmada Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği gösteren 34 kişinin %94,4'ünün (34 yönetici) Geri Bildirimde Kapalı İletişim özelliği gösterdiği saptanmıştır. Sahte Dönüşümcü Liderlerin 2 tanesi Kişisel Açılımda Orta İletişimde iken, Kişisel Açılımda Açık İletişimde olan hiç Sahte Dönüşümcü Lider yoktur. Öte yandan, Gerçek Dönüşümcü Liderlik özelliği bulunan 56 yönetici düzeyindeki deneğin 37 tanesi (%66,1) Kişisel Açılımda Açık İletişimi tercih etmektedirler. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin 18 tanesi (%32,1) Kişisel Açılımda Orta İletişimde iken, Kişisel Açılımda Kapalı İletişim özelliği gösteren Gerçek Dönüşümcü Lider oranı ise sadece tek bir kişi ile %1,8'dir.

Tüm bu sonuçlardan hareketle araştırmamızın **H_{12b}** hipotezinin kabul edildiği ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha fazla Geri Bildirim sağlamaya çalıştığı doğrulanmıştır.

Araştırmamızın son hipotezinde ise Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Bireysel İlgi ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) gibi Dönüşümcü Liderlik boyutları açısından anlamlı farklılıklar gösterdikleri düşünülmüştür.

H_{13a} : Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderler oranla daha yüksek Bireysel İlgi davranışı sergilerler.

H_{13b} : Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderler oranla daha yüksek İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı sergilerler.

Yani, Dönüşümcü Liderliğin boyutları olan Bireysel İlgi ve İdealleştirilmiş Etki açısından Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin farklılaştığı düşünülmektedir. Bu bağlamda Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Sahte Dönüşümcü Liderlere göre daha yüksek Bireysel İlgi ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları sergilemeleri beklenmektedir.

Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri, Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İlgi alt boyutu açısından karşılaştırdığımızda, Sahte Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi puanları ortalamasının 12,42 olduğu görülmektedir. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi puanları ortalaması ise 14,09 gibi daha yüksek bir orandadır.

Tablo 6.67 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi Boyutu Açısından Karşılaştırılması

<i>Liderlerin Geri Bildirim Değerleri</i>	<i>(N) Sayı</i>	<i>(Mean) Ortalama</i>	<i>(Std. Deviation) Standart Sapma</i>	<i>(Std. Error Mean) Standart Hata Ortalaması</i>
Sahte Dönüşümcü Liderler	36	12,42	1,645	0,274
Gerçek Dönüşümcü Liderler	56	14,09	1,812	0,242

Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi puanlarının detaylı incelemesine geçildiğinde, varyansların eşitliği için “Levene Testi” ile t-“test” uygulanmıştır. Bu iki testin de sonucuna göre Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Bireysel İlgi puanları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir ($P < 0.05$). Farklılığın Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi puan ortalamasının (14,09; 1,812) Sahte Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi puan ortalamasından (12,42; 1,645) daha büyük olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 6.68 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi Puanları İçin Bağımsız Örneklem Testi

	(Varyansların Eşitliği İçin) Levene Testi		(Ortalamaların Eşitliği İçin) t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- uçlu)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Alt	Üst
Varsayılan Eş Varyanslar	0,713	0,401	-4,477	90	0,000	-1,673	0,374	-2,415	-0,930
Varsayılmayan Eş Varyanslar			-4,572	79,928	0,000	-1,673	0,366	-2,401	-0,945

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{13a} hipotezinin kabul edildiği ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Sahte Dönüşümcü Liderler oranla daha yüksek Bireysel İlgi davranışı sergilediği doğrulanmıştır.

Onüçüncü hipotezin diğer kısmı için Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderler, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) puanları açısından da karşılaştırılmıştır. Buna göre, Sahte Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) puanları ortalaması 24,03 düzeyindedir. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) puanları ortalaması ise 29,38 gibi çok yüksek bir orandadır.

Tablo 6.69 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etki Boyutu Açısından Karşılaştırılması

<i>Liderlerin Geri Bildirim Değerleri</i>	<i>(N) Sayı</i>	<i>(Mean) Ortalama</i>	<i>(Std. Deviation) Standart Sapma</i>	<i>(Std. Error Mean) Standart Hata Ortalaması</i>
Sahte Dönüşümcü Liderler	36	24,03	1,748	0,291

<i>Liderlerin Geri Bildirim Değerleri</i>	<i>(N) Sayı</i>	<i>(Mean) Ortalama</i>	<i>(Std. Deviation) Standart Sapma</i>	<i>(Std. Error Mean) Standart Hata Ortalaması</i>
Gerçek Dönüşümcü Liderler	56	29,38	2,386	0,319

Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) puanlarının detaylı incelemesine geçildiğinde, varyansların eşitliği için “Levene Testi” ile t-“test” uygulanmıştır. Bu iki testin de sonucuna göre Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) puanları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir ($P < 0.05$). Farklılığın Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim puan ortalamasının (29,38; 2,386), Sahte Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim Açılım puan ortalamasından (24,03; 1,748) büyük olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 6.70 Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etki Puanları İçin Bağımsız Örneklem Testi

	(Varyansların Eşitliği İçin) Levene Testi		(Ortalamaların Eşitliği İçin) t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- uçlu)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Alt	Üst
Varsayılan Eş Varyanslar	4,417	0,038	-11,586	90	0,000	-5,347	0,462	-6,264	-4,430
Varsayılmayan Eş Varyanslar			-12,380	88,371	0,000	-5,347	0,432	-6,206	-4,489

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın H_{13b} hipotezinin kabul edildiği ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha yüksek İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı sergilediği doğrulanmıştır.

Öte yandan, araştırmanın son üç hipotezinden bazıları (H_{11b} , H_{12c} ve H_{12d}) için Levene testi, t-test ve Ki-Kare analizleri yetersiz kalmakta olup Lojistik Regresyon yapılması gerekmektedir.

H_{11b} : Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesinde Makavelizmin anlamlı bir etkisi vardır.

H_{12c} : Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesinde Kişisel Açılımın anlamlı bir etkisi vardır.

H_{12d} : Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesinde Geri Bildirimin anlamlı bir etkisi vardır.

Aslında Lojistik Regresyonun temel amacı, diğer regresyon türlerinde olduğu gibi bir veya birden fazla bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi modellemektir. Ancak burada üç önemli farklılık vardır (Cinel, 2013: 20):

- 1- Regresyon analizinde bağımlı değişken sayısal iken Lojistik Regresyon analizinde kategoriktir.
- 2- Regresyon analizinde bağımlı değişkenin değeri, Lojistik Regresyonda ise bağımlı değişkenin alabileceği değerlerden birinin gerçekleşme olasılığı kestirilir.
- 3- Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin çoklu normal dağılım göstermesi koşulu aranırken, Lojistik Regresyonun uygulanabilmesi için bağımsız değişkenlerin dağılımına ilişkin hiçbir koşul gerekmez.

Yukarıdaki 1.maddeden de anlaşılacağı üzere, bağımlı değişken kategorik olarak belirtilirse, bağımsız değişkenlerle (kategorik, sürekli veya her ikisinin karması kategorik ve sürekli) arasındaki ilişki Lojistik Regresyon yöntemiyle aranır.

Lojistik Regresyon analizi aynı zamanda ayırıcı bir analiz tekniği olma özelliğini de taşımaktadır. Lojistik Regresyonda bağımsız değişkenler

nominal veya ordinal değişken olabilmektedir. Lojistik Regresyonda değişkenler tek tek Wald test istatistiği ile test edebilir (Cinel, 2013: 22). "Bir katsayının sıfıra eğit olması" hipotezi altında Wald istatistiği standart normal dağılım gösterir. Bu istatistiğin önemi, modeldeki herhangi bir değişkenin önemli mi yoksa önemsiz mi olduğunu belirlemektir.

Lojistik Regresyon modelinin katsayıları maksimum olabilirlik (maximum likelihood-ML) algoritması ile hesaplanmaktadır. ML tekniğinde ilk önce logit katsayılarının ne olabileceğini tesadüfi bir biçimde tahmin edilerek iterasyonlara başlanmaktadır. ML algoritması LogL değerini büyütecek (olabilirliği veya benzerliği maksimize etmek) logit katsayılarındaki değişimin yönünü ve yönünü belirlemektedir. İlk fonksiyon tahmin edilip hatalar test edildikten sonra daha iyi bir fonksiyonla iterasyonlara devam edilir ve LogL istatistiğinde, belirlenen ölçütlere göre önemli değişkenlerin elde edileceği ana kadar iterasyonlara devam edilir. Regresyon analizinde olduğu gibi Lojistik Regresyon analizinde de basamaklı (stepwise) modeller geliştirilebilmektedir (Cinel, 2013: 25). Model tahminleri değişkenlerin blok olarak girilmesiyle (block) veya basamaklı metotlar (Forward: Conditional, Forward: LR, Forward: Wald, Backward: Conditional, Backward: LR, Backward: Wald) kullanılarak elde edilmektedir.

Lojistik Regresyon yönteminde doğrusal regresyon analizindeki varsayımların hiçbirisi aranmaz. Bu nedenle araştırmacılara önemli esneklik sağlamaktadır ve daha fazla tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir (Cinel, 2013: 26).

Bu araştırmada uygulanan Lojistik Regresyon analizinde bağımlı değişken yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik davranışlarıdır. Bunu yaparken yöneticilerin algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Otantik Liderlik davranışlarına göre Gerçek ya da Sahte Dönüşümcü Lider olmaları kodlanmıştır. Esas anlamda, Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Lider olup olmama durumu bağımlı değişkendir. Yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile

Johari Penceresi bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim puanları ise Lojistik Regresyon analizinin bağımsız değişkenleri olarak kabul edilmiştir.

Bağımlı Değişken: DL_Logistik (1:Gerçek 0:Sahte olarak kodlanmıştır)

Bağımsız Değişken: Makyavelizm, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim

Tablo 6.71 Lojistik Regresyon Vaka İnceleme Özeti

<i>Ağırlıklandırılmamış Vakalar^a</i>		<i>Sayı</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Seçilen Vakalar	Analizde Yer Alanlar	92	63,0
	Analize Girmeyenler	54	37,0
	Toplam	146	100,0
Seçilmeyen Vakalar		0	0,0
TOPLAM		146	100,0

Araştırmaya konu olan vakada 146 yönetici bulunmakta olup, bu yöneticilere bağlı olan çalışanlarca algılanan Dönüşümcü ve Otantik Liderlik davranışlarına göre yapılan grupta 92 tane Sahte veya Gerçek Dönüşümcü Lider (36 Sahte Dönüşümcü Lider + 56 Gerçek Dönüşümcü Lider = 92 yönetici analizde yer almakta) bulunmaktadır.

Tablo 6.72 Lojistik Regresyon Bağımlı Değişken Kodlaması

<i>Orijinal Değerler</i>	<i>İçsel Değerler</i>
Sahte Dönüşümcü Liderler	0
Gerçek Dönüşümcü Liderler	1

92 yöneticiden Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği gösterenler “0” olarak kodlanırken Gerçek Dönüşümcü Liderler ise “1” kodunu almıştır.

Blok 0: Başlangıç Bloğu**Tablo 6.73 Lojistik Regresyon Başlangıç Bloğu**

Başlangıç Sınıflandırması^{a,b,c}					
	Gözlenen		Tahminlenen		
			DL_Logistik		Yüzde Doğrulaması
			Sahte	Gerçek	
Adım 0	DL_Logistik	Sahte	0	36	,0
		Gerçek	0	56	100,0
	Genel Yüzde (%)				60,9

a. Modelde madde yoktur

b. Başlangıç Log-olasılık Fonksiyonu: -2 Log Olasılık = 127,539

c. Kritik Değer: 0,500

Denklemden Olan Değişkenler					
			Skor	df	Sig.
Adım 0	Değişkenler	Makyavelizm	,792	1	,374
		Geri Bildirim	32,651	1	,000
	Genel İstatistik		78,832	2	,000

Blok 1: Başlangıç Bloğu = İleri Basamak Metodu (Olasılık Oranı)**Tablo 6.74 Lojistik Regresyon 1.Blok**

Yineleme Geçmişi^{a,b,c,d}				
İterasyon (Yineleme)		-2 Log Olasılık	Katsayılar	
			Geri Bildirim	Makyavelizm
Adım 1	1	92,123	,077	
	2	90,656	,097	
	3	90,632	,100	
	4	90,632	,101	
Adım 2	1	37,040	,166	-,034
	2	19,605	,277	-,055
	3	12,305	,399	-,075
	4	8,951	,539	-,097
	5	7,566	,691	-,120
	6	7,193	,818	-,140
	7	7,152	,877	-,150
	8	7,151	,886	-,151
	9	7,151	,886	-,151

a. Metot: İleri Basamak (Olasılık Oranı)

b. Başlangıç -2 Log Olasılık: 127,539

c. Tahminleme 4.yinelemede sonlandı çünkü parametrenin tahminlemesi 0,001'den küçük olmaya başladı

d. Tahminleme 9.yinelemede sonlandı çünkü parametrenin tahminlemesi 0,001'den küçük olmaya başladı

Her adımda modele hangi değişkenin alınacağı yineleme geçmişi (iteration history) tablosunda verilmektedir. İlk adımda Geri Bildirim değişkeninin, ikinci adımda Makyavelizm değişkeninin modele dâhil olduğu anlaşılmaktadır. Her adımda model parametrelerinin anlamlılığını test eden “Omnibus testleri” verilmektedir. Aşağıda ise her adımda elde edilen model parametrelerinin anlamlı olduğu ($P < 0,05$) görülmektedir.

Tablo 6.75 Lojistik Regresyon Modeli Katsayılarının Omnibus Testleri

		Ki-Kare	df	Sig.
Adım 1	Adım	36,907	1	,000
	Blok	36,907	1	,000
	Model	36,907	1	,000
Adım 2	Adım	83,480	1	,000
	Blok	120,388	2	,000
	Model	120,388	2	,000

Tablo 6.76 Lojistik Regresyon Model Özeti

Adım	-2 Log Olasılık	Cox & Snell R^2	Nagelkerke R^2
1	90,632 ^a	,330	,441
2	7,151 ^b	,730	,973

a. Tahminleme 4.yinelemede sonlandı çünkü parametrenin tahminlemesi 0,001'den küçük olmaya başladı

b. Tahminleme 9.yinelemede sonlandı çünkü parametrenin tahminlemesi 0,001'den küçük olmaya başladı

Lojistik Regresyon modellerinde bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini gösteren Cox-Snell ve Nagelkerke R^2 değerlerinin daha büyük ve -2LogL istatistiğinin ise daha küçük olması tercih edilir. Daha küçük -2LogL istatistiği her zaman daha iyi bir modellemeyi göstermektedir (Cinel, 2013: 28). Öte yandan, Regresyon analizindeki R^2 istatistiğine benzeyen ve geniş kabul gören bir istatistik Lojistik Regresyon analizinde bulunmamaktadır. Cox-Snell R^2 istatistiğinin maksimum değerinin genelde 1'den küçük olması bu istatistiğin yorumunu güçleştirmektedir. Nagelkerke R^2 istatistiği ise 0 ile 1 arasında değerler alması amacıyla geliştirilmiştir. Bu değer, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının modele konulan bağımsız değişkenler tarafından belirlendiğini gösterir. Bu göstergeler modeller arası karşılaştırmalarda çok büyük fayda sağlamaktadır.

Araştırmada yer alan yukarıdaki bu uygulamada, 1. Adım ile 2. Adım arasındaki gösterge istatistiklerinin (-2Logl, Cox-Snell R^2 , Nagelkerke R^2) sağlamış olduğu gelişme görülmektedir. Somut olarak yorumlanabilecek Nagelkerke R^2 değerinin 0,973 olması modellemenin çok iyi olduğu düşüncesini güçlendirmektedir. Buna göre, bağımlı değişkendeki değişimin %97,3'ü bağımsız değişkenler (dolayısıyla kurulan model) tarafından açıklanabilmektedir.

Tablo 6.77 Hosmer - Lemeshow Testi

Adım	Ki-Kare	df	Sig.
1	56,143	8	,000
2	1,667	8	,990

Hosmer – Lemeshow testi ise verilerin model ile uyumluluğunu bir anlamda model geçerliliğini test eden bir istatistiktir (Cinel, 2013: 29). P değeri 0,05 değerinden küçükse zayıf bir uyumun olduğu söylenebilmektedir (Ho: Teorik model verileri iyi temsil etmektedir). Yukarıda ise son adım olan 2.adımda, manidarlık düzeyi yüksek ($P = 0,990 > 0,05$) olduğundan kurulan modelin yeterince veriyle uyumlu olduğu (veriyi temsil edebildiği) söylenebilir.

Tablo 6.78 Hosmer - Lemeshow Testi İçin Karşılaştırma Tablosu

		DL_Logistik = Sahte		DL_Logistik = Gerçek		Toplam
		Gözlenen	Beklenen	Gözlenen	Beklenen	
Adım 1	1	10	4,301	0	5,699	10
	2	5	2,285	1	3,715	6
	3	12	4,243	0	7,757	12
	4	8	3,280	3	7,720	11
	5	1	2,095	10	8,905	11
	6	0	1,188	8	6,812	8
	7	0	1,224	10	8,776	10
	8	0	,864	8	7,136	8
	9	0	,789	8	7,211	8
	10	0	,667	8	7,333	8
Adım 2	1	9	8,999	0	,001	9
	2	9	8,993	0	,007	9
	3	9	8,972	0	,028	9
	4	8	8,693	1	,307	9
	5	1	,923	8	8,077	9
	6	0	,006	9	8,994	9
	7	0	,001	9	8,999	9
	8	0	,000	9	9,000	9
	9	0	,000	9	9,000	9
	10	0	,000	11	11,000	11

Tablo 6.79 Lojistik Regresyon 1.Blok Sınıflandırma Tablosu

Sınıflandırma ^a					
	Gözlenen		Tahminlenen		
			DL_Logistik		Yüzde Doğrulaması
			Sahte	Gerçek	
Adım 1	DL_Logistik	Sahte	0	36	0,0
		Gerçek	0	56	100,0
	Genel Yüzde (%)				60,9
Adım 2	DL_Logistik	Sahte	36	0	100,0
		Gerçek	1	55	98,2
	Genel Yüzde (%)				98,9
a. Kritik Değer: 0,500					

Yukarıdaki tabloda 0,5 sınıflandırma kritik değeri (classification cut-off) ve tahmin edilen olasılıklar yardımıyla her adımdaki sınıflandırma sonuçları verilmektedir. Genel doğru sınıflandırma oranlarının 1.Adımda %60,9 (56/92), 2.Adımda ise %98,9 (91/92) olduğu görülmektedir. Ayrıca yanlış sınıflandırma sayıları 1. Adımda 36 (0+36) ve 2.Adımda ise 1 (1+0) olarak

görülmektedir. Sonuçta modelin doğru sınıflandırma oranı %98,9 olup oldukça başarılı olduğu söylenebilir.

Tablo 6.80 Lojistik Regresyon 1.Blok Denklemdaki Değişkenler

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I.for EXP(B)	
								Alt	Üst
Adım 1 ^a	Geri Bildirim	,101	,020	24,456	1	,000	1,106	1,063	1,151
Step 2 ^b	Makyavelizm	-,151	,060	6,391	1	,011	,859	,764	,967
	Geri Bildirim	,886	,353	6,306	1	,012	2,426	1,215	4,845

a. Adım 1’de Girilen Değişken(ler): Geri Bildirim

b. Adım 2’de Girilen Değişken(ler): Makyavelizm

Yukarıdaki tabloda her adımda modellerde yer alan değişkenlerin katsayıları (B), bu katsayıların standart hataları (S.E.), Wald istatistikleri, anlamlılık düzeyleri (Sig.), Exp(B) değerleri ve Exp(B) değerleri için %95 güven aralıkları verilmektedir.

B katsayısının pozitif olması üstünlük oranının artacağı, negatif olması üstünlük oranının azalacağı, sıfır ise değişmeyeceğinin bir göstergesidir. Burada Makyavelizm değişkeninin B değeri (-) negatiftir. Dolayısıyla, Makyavelizm değeri arttıkça “Gerçek Dönüşümcü Lider” olma olasılığı azalacaktır. Geri Bildirim değişkeninin B değeri pozitif olduğundan Geri Bildirim değeri arttığında “Gerçek Dönüşümcü Lider” olma olasılığı artacaktır.

Yukarıdaki tabloda, Exp(B) sütunundaki değerler (0,859 ve 2,426), modeldeki diğer değişkenlerin sabit tutulması durumunda ilgili değişkenin bir birim arttırıldığında üstünlük oranında hangi düzeyde bir artış sağlayacağını göstermektedir.

Makyavelizm değişkeni 1 birim arttığında yöneticinin “Gerçek Dönüşümcü Lider” olma üstünlüğü 1,16 kat (0,859 rakamını daha iyi

yorumlamak için tersi alınır = $1/0,859$) daha az (katsayı negatif) olmaktadır. Geri Bildirim değişkeni ise 1 birim arttığında yöneticinin “Gerçek Dönüşümcü Lider” olma üstünlüğü 2,426 kat daha fazla (katsayı pozitif) olmaktadır.

Yine bu tabloda verilen Wald istatistiği, değişkenlerin modeldeki anlamlılığını test etmektedir. Bu değere göre hesaplanan önemlilik derecelerine göre Makyavelizm ve Geri Bildirim değişkenlerinin modele katkısının anlamlı olduğu ve 0,05 yanılma düzeyinde (anlamlılık düzeyinde) olduğu söylenebilir (Makyavelizm: $P=0,011<0,05$; Geri Bildirim: $P=0,012<0,05$).

Tablo 6.81 Lojistik Regresyon Modelinde Madde Çıkarımı

<i>Değişken</i>		<i>Model Log Olasılık</i>	<i>Değişim -2 Log Olasılıkta</i>	<i>df</i>	<i>(Sig.) Değişimin Anlamlılığı</i>
Adım 1	Geri Bildirim	,000	90,632	1	,000
Adım 2	Makyavelizm	-45,316	83,480	1	,000
	Geri Bildirim	-63,373	119,594	1	,000

Yukarıdaki bu tabloda ise her adımda değişkenlerin modele olan katkısı (veya modelden çıkarıldığında nasıl bir kaybın olacağı) görülmektedir. 2.adıma bakıldığında modele en çok katkıyı sırasıyla Geri Bildirim ve Makyavelizm değişkenlerinin verdiği söylenebilir. Dolayısıyla, yöneticilerin Geri Bildirim düzeylerinin “Gerçek Dönüşümcü Lideri” tahmin eden bu modelde Makyavelizm düzeylerinden daha etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 6.82 Lojistik Regresyon 1.Blok Denklemden Olmayan Değişkenler

			Skor	df	Sig.
Adım 1	Değişkenler	Makyavelizm	61,516	1	,000
	Genel İstatistik		61,516	1	,000

Bu son tabloda ise her adımda modelde olmayan değişkenler görülmektedir. Buna göre ilk adımda Makyavelizm olmayıp sadece Geri Bildirim vardır.

Lojistik Regresyon ile yapılan yukarıdaki tüm bu analizlerden sonra yöneticilerin Geri Bildirim ve Makyavelizm düzeylerinin, yöneticilerin Sahte veya Gerçek Dönüşümcü Liderler olup olmadıklarının tahmin edilmesinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. Ancak burada Geri Bildirim, Makyavelizme oranla daha iyi bir tahmin değişkenidir. Dolayısıyla, araştırmanın H_{11b} ve H_{12d} hipotezleri kabul edilmiştir.

Diğer taraftan ise modelde Makyavelizm ve Geri Bildirim olduğunda, Kişisel Açılım anlamsız kalmakta ve değer tablolarında kendine yer bulamamaktadır. Dolayısıyla yineleme (iteration) yönteminde modele Kişisel Açılım dâhil edilmemiştir. Yani, araştırmanın H_{12c} hipotezi Lojistik Regresyon modeli ile doğrulanmamıştır.

Ancak bu hipotezlerin bir de Veri Madenciliği (Data Mining) yöntemi ile test edilmesinde fayda vardır. Çünkü Lojistik Regresyon analizinde bir takım zayıflıklar bulunmaktadır. Özellikle modele ikiden çok değişken girdiğinde, bazı değişkenlerin modele dâhil olamadığı durumlar olabilmektedir. Ayrıca, Veri Madenciliğinde kullanılan Karar Ağacı analizleri de benzer tahminlemeyi yaparken, daha sağlıklı ve net sonuçlar verebilmektedir. Diğer taraftan, Lojistik Regresyon ile Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim gibi değişkenler üzerinden ayırt edilmesi yöntemi literatürde ilk defa yapıldığı için başka yöntemlerle de doğrulanması yerinde olacaktır. Bu nedenlerden dolayı, bu hipotezlerin Veri Madenciliğinde kullanılan Karar Ağacı analizleriyle de test edilmesine karar verilmiştir.

Veri Madenciliği, veriler arasından bilgiye ulaşma, bilgiyi madenleme işidir. Veri yığınları içerisinde gelecekle ilgili tahminde bulunmaya olanak sağlayan bu yöntemde, bağıntıların bilgisayar programı yardımı ile

keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Veri Madenciliği büyük miktarda veri inceleme amacı üzerine kurulmuş olduğu için veri tabanları ile yakından ilişkilidir. Veri Madenciliğinde amaç, kullanıcının bilgi çıkarma sürecinde katkısının olabildiğince az tutulması, işin olabildiğince otomatik olarak yapılabilmesidir (Alpaydın, 2013, 3).

Ancak Veri Madenciliği yalnızca bir takım araç ve tekniklerden ibaret olmayıp, veri toplama, veri temizleme, model oluşturma, model testi ve uygulama gibi birçok aşamaları içeren bir süreci ifade etmektedir. Ayrıca bu aşamaların tümünde her ne kadar bilişim teknolojileri kullanılsa da, araştırmacının yorum ve katkısının çok önemli olduğu ve dolayısıyla sürecin tümünün bilgisayarlar tarafından otomatik olarak gerçekleştirilemeyeceği unutulmaması gereken önemli bir husustur (Seyrek ve Ata, 2010: 71).

Veri Madenciliğinin sunduğu en önemli özellik, veri grupları arasındaki benzer eğilimlerin ve davranış kalıplarının belirlenmesidir. Başka bir özelliği ise daha önceden bilinmeyen, veri ambarları içerisinde bulunan ancak ilk etapta görülemeyen bilgilerin ortaya çıkarılabilmesidir. Veri Madenciliği modellerinden olan sınıflama ve regresyon ile tahmin etmeye dayalı bir süreç vardır. Kümeleme ve birliktelik modelleri ise tanımlayıcı özelliktedir. İşletme alanında pek kullanılmayan bu yöntem, son 20 yıldır Amerika Birleşik Devletleri'nde pazarlama alanında kullanılmaktadır (Savaş, Topaloğlu, Yılmaz, 2012: 5).

Sınıflama, Veri Madenciliğinin en tanınmış işlevi olup girdilerin çeşitli niteliklere göre bir sınıflayıcı (model) tarafından sınıflara atanması sürecidir. En önemli Veri Madenciliği sınıflama araçlarından biri olan Karar Ağaçları algoritması ortaya konan öz bilginin gösteriminin kolaylıkla anlaşılabilmesini sağlar. Karar Ağaçları yalnızca kararları göstermezler, aynı zamanda kararların açıklamasını da içerirler. Karar ağacını oluşturan süreç ise tümevarımdır (Emel ve Taşkın, 2005: 225). Karar Ağaçları bilgi keşfi sırasında pek çok test gerçekleştirerek, hedefi tahmin etmede en iyi sırayı

bulmaya çalışırlar. Her bir test karar ağacındaki dalları oluşturur ve bu dallar da diğer testlerin gerçekleşmesine neden olur. Bu durum, test işleminin bir yaprak düğümünde (leaf node) sonlanmasına kadar devam eder. Kökten hedef yaprağa kadar olan yol, hedefi sınıflandıran “kural” olarak adlandırılır. Kurallar “eğer-sonra” (if-then) yapısındadır.

Karar Ağaçları ile üretilen model aslında tersine çevrilmiş bir ağaca benzemektedir (Seyrek ve Ata, 2010: 72). Bu ağaç, karar verme noktaları olan düğümler ve bu düğümleri birbirine bağlayan dallardan oluşmaktadır. En tepede kök düğüm bulunmaktadır. Bu düğümde bir takım özellikler test edilmekte ve bu testin farklı sonuçlarına göre kök düğümden dallar türemektedir. Her bir dal yeni bir karar düğümüne bağlanmakta ve burada yeni birtakım özellikler test edilerek bu düğümlerden dallar türemektedir. Ağaç yapısının en altında ise artık kendisinden dal türemeyen yaprak düğümleri bulunmaktadır. Kolay anlaşılma ve yorumlanabilme özelliğinden dolayı bu çalışmada sınıflandırma yöntemi olarak karar ağacı kullanılmıştır.

Karar Ağacı temelinde geliştirilen modellerde belli bir sınıfın üyesi olan kişilerin belirlenmesi, çeşitli özelliklerin yüksek, orta ve düşük diye gruplanarak kategorilere ayrılması, bazı önemli tahminlerin yapılması ve belli gruplara ait ilişkilerin ortaya çıkarılması sağlanabilir. Anlaşılabilir kurallar içermesi, aşırı hesaplamalara girmeksizin sınıflandırma yapılabilmesi, hem sürekli hem de kesikli değişkenleri için uygun olması ve sınıflandırma ile tahmin için hangi alanların hangisinin daha önemli olduğunu göstermesi Karar Ağaçlarının güçlü yönleridir (Oğuzlar, 2004: 80).

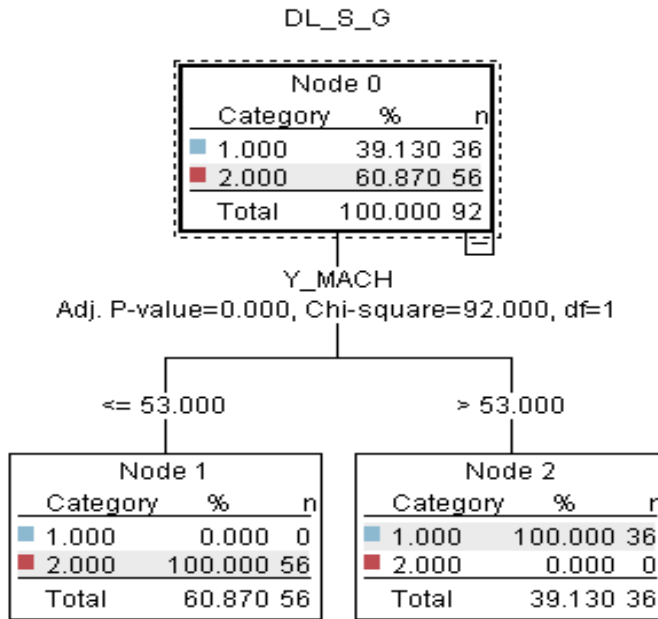
Karar Ağaçlarını oluşturmak için geliştirilmiş farklı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasında sıkça kullanılanlardan birisi ise CHAID (Chi-squared Automatic Interaction Detection) tekniğidir. CHAID Karar Ağacı oluşturulurken en iyi bölümlmeleri tespit etmede Ki-Kare istatistiği kullanan bir algoritmadır. Bu yöntemde diğer Veri Madenciliği algoritmalarından farklı olarak, bölümlmeler 2’den fazla olabilir ve dallanmalar serbest

bırakılabilir. Tahmin edici ve hedef değişkenler sayısal (sürekli) ve kategorik (kesikli) olabilir (SPSS User Guide, 2011: 29). Buna göre Ki-Kare metriği kullanılarak CHAID (Otomatik Ki-Kare Etkileşim Keşfedicisi) aracılığıyla ilişki düzeyine göre farklılık rastlanan gruplar ayrı ayrı sınıflandırılmaktadır (Koyuncugil ve Özgülbaş, 2008: 6).

Bu bağlamda, araştırma kapsamında geliştirilen 3 hipotezin (H_{11b} , H_{12c} ve H_{12d}) bir de, detayları yukarıda verilen, Veri Madenciliği (Data Mining) – Karar Ağacı yöntemi ile test edilmesinde fayda olduğu düşünülmektedir.

Veri Madenciliği işleminde, Karar Ağacı analizindeki hedef değişken, Lojistik Regresyon analizinde bağımlı değişken olarak ele alınan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerdir. Karar Ağacı analizinin diğer değişkenleri olan yöneticilerin Makyavelizm, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri ise açıklayıcı (girdi) değişkenler olarak kabul edilmiştir. Karar Ağacı analizinde, 92 yöneticiden Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği gösterenler “1” olarak kodlanırken Gerçek Dönüşümcü Liderler ise “2” şeklinde kodlanmıştır. Ulaşılan Karar Ağacında, yöneticilerin Makyavelizm düzeylerinin, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeylerine oranla daha etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu 3 açıklayıcı değişkenin birlikte modele sokulması durumunda, en etkili belirleyicinin Makyavelizm olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri 53 puanda anlamlı bir kırılmaya sahiptir (Düzeltilmiş $P=0,000$; Ki-Kare= 92,0; $df=1$).

Şekil 6.1 Veri Madenciliği Karar Ağacında Serbest Dallanmaya Göre Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri Ayırt Etmede Makyavelizmin Etkisi

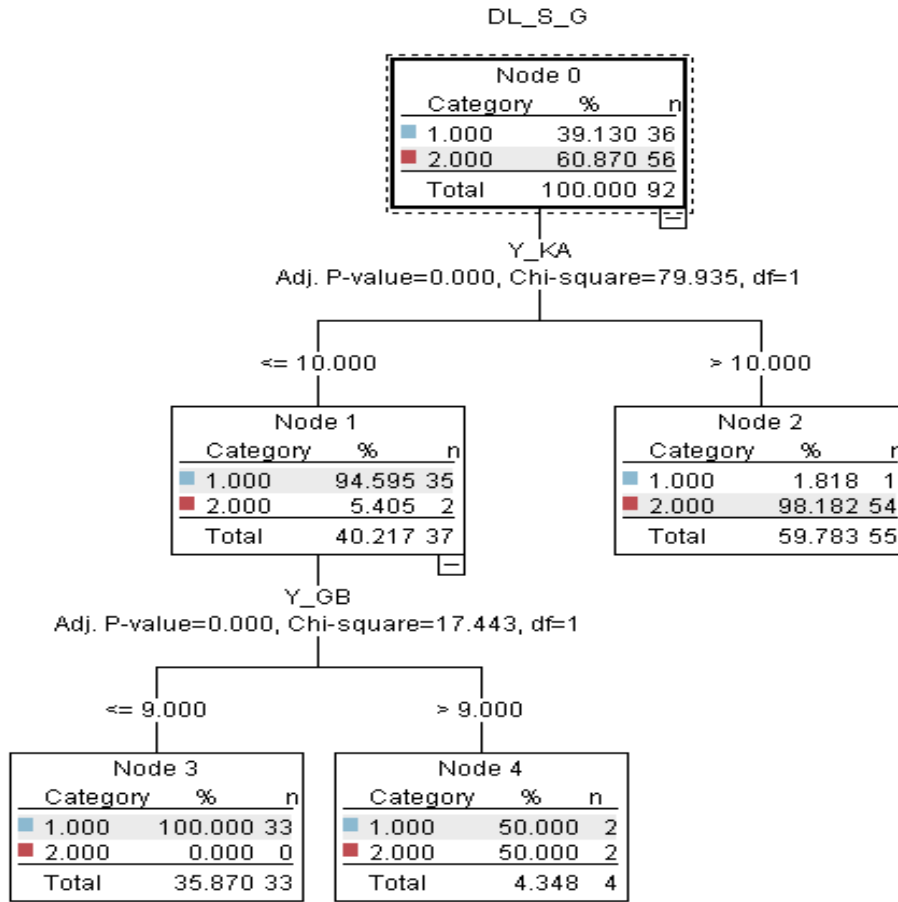


Serbest dallanmaya izin verilen bu analizde, Makyavelizm düzeyi 53'ten yüksek olan yöneticiler Sahte Dönüşümcü Liderler olarak tahmin edilmiştir. 53'ten yüksek Makyavelizm puanının olduğu 2.dalda, araştırmadaki tüm 36 yöneticinin de Sahte Dönüşümcü Liderler olarak başarıyla sınıflandırıldığı görülmektedir. Diğer taraftan, Karar Ağacının 1.dalına göre yöneticilerin Makyavelizm düzeyi 53'ten düşük ise bu yöneticiler Gerçek Dönüşümcü Liderlerdir. Başka bir deyişle, Karar Ağacı analizine göre yöneticilerin Makyavelizm düzeyi 53'ten düşük ise bu kişiler Gerçek Dönüşümcü Liderler olarak tam başarı ile sınıflandırılmışlardır. Yani, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri birbirinden ayırt etmede Makyavelizm çok başarılı bir ölçüttür. Makyavelizm puanlarının 53'ten yüksek veya düşük olmasına göre yapılan sınıflandırma hatasız olarak Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri birbirlerinden ayırt etmektedir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında geliştirilen ve Lojistik Regresyon modeli ile kabul edilen ilgili

hipotezin (H_{11b}), Veri Madenciliği (Data Mining) – Karar Ağacı yöntemi ile test edildiğinde de kabul edilebileceği düşünülmektedir.

Burada yapılan analiz ile yöneticilerin Makyavelizm düzeylerinin, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeylerine oranla daha etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle Makyavelizm modelden çıkarılarak diğer 2 açıklayıcı değişkenle (Kişisel Açılım ve Geri Bildirim) sisteme devam edilmiştir. Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeylerinin açıklayıcı değişken olarak modeli sokulduğu bu yeni analize göre, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri birbirinden ayırt etmede Geri Bildirime oranla Kişisel Açılım daha başarılı bir ölçüttür. Buna göre, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri 10 puan seviyesinde anlamlı bir kırılmaya uğramaktadır (Düzeltilmiş $P=0,000$; Ki-Kare= 79,935; $df=1$).

Şekil 6.2 Veri Madenciliği Karar Ağacında Serbest Dallanmaya Göre Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri Ayırt Etmede Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkisi



Serbest dallanmaya izin verilen bu analizde, Kişisel Açılım düzeyi 10'dan yüksek olan yöneticiler Gerçek Dönüşümcü Liderler olarak sınıflandırılmaktadır. 10'dan yüksek Kişisel Açılım puanının olduğu 2.dalda, araştırmadaki Gerçek Dönüşümcü Liderlerden 54 tanesinin başarıyla sınıflandırıldığı görülmektedir. Öte yandan, Sahte Dönüşümcü Liderlerden 1 tanesi ise yanlış sınıflandırılmış ve Gerçek Dönüşümcü Lider olarak tahmin edilmiştir. Bu dalda, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeylerinin, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etme başarısı %98,182 (54/55) gibi çok yüksek bir orandadır.

Diğer taraftan, Karar Ağacının 1.dalına göre, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyi 10'dan düşük ise bu yöneticiler Sahte Dönüşümcü Liderler olarak sınıflandırılırlar. 10'dan düşük Kişisel Açılım puanının olduğu 2.dalda, araştırmadaki Sahte Dönüşümcü Liderlerden 35 tanesinin başarıyla sınıflandırıldığı görülmektedir. Öte yandan, Gerçek Dönüşümcü Liderlerden 2 tanesi ise yanlış sınıflandırılmış ve Sahte Dönüşümcü Lider olarak ayrıştırılmıştır. Bu dalda, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeylerinin, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etme başarısı %94,595 (35/37) gibi yüksek bir orandadır.

Karar Ağacı analizlerine göre yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri başarılı bir tahminleme yöntemidir. Kişisel Açılım düzeyi 10'dan yüksek olan yöneticilerin Gerçek Dönüşümcü Lider ve 10'dan düşük olan yöneticilerin ise Sahte Dönüşümcü Lider olarak sınıflandırılmaları %96,739 (89/92) gibi yüksek bir oranda başarı sağlamaktadır.

Yöneticilerin Kişisel Açılım düzeylerinde 10 puan seviyesinde oluşan bu kırılımdan sonra oluşan iki dal (1. ve 2.dallar) ile ilgili değerlendirmeler yukarıda yapılmıştır. Öte yandan Kişisel Açılımın 10'dan düşük olduğu 1.dalda ise Ki-Kare değerlerine göre, Karar Ağacı modeli otomatik bir etkileşim keşfetmiştir. Buna göre 1.dalda, yöneticilerin Geri Bildirim düzeylerinde yeni bir kırılım gözlenmiştir. Yöneticilerin Geri Bildirim düzeyleri 9 puan seviyesinde anlamlı bir kırılmaya uğramaktadır (Düzeltilmiş $P=0,000$; Ki-Kare= 17,443; $df=1$). Ancak, Kişisel Açılımın 10'dan yüksek olduğu 2.dalda ise herhangi başka bir anlamlı kırılım yoktur.

Serbest dallanmanın olduğu 3 ve 4.dallarda, Kişisel Açılım puanındaki kırılımdan sonra Geri Bildirim puanları da kırılıma uğramıştır. Buradaki amaç, 1.dalda yanlış sınıflandırılmış olan 2 tane Gerçek Dönüşümcü Liderin ayrıştırılmasıdır. Bu yeni kırılıma göre, Kişisel Açılım düzeyi 10'dan düşük olan yöneticilerden, Geri Bildirim puanları da 9'dan düşük olanlar Sahte

Dönüşümcü Liderlerdir. Başka bir deyişle, Kişisel Açılım düzeyi 10'dan ve Geri Bildirim düzeyi ise 9'dan düşük olan yöneticiler, Sahte Dönüşümcü Liderler olarak tam başarı ile sınıflandırılırlar. Analizin 3.dalına göre araştırmadaki Sahte Dönüşümcü Liderlerden 33 tanesini başarıyla (%100) sınıflandırılmaktadır.

Diğer taraftan, Karar Ağacının 4.dalına göre yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyi 10'dan düşük ama Geri Bildirim puanları 9'dan yüksek ise bu yöneticiler Gerçek Dönüşümcü Liderlerdir. Fakat burada başarı oranı yarı yarıyadır. 1.dalda yanlış sınıflandırılmış olan 2 Gerçek Dönüşümcü Lider, 4.dalda doğru bir şekilde sınıflandırılırken, bu sefer de 2 Sahte Dönüşümcü Lider yanlış sınıflandırılmış ve Gerçek Dönüşümcü Lider olarak ayrıştırılmıştır. Dolayısıyla %50 (2/4) düzeyinde bir başarı vardır.

Buradan hareketle, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri 10 puandan yüksek ise bu kişilerin Gerçek Dönüşümcü Liderler olduğu söylenebilir. Ayrıca, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri 10 puandan ve Geri Bildirim düzeyleri de 9 puandan düşük ise bu kişilerin Sahte Dönüşümcü Liderler olduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında geliştirilen ve Lojistik Regresyon modeli ile ret edilen ilgili hipotezin (H_{12c}), Veri Madenciliği (Data Mining) – Karar Ağacı yöntemi ile test edildiğinde ise kabul edilebileceği değerlendirilmektedir. Yani, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ayırt edilmesinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Diğer taraftan, araştırma kapsamında geliştirilen ve Lojistik Regresyon modeli ile kabul edilen ilgili hipotezin (H_{12d}), Veri Madenciliği (Data Mining) – Karar Ağacı yöntemi ile test edildiğinde de kabul edilebileceği düşünülmektedir.

Tablo 6.83 Hipotezlerin Kabul Dereceleri Tablosu

Hipotez No	Hipotez	KABUL DERECEŚİ			
		Zayıf *(0,2-0,4)	Orta (0,4-0,6)	Güçlü (0,6-0,8)	Çok Güçlü (0,8-1,0)
H ₁	Otantik Liderlik ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.				√
H _{2a}	Otantik Liderlik ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.				√
H _{2b}	Otantik Liderlik ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.			√	
H _{3a}	Makyavelizm ile Kişisel Açılım arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.				√
H _{3b}	Makyavelizm ile Geri Bildirim arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.				√
H ₄	Kişisel Açılım ile Geri Bildirim davranışları arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.				√
H ₅	Etkileşimci Liderlik ile Makyavelizm arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.		√		
H _{6a}	Etkileşimci Liderlik ile Kişisel Açılım arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.		√		
H _{6b}	Etkileşimci Liderlik ile Geri Bildirim arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.	√			
H ₇	Etkileşimci Liderlik ile Otantik Liderlik arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.		√		
H _{8a}	Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgî davranışı ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.		√		
H _{8b}	Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.			√	
H _{8c}	Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.		√		
H _{9a}	Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgî davranışı ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.		√		
H _{9b}	Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.		√		
H _{9c}	Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgî davranışı ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.	√			

Hipotez No	Hipotez	KABUL DERECESİ			
		Zayıf *(0,2-0,4)	Orta (0,4-0,6)	Güçlü (0,6-0,8)	Çok Güçlü (0,8-1,0)
H _{9d}	Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.		√		
H _{9e}	Dönüşümcü Liderlik ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.	√			
H _{9f}	Dönüşümcü Liderlik ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.	√			
H _{10a}	Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgî davranışı ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.		√		
H _{10b}	Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.		√		
H _{10c}	Dönüşümcü Liderlik ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.		√		
H _{11a}	Sahte Dönüşümcü Liderler, Gerçek Dönüşümcü Liderlere göre daha yüksek oranda Makyavelist özellikler gösterirler.	√			
H _{11b}	Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesinde Makyavelizmin anlamlı bir etkisi vardır.	√			
H _{12a}	Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha yüksek Kişisel Açılım düzeylerine sahiptirler.	√			
H _{12b}	Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha fazla Geri Bildirim sağlamaya çalışırlar.	√			
H _{12c}	Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesinde Kişisel Açılımın anlamlı bir etkisi vardır.	√			
H _{12d}	Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesinde Geri Bildirimin anlamlı bir etkisi vardır.	√			
H _{13a}	Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha yüksek Bireysel İlgî davranışı sergilerler.	√			
H _{13b}	Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha yüksek İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı sergilerler.	√			

* Korelasyon katsayısı değeri

SONUÇ

İşletme literatüründe en sık tartışılan konulardan birisi liderliktir. Birçok araştırmaya konu olan liderlik kavramına ilişkin birçok teori geliştirilmiştir. Bu teorilerden bir kısmını uygulama şansı bulunurken, bazıları ise uygulamaya geçememiş veya uygulamaya geçilmeye çalışılsa da başarılı olunamamış ve teorik düzeyde kalmıştır. Uygulamaya geçen liderlik çalışmaları için değişik ölçekler hazırlanmış ve pratikte kullanılmışlardır. Ancak, bu ölçeklerden sınırlı sayıda olan bir kısmı geçerlilik kazanmıştır. Geçerlilik kazanamayan veya güvenilirlikleri sağlansa da kimi ölçekler, uygulamacıların ilgisini çekmediği için literatürden silinme noktasına gelmişlerdir. Bu araştırmada ise geniş bir uygulama sahasına kavuşan ve 1995'te Avolio ve Bass tarafından geliştirilen Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeği ile ilerisi için umut vadeden bir anket olarak Avolio, Gardner ve Walumbwa tarafından 2007'de oluşturulan Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) kullanılmıştır. Bu açıdan araştırma ayrı bir önem kazanmaktadır.

Niccolo Machiavelli'nin ancak ölümünden sonra yayımlanabilen Prens eserinden yola çıkılarak geliştirilen birçok çalışma sosyoloji, kamu yönetimi, ilahiyat, psikoloji ve nihayetinde de işletme literatüründe kendine yer bulmuştur. Nitekim günümüzde Makyavelizm ile ilgili olarak psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe çok fazla kaynak bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalar, bir süre sonra giderek azalmıştır. Bu bağlamda, Makyavelizm konusunun liderlik ile birlikte ele alındığı bu çalışma ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu çalışmayı gerçekleştirmek için Christie ve Geis'in 1970'de geliştirdiği Mach-IV testinin kullanılması da araştırmayı dikkate değer bir noktaya taşımaktadır.

Psikolog Joseph Luft ve psikiyatr Harry Ingham tarafından geliştirilen ve yazarların ön adlarının birleştirilmesiyle oluşan “Johari Penceresi Modeli” ise kendisine literatürde fazla yer bulamamıştır. Akademik çalışmalarda seyrek olarak geçen bu model, daha çok danışmanlık, eğitim ve şirket içi kariyer gelişim çalışmalarında kullanılmıştır. Aslında sadece psikoloji alanında değil işletme, iletişim, ekonomi ve sosyoloji gibi konularla da ilgili olan Johari Penceresi kavramının araştırma kapsamına alınması ilgi çekicidir. Az sayıdaki çalışmada kullanılan diğer testler yerine, John Hall ve Martha S. Williams’ın Personel İlişkileri Anketini bizzat bizzat modifiye ederek ölçeği geliştiren James Roiger’den kullanım izninin alınmasıyla Türkçeleştirilerek çalışmada kullanılan Kişisel Açılım Envanteri, araştırmanın sonuçlarını daha da ilginç bir hale getirmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçekler ilke defa bir arada kullanılacakları için bazı pilot çalışmalar geliştirilmiş ve gerekli olan kimi düzeltmeler yapıldıktan sonra saha uygulamasına geçilmiştir. Uygulamayı yaparken sadece yöneticiler veya sadece çalışan düzeyindeki kişiler üzerine çalışma yapılması gibi bir yönteme gidilmemiştir. Yöneticilerce cevaplanan Mach-IV Testi ve Kişisel Açılım Envanteri ile bu yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim davranışları ölçülmüştür. Bu yöneticilere bağlı olarak çalışan deneklerin cevapladıkları Çok Etmenli Liderlik (MLQ) ve Otantik Liderlik Ölçekleriyle (ALQ) ise yöneticilerin Dönüşümcü, Etkileşimci ve Otantik Liderlik gibi özelliklerine ait sonuçlar elde edilmiştir.

Günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamak için ihtiyaç duyulan özellikleri kapsayan Dönüşümcü Liderliği (Arıkan, 2001: 297) tespit edebilmek için en uygun ortamlar, değişimlerin yaşandığı ve dönüşümlerin gerçekleştiği iş ortamlarıdır. Bu nedenle araştırmanın evreni seçilirken özellikle dönüşüm sürecinde olan ve değişimlerin yaşandığı kurumlar seçilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, sürekli değişen AB mevzuatına göre çalışan, yeniden yapılanma ve kurulma sürecinde olan ve köklü reformlara uyum sağlamak durumunda olan kamu

kurumları ile okul yöneticileri araştırma evrenini oluşturmaktadırlar. Örneklemin evreni temsil etme oranı da %48,83 gibi yüksek bir düzeyde olup araştırma evrenindeki yöneticilerin neredeyse yarısı örnekleme yer almış ve anketleri tam olarak doldurarak geri dönüş yapmışlardır.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da uygulamada bazı sınırları mevcuttur. Üst düzey yöneticiler, zaman kısıtları nedeniyle araştırma kapsama alınmamıştır. Maliyet ve zaman kısıtlarından dolayı kurumların Ankara'daki merkez teşkilatları kapsama alınmış ve yönetici bulma sıkıntısının olduğu taşra teşkilatları ise araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Araştırma çerçevesinde bazı varsayımlar ve hipotezler geliştirilmiş olup betimsel analizlerin, varsayımların, çapraz uyumların, istatistiksel sınıflandırmaların ve hipotezlerin sonuçları tartışılmıştır. Buna göre 146 yönetici ve 250 çalışan tarafından doldurulan araştırma, toplamda 396 gibi yüksek sayıdaki bir denek grubunun sonuçlarını içermektedir. Öte yandan, araştırmaya katılan yönetici düzeyindeki deneklerin %28,8'ini ve çalışan pozisyonundaki deneklerin ise %36,8'ini kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan 134 kadın denekten, 92'si çalışan ve 42'si ise yönetici düzeyindedir. Aslında bu durum beklenen bir sonuçtur. Ülkemizde, kadınların yönetici olmaları önünde hala bazı toplumsal ve kurumsal engellerin mevcut olmasının, araştırmamızda da böyle bir sonucun ortaya çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan bu sonuç, kimi engellere ilave olarak kadın bireylerin aile ve özel yaşantılarından kaynaklanan meşguliyetleri nedeniyle kendi tercihlerinin yansıması da olabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların, yöneticilere oranla daha genç yaş gruplarında olduğu söylenebilir. Aslında çalışanların daha genç olması gayet doğaldır. Yöneticilerin çalışanlara oranla daha yaşlı olmalarının, daha uzun çalışma süresine sahip olma ve işte daha tecrübeli olma gibi yöneticilik gereklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Deneklerin çalışma sürelerine

bakıldığında çalışanların, yöneticilere oranla daha kısa süreli çalışma yaşantıları olduğu söylenebilir. Daha genç yaşlarda oldukları görülen çalışan pozisyonundaki deneklerin, yöneticilere göre daha kısa süreli çalışma yıllarının olması gayet doğaldır. Çalışanlara oranla daha yaşlı olan yöneticilerin ise daha uzun çalışma sürelerine sahip olmaları beklenen bir sonuçtur.

Araştırmada yer alan yöneticilerin, yönetici olarak görev yapma yıllarının dağılımına bakıldığında, yönetici olarak görev yapma süresi arttıkça, frekansın azaldığı söylenebilir. Yönetici olan kişiler, hep yönetici olarak kalmamaktadırlar. Ayrıca çoğu kişi, çalışma tecrübesinin ileriki yıllarında veya iş hayatının sonlarına doğru yönetici pozisyonuna gelmektedir. Bu nedenlerden dolayı, yönetici olarak görev yapma süresi arttıkça, yönetici sayısının azalması doğal bir durumdur. Araştırmada yer alan çalışanların yöneticileriyle birlikte çalışma sürelerinin dağılımına bakıldığında, yönetici ile birlikte görev yapma süresi arttıkça, çalışan düzeyindeki deneklerin frekansının azaldığı söylenebilir. İş hayatında, çalışanların sıkça yer değiştirdiği, farklı birimlerde ve değişik konularda çalıştığı görülmektedir. Ayrıca çalışanlar yerlerinde sabit kalsalar bile, yöneticilerinin değiştiği bilinen bir gerçektir. Buradan hareketle, yöneticiyle birlikte çalışma süresi arttıkça çalışan sayısının azalması, doğal bir sonuç olarak düşünülmektedir.

Toplamda 10 madde ve her bir madde için “A” ve “B” gibi iki farklı seçenek içeren Johari Penceresi Testine verilen cevapların geneline bakıldığında yöneticiler tarafından en çok tercih edilen durum; 67 yöneticinin 1.maddenin “A” seçeneğine 5 puan vermesi, dolayısıyla da aynı maddenin “B” seçeneğine ise hiç puan vermemeleridir. Yönetici düzeyindeki deneklerin %45,9’unu temsil eden bu oran aynı zamanda Kişisel Açılım hesaplamasında kullanılan seçenekler için ulaşılan en yüksek rakamdır. Bu seçeneğe 5 puan verilmesinin temel nedeni, çalışan pozisyonundaki deneklerce doldurulan ankette yer alan ilk testin, ilk sorusu olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca bu seçenekte yer verilen ifade, akla yatkın olan, makul, tarafsız ve ilgili

maddede tarif edilen sorunu gidermeye yönelik olduğu için yöneticilerce çok tercih edilmiş olabilir. Bu seçeneğe, 5 tam puanın bu kadar çok (67 kez) verilmesinin bir diğer nedeni, diğer (B) seçenekte yer alan ifadenin pek kabul görmeyen ve çözümden uzak bir yaklaşım içermesi de olabilir. Sorunları gidermesi ve çalışanları arasında uyumu gözetmesi beklenen yöneticilerin, bu şekildeki bir seçeneğe hiç puan vermemeleri de gayet doğaldır. Diğer taraftan ise Kişisel Açılım için yöneticiler tarafından verilen cevaplardaki en düşük oran (%6,2), 2.maddenin “B” seçeneğine ayrılan 3 puandır. Sadece 9 kişi bu seçeneğe 3 puan vermiştir. Bu sonuç, ilk başta şaşırtıcı gibi görünse de aslında anlaşılabilir bir durumdur. Kişisel Açılımı ölçmesi beklenen ve açık iletişimi çağrıştıran böyle bir ifadeye 58 yönetici 4 ve 5 gibi yüksek puanlar vermişlerdir. 3 puan veren yöneticilerin ise bu iki gruptan daha az sayıda olmaları normaldir. Öte yandan, bu ifadeye 1 ve 2 gibi düşük puan veren veya hiç puan vermeyen yöneticilerin ise iletişime genellikle kapalı olan Sahte Dönüşümcü ya da Etkileşimci Liderler olabileceği düşünülmektedir.

Geri Bildirim için hesaplanan en yüksek oran (%41,1) ise 9.maddenin “A” seçeneğine 5 puan veren 60 yöneticiden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin bu seçeneğe bu kadar eğilimli olmalarının nedeni, ilgili maddede tarif edilen durumun bir yönetici için önem arz etmesi ve bu durumda uygulanacak davranışa “A” seçeneğinin uygun görülmesi olabilir. Diğer yandan, Geri Bildirim hesaplamasındaki seçenekler için erişilen en düşük değer ise 6 kişi (yöneticilerin %4,1'i) tarafından 2 puan verilen 7.maddenin “B” seçeneğidir. Bu durum da beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır. Geri Bildirim almak isteyen bir yöneticinin genellikle bu seçeneğe 4 ve 5 puan gibi yüksek değerler vermesi beklenir. Nitekim 76 yönetici bu seçeneğe yüksek puan vermiştir. Diğer yandan ise bu seçeneğe 2 puan vermiş olan 6 yöneticinin Sahte Dönüşümcü ya da Etkileşimci Liderler olabileceği düşünülmektedir.

Johari Penceresi Testi ile yöneticilerin hesaplanan toplam Kişisel Açılım puanları dağılımları incelendiğinde, yöneticilerin genellikle yüksek veya düşük Kişisel Açılım gösterdikleri, az bir kısmının orta düzeyde Kişisel

Açılım davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Yüksek Kişisel Açılım gösteren yöneticilerin Gerçek Dönüşümcü Liderler olduğu değerlendirilmektedir. Düşük Kişisel Açılım sergileme davranışının ise Sahte Dönüşümcü Liderlere ve Etkileşimci Liderlere uygun olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin Geri Bildirim puanları dağılımları incelendiğinde ise neredeyse birbirine yakın oranlarda düşük, orta ve yüksek Geri Bildirim puanlarının gerçekleştiği görülmektedir. Düşük Geri Bildirim davranışı sergileyen yöneticilerin Sahte Dönüşümcü Liderler veya Etkileşimci Liderler olabileceği düşünülmektedir. Yüksek Geri Bildirim davranışı sergileyen yöneticilerin ise Gerçek Dönüşümcü Liderler olduğu değerlendirilmektedir.

Yönetici düzeyindeki deneklerce cevaplanan ikinci test 20 maddelik Mach-IV testidir. Araştırmaya katılan 146 yöneticinin bu teste verdikleri cevaplara genel bir açıdan bakıldığında, deneklerin en yüksek oranda tercih ettiği katılım oranı %54,8 (80 denek) ile Makyavelist olmayan bir ifade içeren 9.maddede gerçekleştirmiştir. Bu ifadeye tamamen katılan bu 80 kişiye karşın, ifadeye hiç katılmayan denek gözlemlenmemiştir. Katılım oranının bu kadar yüksek olmasının nedeni, ifadenin toplumda genel kabul görmüş bir yapıya sahip olması olabilir. Araştırmada yer alan 146 yöneticinin toplam Makyavelizm puanları incelendiğinde en sık karşılaşılan frekanslar 78, 76 ve 74 gibi yüksek Makyavelizm düzeylerine sahip olan deneklerde görülmekte olup bu yöneticilerin Sahte Dönüşümcü ya da Etkileşimci Liderler olabileceği değerlendirilmektedir.

Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeği ile hesaplanan Dönüşümcü Liderliğin alt-boyutları olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlham Verme, Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) ve Bireysel İlgi davranışlarının toplam puanları incelendiğinde yüksek puanlarda, yüksek frekanslar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü Liderliğin tüm alt boyutlarına ait yüksek puanlarda yüksek frekans görülmesinin nedeninin, araştırmaya katılan deneklerde sıkça rastlanan Dönüşümcü Liderlik özelliklerinden kaynaklandığı

düşünülmektedir. İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlham Verme, Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) ve Bireysel İlgı puanlarının toplanmasıyla elde edilen Dönüşümcü Liderlik davranışlarına ait genel dağılıma bakıldığında ise 60 ile 71 arasındaki yüksek puanlarda, yüksek frekansların olduğu saptanmıştır. Bunun nedenle, araştırmaya katılan deneklerin birçoğunda Dönüşümcü Liderlik eğilimleri olduğu düşünülmektedir. Hem Sahte Dönüşümcü Liderler hem de Gerçek Dönüşümcü Liderler, yüksek oranda Dönüşümcü Liderlik özelliklerine sahip oldukları için, yüksek puanlarda yüksek frekansların olması normal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Çalışan düzeyindeki deneklerin, birebir çalıştıkları ve bağlı bulundukları bir üst yöneticilerini değerlendirerek cevapladıkları ikinci test, Otantik Liderlik sonuçlarını hesaplamaya yönelik ifadeler içeren 16 maddelik Otantik Liderlik (ALQ) Ölçeğidir. Bu ölçekte deneklerin en yüksek oranda tercih ettiği katılım oranı Kişisel Farkındalık alt-boyutuna ilişkin bir ifade içeren 7.maddede gerçekleştirmiştir. Bu ifade konusunda kararsız 129 kişi, araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki deneklerin %51,6'sını oluşturmaktadır. Bu oranın bu kadar yüksek olmasının nedeni, ifadenin tam anlaşılabilmesi veya çalışanların, bu ifadeyi içeren yönetici davranışlarıyla pek karşılaşmamış olmaları olabilir. Diğer yandan, yine aynı maddedeki ifadeye hiç katılmayan 5 tane denek bulunmaktadır. ALQ ölçeğindeki en düşük oranı temsil eden bu durum, ifadede yer alan önermeyle uyumlu yönetici davranışlarının neler olduğunun bilinmemesi olabilir.

Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İlişkilerde Şeffaflık davranışının toplam puan dağılımı incelendiğinde, en çok frekansın 1-4 gibi düşük puanlar arasında ve 13-19 gibi yüksek puanlar arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Düşük puanlarda yoğunlaşan frekansların Sahte Dönüşümcü Liderlere, yüksek puanlarda yoğunlaşan frekansların ise araştırma varsayımına göre Gerçek Dönüşümcü Liderlik özelliği gösteren yöneticilere ait olduğu düşünülmektedir.

Otantik Liderliğin alt-boyutu olan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış toplam puan dağılımı incelendiğinde, en çok frekansın düşük puanlar olan 1-4 arasında ve yüksek puanlar olan 10-16 arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Düşük puanlarda yoğunlaşan frekansların Sahte Dönüşümcü Liderlere, yüksek puanlarda yoğunlaşan frekansların ise Gerçek Dönüşümcü Liderlik özelliği gösteren yöneticilere ait olduğu düşünülmektedir.

Otantik Liderliğin alt-boyutu olan Karar Almada Dengeli Davranış toplam puanları incelendiğinde, en çok frekansın düşük puanlar olan 2 ve 3 olduğu görülmektedir. Düşük puanlarda yoğunlaşan frekansların, Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği gösteren yöneticilere ait olduğu değerlendirilmektedir. Yine en sık rastlanan frekanslar yüksek puanlar olan 9, 10 ve 11 için görülmekte olup bunların Gerçek Dönüşümcü Liderlere ait olduğu düşünülmektedir.

Otantik Liderliğin alt-boyutu olan Kişisel Farkındalık davranışının toplam puanları dağılımı incelendiğinde, en çok frekansın düşük puanlar olan 4-7 arasında ve yüksek puanlar olan 10-15 arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Düşük puanlarda yoğunlaşan frekansların Sahte Dönüşümcü Liderlere, yüksek puanlarda yoğunlaşan frekansların ise Gerçek Dönüşümcü Liderlik özelliği gösteren yöneticilere ait olduğu düşünülmektedir.

Araştırma varsayımlarına dayalı sınıflandırmaları tartışmadan önce Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmek için kullanılan yöntemleri irdelemek gerekmektedir. Medyan böler yöntemi ile yapılan sınıflandırmada, Dönüşümcü Liderlik medyan böler değeri yüksek çıktığı için sıkıntılar oluşmuştur. Ayrıca bu yöntemin güç kaybı probleminin olduğu da fark edilmiştir. Ortalama bölümlemesi (mean split) ise başka problemlerle bir yöntemdir. Otantik Liderlik için hesaplanan ortalama puan düşük çıktığı için anlamlı bir sınıflamaya ulaşılamamıştır. Ancak bu iki yöntem vasıtası ile Dönüşümcü ve Otantik Liderlik değişkenlerinin tahmini olarak hangi seviyelerde kırılıma uğradığı anlaşılmıştır. Bunu net görebilmek için saçılım

diyagramı (nokta grafiği) kullanılmıştır. Kümeleme analizi ise araştırma için çok değerli bilgiler sunmakla birlikte, özellikle uzaklık matrisi hesaplamasından dolayı bazı gözlemlerin yanlış şekilde sınıflandırılmasına sebep olmaktadır. Tüm bu yöntemlerin karmasından oluşan ve araştırmacının uzman görüşü ile literatür bilgilerine dayanan varsayımların en doğru sınıflamayı sağladığı görülmüştür. Belirlenen sınırlar anlamlıdır. Dönüşümcü Liderliğin maksimum değeri olan 80 puanın, dörtte üçü olan 60 puan ile yarı değeri olan 40 puan, iki temel sınıflama düzeyidir. Otantik Liderlik için bu puanlar 48 ve 32 olup, maksimum değer olan 60 puanın dörtte üçü ve yarısına tekabül etmektedirler.

Araştırma varsayımlarına göre yapılan sınıflandırmalardan ilki Otantik Liderlik algısı üzerinedir. Buna göre, araştırmaya katılan 146 yöneticiden 59 tanesi İnotantik Lider sınıfına girmiştir. 27 yöneticinin Normal (Orta) Otantik Liderlik özelliği gösterdiği ve 60 yöneticinin ise Yüksek (Gerçek) Otantik Liderler olduğu varsayılmıştır. Bu çerçevede, araştırmaya katılan yöneticilerin Otantik Liderlik anlamında birbirine denk oranlarda düşük ve yüksek düzeylere sahip oldukları söylenebilir. Orta Otantik Liderler ise bu iki grubun (İnotantik ve Yüksek Otantik Liderler) neredeyse yarısı kadardırlar. Düşük otantiklik gösteren yöneticilerin Sahte Dönüşümcü Liderler veya Etkileşimci Liderler olma olasılıklarının çok yüksek olduğu düşünülmektedir. Yüksek otantikliğe sahip olan deneklerin ise büyük kısmının Gerçek Dönüşümcü Liderler olduğu değerlendirilmektedir.

Varsayımlara dayalı bir diğer sınıflandırma ise Dönüşümcü Liderlik özellikleri üzerinedir. Buna göre, 19 yönetici Dönüşümcü Lider olmayan kişiler sınıfa girmiş olup bunların Etkileşimci Liderler olabileceği akla gelmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre 26 yöneticinin Orta Dönüşümcü Liderler olarak kabul edileceği ortaya çıkmıştır. Yüksek Dönüşümcü Liderlik özelliği gösteren yönetici sayısı ise 101'dir. Yüksek Dönüşümcü Liderlerin sayıca bu kadar çok çıkmalarının nedeni, araştırmada Gerçek Dönüşümcü Lider ve Sahte Dönüşümcü Lider olarak varsayılan kişilerin sayıca çok

olmasına bağlanmıştır.

Araştırmanın temel varsayımları olan Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlik sınıflandırmasının sonuçlarına bakıldığında ise 36 yöneticinin Sahte Dönüşümcü Liderlik (İnotantik Liderlik ve Yüksek Dönüşümcü Liderlik özelliklerini birlikte taşıma) ve 56 yöneticinin ise Gerçek Dönüşümcü Lider (Yüksek Otantik Liderlik ve Yüksek Dönüşümcü Liderlik özelliklerini birlikte taşıma) davranışı gösterdikleri anlaşılmıştır. Sahte Dönüşümcü Liderler toplam yönetici deneklerinin %24,5 kadarıdır. Gerçek Dönüşümcü Liderler ise araştırmaya katılan yöneticilerin %38,1'ini temsil etmektedirler. Diğer yandan, yöneticilerin %37,4'ü (54 kişi) ise bu temel varsayımlara göre tanımlanan Sahte veya Gerçek Dönüşümcü Lider olarak ayrışmamışlardır. Burada nispeten dengeli bir dağılımın olduğu söylenebilir. 146 yönetici, Sahte Dönüşümcü Lider, Gerçek Dönüşümcü Lider ve bu iki gruba girmeyen diğerleri şeklinde 3 farklı sınıfta dengeli bir şekilde ayrışmışlardır.

Sahte Dönüşümcü Liderlerin aslında birer İnotantik Lider olduğu ve araştırmanın başlangıcında bir anlamda Düşük Otantik Liderlik özelliği gösteren Yüksek Dönüşümcü Liderler olarak varsayıldıkları hatırlanmalıdır. Benzer bir şekilde Gerçek Dönüşümcü Liderlerin de aslında Yüksek Otantik Liderler olduğu ve araştırmanın başlangıcında Yüksek Otantik Liderlik özelliği gösteren Yüksek Dönüşümcü Liderler olarak varsayıldıkları da hatırdan çıkarılmamalıdır. Yukarıdaki varsayım sonuçlarına genel bir bakış açısıyla bakıldığında Etkileşimci Liderlerin düşük oranda Otantik Liderlik niteliği gösterdikleri görülmekte olup Etkileşimci Liderlerin hepsi inotantik çıkmış olup hiçbirisi orta otantik veya yüksek otantik düzeyinde çıkmamıştır. Nitekim korelasyon sonuçları da bunu doğrulamaktadır.

Makyavelizm puanlarına göre yapılan varsayımlarda, Düşük Makyavelist Liderlerin 48 kişi olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları 46 yöneticinin Orta Makyavelist Lider özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Yüksek Makyavelist Lider olan denekler ise 52 kişidir. Bu sınıflandırmalara

göre araştırmaya katılan yöneticilerin Makyavelizm düzeylerine göre neredeyse birbirine denk oranlarda düşük, orta ve yüksek puanlara sahip oldukları söylenebilir. Bu durum, Makyavelizm ile ilgili olarak yapılan varsayımın ne kadar tutarlı olduğunu da göstermektedir. Düşük Makyavelizm puanı olan yöneticilerin Gerçek Dönüşümcü Liderler olabileceği düşünülmektedir. Öte yandan, Makyavelizm puanı yüksek olan yöneticilerin ise Sahte Dönüşümcü Liderler veya Etkileşimci Liderler olabileceği değerlendirilmektedir.

51 yönetici Düşük Geri Bildirimi (İletişime Kapalı) Olan Liderler sınıfında değerlendirilmişlerdir. 146 yöneticiden 43 tanesi Orta Geri Bildirimi (Orta İletişimde) Olan Liderler grubuna girmişlerdir. Araştırmada yer alan 52 yönetici ise yüksek oranda Geri Bildirim puanına sahip kişiler olup Yüksek Geri Bildirimi (Açık İletişimde) Olan Liderler kategorisinde düşünülmektedirler. Bu çerçevede, araştırmaya katılan yöneticilerin Geri Bildirim düzeyi anlamında neredeyse birbirine denk oranlarda düşük, orta ve yüksek puanlara sahip oldukları söylenebilir. Bu durum, yöneticilerin Geri Bildirim davranışları ile ilgili olarak yapılan varsayımın ne kadar tutarlı olduğunu da göstermektedir. Düşük Geri Bildirim puanı olan yöneticilerin Sahte Dönüşümcü Liderler veya Etkileşimci Liderler olabileceği düşünülmektedir. Öte yandan, Geri Bildirim puanı yüksek olan yöneticilerin ise Gerçek Dönüşümcü Liderler olabileceği değerlendirilmektedir.

Kişisel Açılım puanlarına ilişkin varsayıma göre araştırmaya katılan 146 yöneticiden 65 tanesi Yüksek Kişisel Açılımı (Açık İletişimde) Olan Liderler kapsamına girmektedir. 24 yönetici Orta Kişisel Açılımı (Orta İletişimde) Olan Liderler şeklinde sınıflandırılmışlardır. Kişisel Açılım puanı düşük çıkan 57 kişi ise Düşük Kişisel Açılımı (İletişime Kapalı) Olan Liderlerdir. Bu çerçevede, araştırmaya katılan yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri açısından farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Orta Kişisel Açılımı (Orta İletişimde) Olan Liderler, yöneticilerin %16,4'ünün oluştururken, Kişisel Açılım davranışı yüksek ve düşük olan yöneticilerin neredeyse birbirlerine

denk oranlarda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yüksek Kişisel Açılımı olan yöneticilerin, araştırmadaki Gerçek Dönüşümcü Liderler olduğu değerlendirilmektedir. Kişisel Açılım puanları düşük olan yöneticilerin ise Sahte Dönüşümcü Liderler veya Etkileşimci Liderler olabileceği düşünülmektedir.

Çapraz uyum analizlerine bakıldığında Johari Penceresi Testine cevap veren yönetici düzeyindeki deneklerin, maddelere verdikleri cevapların kendi içinde tutarlılıklar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Johari Penceresi Testinin 2.maddesinin “B” seçeneğine verilen cevaplar ile aynı testin 4.maddesinin “B” seçeneğine verilen cevapların birbirleriyle çapraz anlamda ilişkide oldukları görülmektedir. Benzer çapraz uyum, Johari Penceresi Testinin 1.maddesinin “A” seçeneği ile 3.maddenin “B” seçeneği arasında da görülmektedir. Bahse konu bu tüm seçeneklerin Kişisel Açılım davranışlarını hesaplamaya yönelik ifadeler içerdiği düşünüldüğünde, aralarındaki çapraz uyumun beklenen bir durum olduğu değerlendirilmektedir.

Johari Penceresi Testinin 6.maddesinin “A” seçeneği ile 8.maddenin “B” seçeneğine verilen cevaplar arasında uyum vardır. Benzer bir çapraz uyum Johari Penceresi Testinin 5.maddesinin “B” seçeneği ile 9.maddenin “A” seçeneği arasında görülmektedir. Bahse konu bu tüm seçeneklerin de Geri Bildirim davranışlarını hesaplamaya yönelik ifadeler içerdiği düşünüldüğünde, aralarındaki çapraz uyumun beklenen bir durum olduğu değerlendirilmektedir.

Makyavelizm (Mach-IV) Testinin 9.maddesine yüksek katılım gösteren deneklerin, yine Makyavelizm Testinin 18.maddesine ise düşük katılım göstermekte oldukları değerlendirilmektedir. Makyavelist olmayan ifade içeren 9.maddeye yüksek katılım gösteren deneklerin, Makyavelist ifade barındıran 18.maddeye düşük katılım sağlamaları beklenen bir sonuç olarak düşünülmektedir. Bu arada, Makyavelizm Testinin 5.maddesine yüksek katılım gösteren deneklerin, yine Makyavelizm Testinin 15.maddesine ise

yüksek katılım göstermekte oldukları değerlendirilmektedir. Her iki maddenin de Makyavelist ifade barındırması nedeniyle, deneklerin bu maddelere benzer katılım sağlamaları beklenen bir sonuç olarak düşünülmektedir.

Yöneticilerce cevaplanan farklı testlerin maddeleri arasındaki çapraz uyumlar da incelenmiştir. Bu bağlamda, Johari Penceresi Testinin 10.maddesinin “B” seçeneği ile Makyavelizm Testinin 10.maddesine verilen cevaplar ilişkilidir. Johari Penceresi Testinin 10.maddesinin “B” seçeneği Kişisel Açılım ifadesi içermekte olup Makyavelizm Testinin 10.maddesi ise Makyavelist olmayan ifade barındırmaktadır. Benzer bir şekilde, Johari Penceresi Testinin 4.maddesinin “A” seçeneğiyle Makyavelizm Testinin 1.maddesi cevapları uyumludur. Johari Penceresi Testinin 4.maddesinin “A” seçeneği Kişisel Açılım yapmaktan kaçınan bir ifade içermekte olup Makyavelizm Testinin 1.maddesi ise Makyavelist ifade barındırmaktadır. Johari Penceresi Testinin 4.maddesinin “A” seçeneğiyle Makyavelizm Testinin 2.maddesinin cevapları ilişkili gibidir. Johari Penceresi Testinin 4.maddesinin “A” seçeneği Kişisel Açılım yapmaktan kaçınan bir ifade içermekte olup Makyavelizm Testinin 2.maddesi ise Makyavelist ifade barındırmaktadır. Bu çerçevede, Kişisel Açılım ile düşük Makyavelizm arasında bir bağıntı olabileceği düşünülmüştür. Nitekim ileride de tartışılacağı üzere, araştırma hipotezleri analiz edildiğinde Makyavelizm ile Kişisel Açılım arasında çok güçlü bir ters (zıt yönlü) ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Johari Penceresi Testinin 7.maddesinin “A” seçeneği ile Makyavelizm Testinin 5.maddesine verilen cevaplar ilişkili görünmektedir. Johari Penceresi Testinin 7.maddesinin “A” seçeneği Geri Bildirim almaktan kaçınan bir ifade içermekte olup Makyavelizm Testinin 5.maddesi ise Makyavelist ifade barındırmaktadır. Benzer bir durum Johari Penceresi Testinin 7.maddesinin “A” seçeneği ile Makyavelizm Testinin 15.maddesi arasında görülmektedir. Johari Penceresi Testinin 7.maddesinin “A” seçeneği Geri Bildirim almaktan kaçınan bir ifade içermekte olup Makyavelizm Testinin 15.maddesi ise Makyavelist ifade barındırmaktadır. Bu çerçevede, Geri Bildirim almaktan

kaçınan ve düşük Geri Bildirime sahip olan yöneticilerin, Makyavelizme eğilimli olabilecekleri düşünülmüştür. Nitekim ileride de tartışılacağı üzere, araştırma hipotezleri analiz edildiğinde Makyavelizm ile Geri Bildirim arasında çok güçlü bir ters (zıt yönlü) ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Makyavelizm Testinin 3.maddesiyle aynı testin 6.maddesine verilen cevaplar uyumludur. Her iki maddenin de Makyavelist olmayan ifade taşımaları nedeniyle, deneklerin bu maddelere benzer katılım sağlamaları beklenen bir sonuç olarak düşünülmektedir. Makyavelizm Testinin 13.maddesiyle aynı testin 17.maddesine verilen cevaplar da çapraz bir şekilde uyumludur. 13.maddenin Makyavelist bir ifade içermesi ve 17.maddenin ise Makyavelist olmayan önerme taşıması nedeniyle deneklerin bu maddelere ters bir şekilde katılım sağlamaları beklenen bir sonuç olarak düşünülmektedir.

Çalışan pozisyonundaki deneklerce cevaplanan Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeğindeki bazı maddeler arasında da çapraz uyumlar bulunmuştur. Örneğin MLQ Ölçeğinin 3.maddesiyle aynı ölçeğin 12.maddesine verilen cevaplar uyumludur. Benzer bir şekilde MLQ Ölçeğinin 18.maddesine ve aynı ölçeğin 26.maddesine verilen cevaplar uyumludur. Bahse konu bu tüm maddelerin İlham Verme davranışlarını hesaplamaya yönelik ifadeler içerdiği düşünüldüğünde, aralarındaki çapraz uyumun beklenen bir durum olduğu değerlendirilmektedir. MLQ Ölçeğinin 4.maddesi ile 21.maddesi cevapları arasındaki uyum, aynı ölçeğinin 28.maddesi ile 35.maddesi cevapları arasında da görülmektedir. Bahse konu bu tüm maddelerin Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) davranışlarını hesaplamaya yönelik ifadeler içerdiği düşünüldüğünde, aralarındaki çapraz uyumun beklenen bir durum olduğu değerlendirilmektedir. MLQ Ölçeğinin 6.maddesi ile 16.maddesi cevapları arasındaki uyum, aynı ölçeğinin 25.maddesi ile 32.maddesi cevapları arasında da görülmektedir. Bahse konu bu tüm maddelerin Bireysel İlgi davranışlarını hesaplamaya yönelik ifadeler içerdiği düşünüldüğünde, aralarındaki çapraz uyumun beklenen bir durum olduğu

değerlendirilmektedir. MLQ Ölçeğinin 11.maddesi ile 36.maddesi cevapları arasındaki uyum, aynı ölçeğinin 20.maddesi ile 30.maddesi cevapları arasında da görülmektedir. Bahse konu bu tüm maddelerin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışlarını hesaplamaya yönelik ifadeler içerdiği düşünüldüğünde, aralarındaki çapraz uyumun beklenen bir durum olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışan pozisyonundaki deneklerce cevaplanan Otantik Liderlik Ölçeğindeki (ALQ) bazı maddeler arasında da çapraz uyumlar bulunmuştur. Örneğin ALQ Ölçeğindeki 1.madde ile 13.maddeye verilen cevaplar uyumludur. Benzer şekilde ALQ Ölçeğinin 5.maddesi ile 9.maddesi cevapları da uyumludur. Bahse konu bu tüm maddelerin İlişkilerde Şeffaflık davranışlarını hesaplamaya yönelik ifadeler içerdiği düşünüldüğünde, aralarındaki çapraz uyumun beklenen bir durum olduğu değerlendirilmektedir. ALQ Ölçeğinin 2.maddesi ile 6.maddesi cevapları arasındaki uyum, aynı ölçeğinin 11.maddesi ile 15.maddesi cevapları arasında da görülmektedir. Bahse konu bu tüm maddelerin İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranışı hesaplamaya yönelik ifadeler içerdiği düşünüldüğünde, aralarındaki çapraz uyumun beklenen bir durum olduğu değerlendirilmektedir. ALQ Ölçeğinin 8.maddesi ile 14.maddesi cevapları uyumlu olup bahse konu bu iki maddenin de Karar Almada Dengeli Davranışı hesaplamaya yönelik ifadeler içerdiği düşünüldüğünde, aralarındaki çapraz uyumun beklenen bir durum olduğu değerlendirilmektedir. ALQ Ölçeğinin 10.maddesi ile 12.maddesi cevapları arasındaki uyum, aynı ölçeğinin 4.maddesi ile 12.maddesi cevapları arasında da görülmektedir. Bahse konu bu tüm maddelerin Kişisel Farkındalık boyutunu hesaplamaya yönelik ifadeler içerdiği düşünüldüğünde, aralarındaki çapraz uyumun beklenen bir durum olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışan düzeyindeki deneklerce cevaplanan farklı testlerin maddeleri arasındaki çapraz uyumlar da incelenmiştir. Bu çerçevede bakıldığında, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışını ölçen MLQ Ölçeği 7.madde ile

İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış puanlarını hesaplamaya yarayan ALQ ölçeği 15.maddenin cevapları arasında uyum görülmektedir. Bu çerçevede, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ile İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki olabileceği düşünülmüştür. Aslında İdealleştirilmiş Etki (Karizma) boyutu ile Dönüşümcü Lider (yönetici), astlarına (çalışanlarına) bir rol modeli olmakta ve onların saygısını, güvenini kazanmaktadır (Bolat, 2008: 57). Bunu yaparken lider, astlarının ihtiyaçlarını kendi kişisel çıkarlarından üstün tutar. Lider, izleyicilerini bu şekilde etkilerken, alınan kararların ahlâkî sonuçlarını göz önüne alması da izleyicilerin lidere olan inançlarını artırmaktadır (Erdal, 2007: 35). İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış boyutu ise Otantik Liderin ahlâkî ve etik değerler açısından sahip olduğu yüksek standardı göstermekte olup (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010: 5) kendi değerleriyle uyumlu olan liderlerin (yöneticilerin) ve izleyicilerinin (çalışanlarının) gözündeki dürüstlük ve tutarlılıklarını doğrulamaktadır (Gündoğdu, 2010: 34). Bu nedenle, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ile İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranışı arasında bir bağıntı olması son derece makul görünmektedir. Nitekim ilgili korelasyon analizi yapıldığında yöneticilerin çalışanlarınca algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları ile yine bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranışları arasında orta düzeyde ve paralel (aynı) yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışını ölçen MLQ Ölçeğinin 1.maddesi ile Kişisel Farkındalık puanlarını hesaplamaya yarayan ALQ ölçeğindeki 7.madde cevapları uyumludur. Bu çerçevede, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ile Kişisel Farkındalık arasında aynı yönlü bir ilişki olabileceği değerlendirilmiştir. Aslında İdealleştirilmiş Etki (Karizma) boyutu ile Dönüşümcü Liderlerin (yöneticilerin), kendi karizmalarını oluştururken, astlarını (çalışanlarını) etkiledikleri, önem verdikleri değer ve ilkeleri onlara anlattıkları ve güçlü misyonlarını vurguladıkları bilinmektedir (Bolat, 2008: 57). Kendi kişisel karizmasını, değer ve ilkelerini fark edip ve bunları sağlam bir temel oturtan Dönüşümcü Liderler, izleyicileriyle de olumlu ilişkiler kurarlar (Erdal, 2007: 35). Kişisel Farkındalık boyutu ise Otantik Liderin kendi

gücünün ve zayıflığının ne kadar farkında olduğu, başkalarınca nasıl algılandığı ve Otantik Liderlerin (yöneticilerin) astlarını (çalışanlarını) etkileme derecesini gösteren bir bileşendir (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010: 3). Kişisel Farkındalık ile izleyicileri üzerindeki etkisini fark eden Otantik Liderler izleyicilerini etkilemede bu sayede başarılı olurlar. Bu nedenle, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ile Kişisel Farkındalık arasında ilişki olması muhtemeldir. Nitekim ilgili korelasyon analizi yapıldığında yöneticilerin çalışanlarınca algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları ile yine bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan Kişisel Farkındalık düzeyleri arasında yüksek dereceli ve paralel (aynı) yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında sadece yöneticilerin cevapladığı Makyavelizm ve Johari Penceresi Testinin kendi içindeki çapraz uyumları değil, bu iki test ile çalışan düzeyindeki deneklerin cevapladığı MLQ ve ALQ ile olan çapraz uyumları da incelenmiştir. Bu bağlamda, Johari Penceresi Testindeki 1.maddenin “A” seçeneğine yöneticilerce verilen cevaplar ile bu yöneticilere bağlı çalışanlarca yanıtlanan ALQ Ölçeğindeki 1.madde cevapları arasında uyum görülmektedir. Johari Penceresi Testindeki 1.maddenin “A” seçeneği ile yöneticilerin Kişisel Açılım puanları hesaplanmaktadır. ALQ Ölçeğindeki 1.madde ise Kişisel Farkındalık davranışını ölçmeye yöneliktir. Bu çerçevede, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri ile çalışanlarınca algılanan Kişisel Farkındalık davranışları arasında paralellik olduğu düşünülmüştür. Aslında Kişisel Açılım ile yöneticiler, kendi düşüncelerini çalışanlarıyla paylaşma sürecini gerçekleştirirler (Flaherty, 2006: 59). Kendi manifestosunu ve duygularını çalışanlarıyla paylaşan yöneticiler, bir anlamda kendilerini ifade etmiş ve çalışanlarınca algılanma olanağını onlara sunmuştur. Kişisel Açılım ile kişisel farkındalık arasında karşılıklı bir yol vardır. Açılım yapmak ile bir kişi farkındalığını artırabilir. Kişisel farkındalığı artan bir birey ise daha fazla Kişisel Açılımda bulunabilir (Flaherty, 2006: 92). Kişisel açıklık ile ilintili olan (Gündoğdu, 2010: 29) Kişisel Farkındalık boyutu ile yöneticiler, sahip oldukları görüşleri çalışanlarına aktarırlar. Bu nedenle, Kişisel Açılım ile Kişisel Farkındalık arasında bir ilişki olması son derece doğal bir süreç olarak

değerlendirilmektedir. Nitekim ilgili korelasyon analizi yapıldığında yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri ile bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan Kişisel Farkındalık düzeyleri arasında yüksek dereceli ve paralel (aynı) yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Johari Penceresi Testindeki 7.maddenin “B” seçeneğine ve yine aynı testteki 9.maddenin “A” seçeneğine yöneticilerce verilen cevaplar ile bu yöneticilere bağlı çalışanlarca yanıtlanan ALQ Ölçeğindeki 4.madde cevapları arasında uyum görülmektedir. Johari Penceresi Testindeki 7.maddenin “B” seçeneği ile 9.maddenin “A” seçeneği yöneticilerin Geri Bildirim puanları hesaplanmasında kullanılmaktadır. ALQ Ölçeğindeki 4.madde ise Kişisel Farkındalık davranışını ölçmeye yöneliktir. Bu çerçevede, Geri Bildirim düzeyleri yüksek olan yöneticilerin, çalışanlarınca algılanan Kişisel Farkındalık davranışlarının da yüksek olduğu değerlendirilmiştir. Aslında Johari Penceresinin kullanımı ile başkalarından daha fazla Geri Bildirim alan kişiler açık bir kişiliğe sahip olurlar ve Kişisel Farkındalıkları artar (Flaherty, 2006: 92). Crino (1982: 146) ise Geri Bildirimin kişinin farkındalığını artırma aracı olabileceğini ima etmiştir. Geri bildirim sürecinde, diğer kişilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenen liderler, dışarıdan nasıl görüldüğünü anlar (Luft, 1969’dan naklen Newstrom ve Rubenfeld, 1983: 119). Öte yandan, kişisel keşif sürecine çıkan Otantik Liderler (yöneticiler), kendisiyle ilgili olarak çevresinden (çalışanlarından) geri bildirim talep eder ve kişisel farkındalığı artıracak uygulamalara girişir. Bunların başında ise bilgi toplayabilmek için düzenli olarak Geri Bildirim alma gelir. Bu süreç Otantik Liderin Kişisel Farkındalığının yükselmesine yardım eder. Bu nedenle, Geri Bildirim ile Kişisel Farkındalık arasında bir ilişki olması son derece doğal bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Nitekim ilgili korelasyon analizi yapıldığında yöneticilerin Geri Bildirim düzeyleri ile bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan Kişisel Farkındalık düzeyleri arasında yüksek dereceli ve paralel (aynı) yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Makyavelizm Testindeki 11.maddesine yöneticilerce verilen cevaplar ile bu yöneticilere bağlı çalışanlarca yanıtlanan ALQ Ölçeğin 15.madde cevapları arasında çapraz uyum vardır. Benzer çapraz uyum, Makyavelizm Testindeki 3.madde ile ALQ Ölçeğindeki 2. ve 15.maddeler arasında da görülmüştür. Makyavelizm Testindeki 3. ve 11.maddeler, Makyavelist olmayan ifadeler içermektedir. ALQ Ölçeğinin 2. ve 15.maddeleri ise İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranışını ölçmektedirler. Bu çerçevede, yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile çalışanlarınca algılanan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış puanları arasında ters (zıt) yönlü bir ilişki olduğu düşünülmüştür. Aslında Makyavelist bireylerin etik özelliklerinin düşük olduğu yönündeki araştırmaların (Ricks ve Fraedrich, 1999: 201; Kavak, 1999; Ang ve Leong, 2000: 137; McHoskey, Worzel ve Szyarto, 1998: 201) varlığı bilinmektedir. Makyavelizmin, etik düşünceden yoksun kimselerde beliren bir davranış tipi olduğu (Jones ve Kavanagh, 1996: 521) ve yüksek düzeyde Makyavelist olan kimselerin daha az oranda etik davranışlara sahip oldukları (Hegarty ve Sims, 1978: 454) söylenegelmıştır. Makyavelizm ve etik düşünceyi zıt kavramlar olarak ele alan araştırmalar (Özler ve Mercan, 2010: 156; Mandacı, 2007: 53; Güney ve Mandacı, 2009: 97; Tekin, 2008: 128) da vardır. Makyavelizm ve etik yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da (Dahling, Whitaker ve Levy, 2009: 224; Treviño, Hartman ve Brown, 2002: 132; Anand, Ashforth ve Joshi, 2004: 45) bu yöndedir. İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış ise Otantik Liderin (yöneticilerin) sahip olduğu ahlâkî ve etik değerlerin düzeyini göstermekte olup (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010: 5) izleyicilerinin (çalışanlarının) gözündeki dürüstlük ve tutarlılıklarını da sağlamaktadır (Gündoğdu, 2010: 34). Bu bilgiler bir araya getirildiğinde Makyavelizm ile İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış arasında ters (zıt) yönlü bir ilişki olması gerektiği değerlendirilmektedir. Nitekim Pearson Korelasyon analizi yapıldığında yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranışları arasında çok yüksek dereceli ve ters (zıt) yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Johari Penceresi Testinin 1.maddesinin “A” seçeneğine yöneticilerce verilen cevaplar ile bu yöneticilere bağlı çalışanlarca yanıtlanan MLQ Ölçeğindeki 1.maddeye verilen cevapları arasında çapraz uyum vardır. Johari Penceresi Testinin 1.maddesinin “A” seçeneği Kişisel Açılım ifadesi taşımaktadır. MLQ Ölçeğindeki 1.madde ise İdealleştirilmiş Etki (Karizma) puanlarını ölçmeye dayalıdır. Bu bağlamda, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri yükseldikçe, çalışanlarınca algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışlarının da artması gerektiği düşünülmüştür. Nitekim ileride de tartışılacağı üzere, araştırma hipotezleri analiz edildiğinde Kişisel Açılım ile İdealleştirilmiş Etki (Karizma) arasında orta düzeyde ve paralel (aynı yönlü) ilişki olduğu bulunmuştur.

Johari Penceresi Testinin 10.maddesinin “B” seçeneğine yöneticilerce verilen cevaplar ile bu yöneticilere bağlı çalışanlarca yanıtlanan MLQ Ölçeğindeki 35.maddeye verilen cevapları arasında çapraz uyum vardır. Johari Penceresi Testinin 10.maddesinin “B” seçeneği Kişisel Açılım ifadesi taşımaktadır. MLQ Ölçeğindeki 35.madde ise Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) puanlarını ölçmeye dayalıdır. Bu bağlamda, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri ile çalışanlarınca algılanan Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) davranışları arasında ilişki olduğu düşünülmüştür. Aslında Dönüşümcü Liderlerin (yöneticilerin) sorunları çözebilmeleri için izleyicilerini (çalışanlarını) çeşitli mücadelelere veya meydan okumalara teşvik etmesi anlamına gelen (Bolat, 2008: 59) Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) davranışı ile Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin hayal güçlerini kullanmalarını sağlarlar (Duralı, 2007: 13; Erdal, 2007: 37). Dönüşümcü Liderlerin bunu yapabilmesi için Kişisel Açılımda bulunması ve soruna ilişkin düşüncelerini açıklaması esastır. Çalışanlarını teşvik etmek ve cesaret vermek isteyen yöneticilerin başvuracağı ilk davranış Kişisel Açılımdır. Bu nedenle, Kişisel Açılım ile Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) arasında ilişki olduğu düşünülebilir. Ancak, ilgili korelasyon analizi yapıldığında Kişisel Açılım ile Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Johari Penceresi Testinin 7.maddesinin “B” seçeneğine yöneticilerce verilen cevaplar ile bu yöneticilere bağlı çalışanlarca yanıtlanan MLQ Ölçeğindeki 4.maddeye verilen cevapları arasında çapraz uyum vardır. Johari Penceresi Testinin 7.maddesinin “B” seçeneği Geri Bildirim ifadesi taşımaktadır. MLQ Ölçeğindeki 4.madde ise Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) puanlarını ölçmeye dayalıdır. Bu bağlamda, yöneticilerin Geri Bildirim düzeyleri ile çalışanlarınca algılanan Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) davranışları arasında ilişki olduğu düşünülmüştür. Aslında Dönüşümcü Liderlerin (yöneticilerin) izleyicilerini (çalışanlarını) mücadelelere veya meydan okumalara teşvik edebilmesi için uygun koşulların oluşturulması gerekmektedir (Bolat, 2008: 59). Bu süreçte Dönüşümcü Liderler, çalışanlarının tüm sorularına yanıt vermezler, bunun yerine onların sorunlarını kendi başlarına çözmelerine yardımcı olurlar (Duralı, 2007: 13) ve sonuç ile ilgili olarak onlardan Geri Bildirim alırlar (Erdal, 2007: 37). Bu sebeplerden dolayı Geri Bildirim ile Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) arasında ilişki olduğu düşünülebilir. Ancak, ilgili korelasyon analizi yapıldığında Geri Bildirim ile Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Makyavelizm Testindeki 9.maddeye yöneticilerce verilen cevaplar ile bu yöneticilere bağlı çalışanlarca yanıtlanan MLQ Ölçeğindeki 23.maddeye verilen cevapları arasında çapraz uyum vardır. Makyavelizm Testindeki 9.madde, Makyavelist olmayan bir ifade içermektedir. MLQ Ölçeğinin 23.maddesi ise İdealleştirilmiş Etki (Karizma) puanlarını ölçmektedir. Bu çerçevede, yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile çalışanlarınca algılanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) puanları zıt (ters) yönlü ilişki olduğu düşünülmüştür. Nitekim ileride de tartışılacağı üzere, araştırma hipotezleri analiz edildiğinde Makyavelizm ile İdealleştirilmiş Etki (Karizma) arasında orta düzeyde ve ters (zıt yönlü) ilişki olduğu saptanmıştır.

Yukarıdaki satırlarda detaylıca açıklanan çapraz uyum analizlerine genel anlamda bir bakıldığında Johari Penceresi Testinde yer alan ve Kişisel Açılım ifadesi içeren maddeler arasında tutarlılıklar olduğu görülmektedir. Johari Penceresi Testinde yer alan Geri Bildirim ifadelerini barındıran maddelerin de kendi içlerinde bir uyuma sahip oldukları tespit edilmiştir. Nitekim güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere Johari Penceresi Testi için Cronbach α değerleri 0,853 ve 0,838 gibi yüksek güvenilirlik düzeylerinde çıkmıştır.

Benzer bir şekilde, Makyavelizm düzeylerinin hesaplanması için kullanılan Mach-IV Testi maddelerinde de tutarlılıklar bulunduğu göze çarpmıştır. Makyavelist ifadeler içeren maddelerin arasındaki uyumun yanı sıra, Makyavelist olmayan ifadeler barındıran maddeler de kendi aralarında uyumludur. Öte yandan, Makyavelist ifadeler içeren maddeler ile Makyavelist olmayan ifadeleri barındıran maddeler arasında da çapraz uyum vardır. Birbirleriyle ters ilişkide oldukları görülmektedir. Nitekim güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere Mach-IV Testi için Cronbach α değerleri 0,928 ve 0,905 gibi yüksek güvenilirlik düzeylerinde çıkmıştır.

Öte yandan, Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeğindeki İlham Verme davranışını ölçen maddeler arasında tutarlılık olduğu görülmektedir. Nitekim güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere İlham Verme boyutu için Cronbach α değeri 0,913 gibi yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Yine MLQ Ölçeğinde yer alan ve Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) davranışını hesaplamaya yarayan ifadeler içeren maddeler arasında uyum olduğu fark edilmiştir. Nitekim güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) boyutu için Cronbach α değeri 0,917 gibi yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. MLQ Ölçeğinde yer alan Bireysel İlgi davranışı maddeleri arasında da tutarlılıklar vardır. Nitekim güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere Bireysel İlgi boyutu için Cronbach α değeri 0,918 gibi yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan ve MLQ Ölçeği ile hesaplanan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı için de benzer

uyumluluklar söz konusudur. Nitekim güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere İdealleştirilmiş Etki (Karizma) boyutu için Cronbach α değeri 0,951 gibi yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Öte yandan, güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere Dönüşümcü Liderlik için Cronbach α değeri 0,975 şeklinde olup yüksek geçerlilik tespit edilmiştir.

Bu arada Otantik Liderlik Ölçeğindeki (ALQ) bazı maddeler arasında da çapraz uyumlar bulunmuştur. İlişkilerde Şeffaflık davranışlarını hesaplamaya yönelik ifadeler içeren maddeler arasındaki tutarlılık buna örnek olarak verilebilir. Nitekim güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere İlişkilerde Şeffaflık boyutu için Cronbach α değeri 0,954 gibi yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Ayrıca, aynı ölçekteki İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranışını ölçen maddeler arasında da uyum vardır. Nitekim güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış için Cronbach α değeri 0,942 gibi yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Yine ALQ Ölçeğindeki Karar Almada Dengeli Davranış hesaplamaya yönelik ifadelere sahip olan maddeler arasında da tutarlılıklar gözlenmektedir. Nitekim güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere Karar Almada Dengeli Davranış için Cronbach α değeri 0,894 gibi yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Kişisel Farkındalık davranışlarını hesaplamaya yönelik ifadeleri barındıran maddelerin de birbirleriyle olan uyumları gözden kaçmamıştır. Nitekim güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere Kişisel Farkındalık boyutu için Cronbach α değeri 0,869 gibi yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Öte yandan, güvenilirlik analizlerinde görüldüğü üzere Otantik Liderlik için Cronbach α değeri 0,978 şeklinde olup yüksek geçerlilik tespit edilmiştir.

Yukarıda değinildiği üzere, araştırmada kullanılan 4 ölçek için yapılan güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre, deneklerce cevaplanan tüm testlerin yüksek derecede geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür. Genellikle bütün boyutların Cronbach α değerinin 0,8 – 0,9 civarında olduğu tespit edilmiştir. Sadece Tam Serbestçi Liderlik için bu değer 0,686 gibi oldukça güvenilir düzeyinde kalmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerinin bu kadar yüksek çıkmasının

birkaç nedeni olduğu düşünülmektedir. Bunlardan ilki, kullanılan ölçeklerin çoğunun uluslararası araştırmalarda ve ülkemizdeki çalışmalarda sıkça kullanılan, yerleşmiş ve genel kabul görmüş testler olmasıdır. Johari Penceresi Modelini analiz etmek için kullanılan Kişisel Açılım Envanteri ise literatürde daha seyrek olarak kullanılmış olsa da, testin düzgün biçimde hazırlanmış ve başarılı bir şekilde Türkçeye çevrilmiş olması geçerlilik katsayılarının yükselmesine yol açmış olabilir. Öte yandan, araştırmaya geçmeden önce pilot çalışmalar yapılmış olup, bu test ve ölçeklerdeki anlaşılmayan hususlar giderilmiştir. Bu düzenlemelerin de anketlerin anlaşılabilirliğini ve tutarlılığını etkilediği değerlendirilmektedir. Son olarak, örneklemde yer alan deneklerin eğitim seviyesinin ve farkındalığının yüksek olması, katılımın zorunlu değil de gönüllü olması ve zaman ayırdıkları için deneklerin olaya daha titiz yaklaşımları da güvenilirliğe katkı sağlamış olabilir.

Yine yukarıdaki satırlarda değinildiği üzere araştırmada kullanılan MLQ Ölçeği için 2 faktör olduğu doğrulanmıştır. Bu faktörlerden ilki Dönüşümcü Liderlik boyutları olan “İdealleştirilmiş Etki, İlham Verme, Zihinsel Teşvik ve Bireysel İlgi” davranışlarını yansıtan ifadeleri (20 madde) kapsamaktadır. Etkileşimci Liderlik boyutları olan “İstisnalarla Yönetim – Aktif, İstisnalarla Yönetim – Pasif ve Koşullu Ödül” ise 2.faktörde yüklenmektedir. Tam Serbestçi Liderlik ifadelerini içeren maddeler ile faktör yükü düşük olan bazı maddeler ise analizden çıkarılmışlardır. MLQ Ölçeği için hesaplanan KMO değerinin 0,934 olması, analizde kullanılan değişkenler ait verilerin homojen bir yapıda olduğunu ve faktör analizi için uygun olduğunu doğrulamaktadır. Benzer bir durum Çeri-Booms’un (2009: 112) çalışmasında da ortaya çıkmıştır, ancak o çalışmada Dönüşümcü Liderlik tek bir faktörde değil de iki farklı faktörde yüklenmiştir. Bu çalışmada bu yüklerin tek faktör üzerinde çıkması, araştırmaya katılan çalışan düzeyindeki deneklerin bağlı bulundukları yöneticilerin İdealleştirilmiş Etki, İlham Verme, Zihinsel Teşvik ve Bireysel İlgi davranışlarını tek bir davranış kalıbı şeklinde algılamalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Öte yandan, araştırmaya katılan denekler, yöneticilerinin Etkileşimci Liderlik davranışlarını (8 madde ile algılanmakta çünkü yükleri düşük olan 4 ifadenin analizden çıkarılmıştır) da tek bir faktör altında algılamaktadırlar. Benzer durum Çeri-Booms'un (2009: 112) çalışmasında da ortaya çıkmıştır, ancak o çalışmada Etkileşimci Liderlik sadece Koşullu Ödül boyutu ile temsil edilmiş olup geçerlilikleri düşük olduğu için İstisnalarla Yönetim ifadeleri analiz dışında kalmıştır.

Araştırmada kullanılan ALQ ölçeği maddeleri tek faktör altında yüklenmiş olup deneklerin "İlişkilerde Şeffaflık, Kişisel Farkındalık, İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış ve Karar Almada Dengeli Davranış" şeklindeki tüm alt boyutları tek bir davranış kalıbı olarak Otantik Liderlik tarzı şeklinde algıladıkları düşünülmektedir. ALQ Ölçeği için hesaplanan KMO değerinin 0,969 gibi yüksek bir değerde olması, analizde kullanılan değişkenler ait verilerin homojen bir yapıda olduğunu ve faktör analizi için uygun olduğunu doğrulamaktadır. Benzer bir durum Çeri-Booms'un (2009: 115) çalışmasında da ortaya çıkmıştır, ancak o çalışmada Otantik Liderlik maddeleri dört faktörde yüklenmiştir. Gündoğdu'nun (2010: 64) çalışmasında ise Otantik Liderlik davranışları iki faktör altında yüklenmiştir.

Araştırmada kullanılan Makyavelizm Testine ilişkin KMO değeri 0,944 olup incelenen değişken yapısının homojen olduğunu ve değişkenlerin faktör analizi için uygunluk taşıdığı görülmektedir. Analizlere göre Makyavelizm Testinin tek faktörlü bir yapı sergilediği görülmektedir. Farklı bir Makyavelizm Testi kullanan Tekin'in (2008: 122) çalışmasında ise iki faktör elde edilmiştir.

Bu arada, araştırmada kullanılan Johari Penceresi Testine ilişkin KMO değeri 0,915 olup incelenen Kişisel Açılım ve Geri Bildirim gibi bileşenlerin sahip olduğu yapının homojen olduğu ve bunların faktör analizi için uygunluk gösterdiği söylenebilir.

7.1 HİPOTEZLERİN SONUÇLARININ İNCELENMESİ

Alt hipotezleriyle birlikte sayısı 30'ü bulan araştırma hipotezlerinin çoğunun çok güçlü, güçlü ve orta düzeyde kabul edildikleri, sadece dört tanesinin zayıf düzeyde kabul edildiği görülmektedir. Liderlik türleri ile Makyavelizm ve Johari Penceresi Modelini analiz eden tüm hipotez ve alt hipotezler de orta, güçlü veya çok güçlü düzeylerde kabul edilmişlerdir. Bu kategoride hiç reddedilen hipotez ve alt hipotez olmamasına karşın, zayıf düzeyde kabul gören alt hipotezler de olmuştur.

İlk olarak liderlik türlerinden olan Otantik Liderlik ile Makyavelizm arasında olup olmadığı incelenmiştir. Otantik Liderlerin düşük Makyavelist özelliklere sahip olması gerektiğini ifade eden araştırmalar (Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005: 487) ile Otantik Liderlerin manipülasyon yapmaktan uzak olduğunu ima eden (Sparrowe, 2005: 433) bazı çalışmalar, bu iki kavram arasında ilişki olduğunun düşünülmesine yol açmıştır. Bu çerçevede geliştirilen araştırma hipotezi ile bu iki özellik arasında ilişki olduğu düşünülmüştür.

H₁: Otantik Liderlik ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Nitekim yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan Otantik Liderlik davranışları arasında çok güçlü ve ters yönlü bir ilişki olduğu ispatlanmıştır. Buna göre, yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik puan ortalamaları artarken, Makyavelizm puanları ise anlamlı bir şekilde düşmektedir. Aslında bu durum beklenen bir sonuçtur. Dürüst ve etik davrandığı bilinen ve izleyicileri (çalışanları) ile olumlu bir ilişki kuran Otantik Liderlerin, Makyavelizm düzeylerinin düşük olması gerekir. İlişkilerinde şeffaf olan ve ahlâkî ilkelerine bağlı kalan Otantik Liderlerin Makyavelist olması zaten beklenemez. Kararlarını manipülatif sonuçlar doğuracak şekilde değil de dengeli bir sürece göre belirleyen Otantik Liderlerin, düşük Makyavelist olmaları gayet doğaldır.

Otantik Liderlik ile ilgili olarak ilişkisi incelenen bir başka konu Kişisel Açılımdır. Otantik Liderler, izleyicilerinin (çalışanlarının) kendilerini tanıma sürecini hızlandırmak için Kişisel Açılım sürecini modelleyen bir yöntem oluşturarak izleyicilerinin kişisel gelişimlerini sağlarlar (Çeri-Booms, 2009: 72). Ayrıca, otantik ilişki sürecinde karşılıklı samimiyet ve güveni içeren titiz bir Kişisel Açılım işlemi olduğu görülmüş (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010: 4) olup Otantik Liderlerin başkalarıyla iletişim kurarken gerçek niyetlerine ve isteklerine göre davrandıkları ve ne anlatmak istiyorlarsa bunu doğrudan söyledikleri bilinmektedir. Özellikle, Otantik Liderliğin alt boyutu olan İlişkilerde Şeffaflık boyutunun, Otantik Liderin ilişkilerinde dürüst ve açık olması ile Kişisel Açılım derecesini gösterdiği düşünülmüştür (Çeri-Booms, 2009: 47). Bu kapsamda geliştirilen araştırma hipotezi ile Otantik Liderlik ve Kişisel Açılım arasında ilişki olduğu düşünülmüştür.

H_{2a}: Otantik Liderlik ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Nitekim yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri ile bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan Otantik Liderlik davranışları arasında çok güçlü ve aynı yönlü bir ilişki olduğu ispatlanmıştır. Buna göre, yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik puan ortalamaları artarken, Kişisel Açılım puanları ise anlamlı bir şekilde artmaktadır. Aslında bu sonuç beklenen bir durumdur. İlkeleriyle tutarlı bir şekilde hareket eden Otantik Liderlerin, bu ilkelerini, amaçlarını ve söylemlerini açık bir şekilde ifade ettiği görülmektedir. Bunu yaparken samimi ve güven verici bir şekilde kendisiyle ilgili bilgileri paylaşmaktan çekinmeyen bu liderlerin, Kişisel Açılım düzeylerinin yüksek olması gayet doğaldır.

Johari Penceresi Modelinin bir diğer bileşeni olan Geri Bildirim ile Otantik Liderliğin ilişkisi de mercek altına alınmıştır. Buna göre bir Otantik Liderin ilk yapması gereken şey çalışanlarının güvenini kazanarak onların kişisel etkililiğini oluşturmaktır. Kişisel etkililik ise Geri Bildirimde bulunmayla

ilintilidir (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 274). Otantik Liderliğin ikili düzeydeki analizine göre Otantik Lider ile izleyicisi arasında şeffaf bir birebir ilişki kurulmuştur. Otantik Lider (yönetici), karşısındaki izleyiciye (çalışan) bir anlamda yatırım yapar ve ondan Geri Bildirim alır (Yammarino, Dionne, Schriesheim ve Dansereau, 2008: 698). Katılımcılığı destekleyen ve izleyicilerine şeffaf şekilde yaklaşan Otantik Liderler, inandırıcılıkları yüksek olduğu için izleyicilerinden Geri Bildirim almaları da yüksek orandadır (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004: 808). Otantik Liderlerin kişisel keşif süreci için bir yol izlemesi gerekli olup bu süreçte Otantik Liderler, kendileriyle ilgili olarak çevrelerinden Geri Bildirim talep ederler (Avolio ve Wernsing'e, 2008: 158). Ayrıca, Otantik Liderlerin şeffaf olmaları da Geri Bildirim almaya eğilimli olmalarını gerektirmektedir. Otantik Liderliğin alt boyutlarının geliştirilmesi için Geri Bildirim alınması faydalı olabilir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005: 389). Tüm bu bilgiler ışığında geliştirilen araştırma hipotezi ile Otantik Liderlik ile Geri Bildirim arasında ilişki olduğu değerlendirilmiştir.

H_{2a}: Otantik Liderlik ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Nitekim yöneticilerin Geri Bildirim düzeyleri ile bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan Otantik Liderlik davranışları arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu ispatlanmıştır. Buna göre, yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik puan ortalamaları artarken, Geri Bildirim puanları da yükselmektedir. Bu durum beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlarına karşı dürüst olan ve onlardan gelen taleplere kulak veren hareket eden Otantik Liderlerin, inandırıcı ve ikna edici özellikleri olduğu için çalışanlarından Geri Bildirim almalı işten bile değildir. Bu süreçte hep şeffaf bir şekilde hareket eden bu liderlerin, Geri Bildirim puanlarının da yüksek olması gayet doğaldır.

Yüksek düzeyde Makyavelist olan erkeklerin, düşük oranda Makyavelist olan hemcinslerine göre daha az açıklama eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir. (Domelsmith ve Dietch, 1978: 717; Brown ve Guy, 1983: 96). Öte yandan başka araştırmalarda (O'Connor ve Simms, 1990: 96; Liu, 2008: 237), kişisel açıklama (kişisel ifşa) ile Makyavelizm arasında bir ilişki kurmayı amaçlayan) ise bunun tersinde sonuçlarla karşılaşmıştır. Ancak yine de Makyavelizm ile Kişisel Açılım arasında ters yönlü bir ilişki olduğuna kanaat getirilerek ilgili araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

H_{3a}: Makyavelizm ile Kişisel Açılım arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar hipotezimizi doğrular niteliktedir. Buna göre, araştırmaya katılan yönetici düzeyindeki deneklerin Makyavelizm puanları ile Kişisel Açılım düzeyleri arasında ters yönlü ve çok güçlü bir ilişki olduğu ispatlanmıştır. Literatürde farklı bulgular olsa da, ulaşılan bu sonuç, araştırma kapsamında beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Pragmatik, manipülasyon yapan ve çalışanlarını kendi çıkarları için hileli bir şekilde yönlendiren Makyavelist yöneticilerin, daha az Kişisel Açıklama yapacakları düşünülmektedir. Bu durum, Makyavelist kişilerin kendileriyle ilgili bilgi paylaşmak istememesinden kaynaklanabilir. Makyavelist bireyler, kendileri hakkında ne kadar çok bilgi paylaşırlarsa, manipülasyon yapma şanslarının o kadar çok azalacağı endişesine sahip olabilirler ve bu nedenle de Kişisel Açılıma soğuk bakıyor olabilirler.

Benzer nedenlerden dolayı Makyavelist olan kişilerin Geri Bildirim düzeylerinin düşük olacağı düşüncesi hâsıl olmuştur. Bu çerçevede geliştirilen araştırma hipotezi ile Makyavelizm ve Geri Bildirim ilişki araştırılmıştır.

H_{3b}: Makyavelizm ile Geri Bildirim arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Nitekim araştırma sonuçları beklentilere uygun olarak çıkmış ve yönetici düzeyindeki deneklerin Makyavelizm puanları ile Geri Bildirim düzeyleri arasında ters yönlü ve çok güçlü bir ilişki olduğu ispatlanmıştır. Makyavelist kişiler çevrelerinden Geri Bildirim alınca kendileri de başkalarıyla ilgili Geri Bildirim yapmak durumunda kalmaktan korkuyor olabilirler. Bu durumda ise ileride manipülasyon yapma şansları azabilir. Pragmatik bir yaklaşımla daha önce vermiş oldukları Geri Bildirim bilgileriyle çelişmemek için, çevrelerinden Geri Bildirim almamakta ve pek de Geri Bildirim yapmayan Makyavelist bireylerin Geri Bildirim skorları bu nedenle düşük çıkmış olabilir.

Araştırmanın doğal seyri gereği, Johari Penceresi modelinin bileşenleri arasında ilişki olup olmadığına da bakılması gerekmiştir. Bu konuda literatürde çok seyrek çalışma ile karşılaşmış olup hiçbirisi Kişisel Açılım ile Geri Bildirim arasındaki ilişkiyi doğrudan incelememişlerdir. Amerikalı yöneticilerin astlarından Geri Bildirim aldıkları halde Kişisel Açılıma gitmedikleri yönünde bir sonuca ulaşan zayıf içerikli bir araştırma (Hall, 1973a: 395) dikkate alınmadan geliştirilen araştırma hipotezi ile bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir.

H₄: Kişisel Açılım ile Geri Bildirim davranışları arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Erişilen araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin Kişisel Açılım puanları ile Geri Bildirim düzeyleri arasında aynı yönlü ve çok güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İletişim konusunda istekli olan yöneticilerin, hem Kişisel Açılım hem de Geri Bildirim düzeylerinin yüksek olması gerektiği düşünüldüğünde, ulaşılan bu sonucun da normal olduğu değerlendirilmektedir. Bu durum, Johari Penceresi Modelinin I.kadranı olan Arena Alanının optimum şekilde genişletilmesi ilkesine de uygundur. Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri birbiriyle uyumlu olan bireylerin Açık Kadranları da düzgün olacak ve Sahte Kadran ya da Kör Nokta Alanlarının genişlemesi sıkıntısı ile karşılaşılmayacaktır.

Bu arada, Etkileşimci Liderlik ile Makyavelizm arasında ilişki olup olmadığı da sorgulanmıştır. Etkileşimci Liderlerin yüksek etik değerlere sahip olduğu yönündeki iddialara (Duralı, 2007: 39) karşın bu liderlik türünün Makyavelizm ile irtibatlı olduğunu düşünmeye yetecek kadar sebep de vardır (Dursun, 2009: 21). Etkileşimci Liderlik, daha çok verimlilik ve etkinliği artırmaya dönük olduğu (Bolat, 2008: 48) için bu liderler çalışanlarını yönlendirirken faydayı esas alırlar. Bu faydayı sağlamak için de çalışanları birer araç olarak algılayan, ödül ile cezanın en etkili yöntemler olduğuna inanan (Erdal, 2007: 40) Etkileşimci Liderlerin, aynı zamanda Makyavelist olmaları da ihtimal dâhilindedir. Bu kapsamda geliştirilen araştırma hipotezi ile Etkileşimci Liderlik ile Makyavelizm arasındaki ilişki araştırılmıştır.

H₅: Etkileşimci Liderlik ile Makyavelizm arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçları beklentileri tam olarak karşılamasa da yönetici düzeyindeki deneklerin Makyavelizm puanları ile Etkileşimci Liderlik özellikleri arasında orta dereceli ve aynı yönlü bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır. İzleyicilerini dönüştürmek ve üyesi oldukları örgütü değiştirip yükseltmek gibi amaçları olmayan Etkileşimci Liderler daha çok üretim çıktılarını artırmak, verimi yükseltmek ve etkin ölçüm sistemleri kurmak gibi konularla ilgilendikleri için bunları gerçekleştirmeye yardımcı olacak şekilde Makyavelist olmaktadır. Ancak bu ilişkinin düzeyide yüksek olmayıp orta seviyededir.

Araştırmanın geniş kapsamlı olduğu düşünüldüğünde Etkileşimci Liderlik ile Johari Penceresi bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim arasında ilişki olup olmadığının da incelenmesine karar verilmiştir. Bass'a (1985) göre Etkileşimci Liderler aslında çalışanlarıyla ekonomik, politik ve psikolojik alış – veriş içindedirler ve bu nedenle de Etkileşimci Lider ve izleyicileri arasında gerçek bir iletişimden daha çok karşılıklı çıkara dayalı

kısıtlı bir ilişki olduğu düşünülebilir. Buna göre Etkileşimci Liderler, izleyicilerini ödül ve ceza ile çalıştırmayı ilke edindiği (Bolat, 2008: 49) için Etkileşimci Liderlikte lider ile izleyiciler arasında örtülü olsa da bir pazarlık (Çeri-Booms, 2009: 33) vardır. Hatta Etkileşimci Liderin iletişime kuramadığı bazı durumlarda izleyicilerin Etkileşimci Liderleri etkileme ihtimali olduğu (Yavuz, 2008: 63) düşünülmektedir. Etkileşimci Liderler, örgütün eskiden beri süregelen olağan işleyişine dikkat etmekte olup stratejik ve uzun dönemli görüş açısına sahip olmadıkları (Eren, 2008: 543) için iletişim konusunda da sıkıntı yaşayabilirler. Bu bilgilerden hareketle geliştirilen araştırma hipotezleri, Etkileşimci Liderlik ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim arasındaki ilişkileri incelemektedir.

H_{6a}: Etkileşimci Liderlik ile Kişisel Açılım arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

H_{6b}: Etkileşimci Liderlik ile Geri Bildirim arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçları beklentileri tam olarak karşılamasa da yönetici düzeyindeki deneklerin Etkileşimci Liderlik özellikleri ile Kişisel Açılım puanları arasında orta dereceli ve zıt yönlü bir ilişkinin olduğu doğrulanmıştır. Öte yandan, Etkileşimci Liderlik ile Geri Bildirim arasında ters bir ilişki olduğu yönündeki hipotez kabul edilmekle birlikte, arada zayıf ve bir zıt yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Kişisel Açılıma göre Geri Bildirimin, Etkileşimci Liderlik ile daha düşük düzeyde zıt yönlü ilişkide olmasının nedeni, yöneticilerin bilgi alma ihtiyacıdır. Her ne kadar bir yönetici, Kişisel Açıklamada bulunma zorunluluğu taşımasa da, mutlak surette çalışanlarından iş ile ilgili Geri Bildirimler almak durumundadır. Bu nedenle, Etkileşimci Liderlik özelliği ile Kişisel Açılım arasında orta dereceli ve zıt yönlü bir ilişki olmasına rağmen, Etkileşimci Liderlik ile Geri Bildirim arasındaki zıt yönlü ilişkinin derecesinin zayıf düzeyde kaldığı düşünülmektedir.

Bazı çalışmalarda (Bass ve Steidlmeier, 1999: 192; Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer, 2009: 296) Otantik Etkileşimci Liderlik gibi yaklaşımların olabileceğine ifade edilmiştir. Buna karşın kimi araştırmalarda (Çeri-Booms, 2009: 65) ise İnotantik Etkileşimci Liderlerin de görülebileceği not edilmiştir. Hatta Otantik Liderliğin, Etkileşimci Liderlikten çok farklı bir kavram olduğu da söylenebilir (Çeri-Booms, 2009: 160). Bunun yanı sıra Otantik Liderlik ile Etkileşimci Liderliğin birbiriyle örtüşen yanlarının olmadığını belirten çalışmalar (Wood, 2007: 17) da vardır. Otantik Liderlerin Etkileşimci Liderlerden farkının, hedefleri başarmaya çalışırken izleyicilere karşı dengeli ve adil davranmak ve şeffaf, etik olmak olduğunu ifade eden araştırmalar (Avolio ve Mhatre, 2010: 782) da olmuştur. Bu çerçevede geliştirilen araştırma hipotezi ile Etkileşimci Liderlik ve Otantik Liderlik ilişkisi araştırılmıştır.

H₇: Etkileşimci Liderlik ile Otantik Liderlik arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçları beklentileri tam olarak karşılamasa da, Etkileşimci Liderlik ve Otantik Liderlik arasında orta dereceli ve zıt yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamında Makyavelizm ile Etkileşimci Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişkinin ortaya çıktığı düşünülürse, Makyavelizmle zıt yönlü bir ilişkiye sahip olan Otantik Liderliğin, Etkileşimci Liderlik ile de zıt (ters) yönlü olması gayet doğaldır. Üretim çıktılarını artırmak, verimi yükseltmek ve etkin ölçüm sistemleri kurmak gibi hedefleri olan Etkileşimci Liderlerin, bu amaçlarına ulaşmak için bazen Makyavelist davranışlar sergilemeleri beklenebilir.

Dönüşümcü Liderlerin, izleyicileriyle bire bir ilgilenmeleri ve onlara örgütün sıradan bir üyesi olarak değil de tek başına örgüt için anlamı olan bir birey olarak yaklaşmaları, izleyicilerinin güvenlerini kazanmalarını sağlar (Koçak, 2009: 33). Bireysel ilgi davranışından kaynaklanan bu özellikleriyle Dönüşümcü Liderler, Otantik Liderlere benzemektedirler. Her ne kadar

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008: 102) Bireysel İlgi ile Otantik Liderlik arasında bir örtüşme bulamadıysa da araştırma kapsamında geliştirilen hipotez ile Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Otantik Liderlik arasında ilişki olduğu düşünülmüştür.

H_{8a}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Nitekim araştırma sonuçlarının gösterdiğine göre Bireysel İlgi davranışı ile Otantik Liderlik arasında orta dereceli ve paralel (aynı yönlü) bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu ilişkinin derecesinin biraz düşük olmasının nedeni ise araştırmadaki varlıkları tespit edilen Sahte Dönüşümcü Liderler olabilir. İnotantik (otantik olmayan) özellikler gösteren ve Bireysel İlgi düzeylerinin de Gerçek Dönüşümcü Lidere oranla daha düşük olduğu ispatlanan Sahte Dönüşümcü Liderlerin, bahse konu hipotez ile araştırılan ilişkinin derecesini düşürdüğü değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü Liderlerin, inandıkları değerleri çalışanlarına anlatmaları, aldıkları kararların ahlâkî sonuçlarını gözetlemeleri nedeniyle astlarını etkiledikleri görülmektedir (Bolat, 2008: 57). İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışından kaynaklanan bu özellikleriyle Dönüşümcü Liderler, Otantik Liderlerle örtüşmektedirler (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008: 102). Bu kapsamda geliştirilen araştırma hipotezi ile Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki davranışı ile Otantik Liderlik arasında ilişkin olup olmadığı araştırılmıştır.

H_{8b}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Nitekim araştırma sonuçlarına göre İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Otantik Liderlik arasında güçlü düzeyde ve paralel (aynı yönlü)

bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü Liderlerin en önemli özelliklerinden olan karizmaları ile etraflarında ideal bir etkiye sahip oldukları ve izleyicilerinin gözünde kimi zaman otantik olarak algılandıkları düşünülürse, ulaşılan bu sonuç anlamlıdır.

Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İlgı ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) boyutlarının Otantik Liderlik ile ilişki olması, Dönüşümcü Liderliğin kendisinin de böyle bir ilişkiye sahip olabileceği düşüncesini doğurmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen araştırma hipotezi ile Dönüşümcü Liderliğin Otantik Liderlik ile arasında olan ilişkinin varlığı sorgulanmıştır.

H_{8c}: Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçları, Dönüşümcü Liderlik ile Otantik Liderlik arasında orta dereceli ve paralel (aynı yönlü) bir ilişkinin olduğunu doğrulamaktadır. Bu ilişkinin derecesinin biraz düşük olmasının nedeni ise araştırmadaki varlıkları tespit edilen Sahte Dönüşümcü Liderlerdir. İnotantik özellikler gösteren Sahte Dönüşümcü Liderlerin, bahse konu hipotez ile araştırılan ilişkinin derecesini düşürdüğü değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü Liderin her izleyicisine özel bir kişi olduğunu hissettirmesi ve bireysel düzeyde ilgi göstermesi (Duralı, 2007: 14) için Dönüşümcü Liderin Kişisel Açılım düzeyinin de yüksek olması gerekir. Dönüşümcü Liderler, Kişisel Açılımda bulunarak her çalışanıyla birebir ilgi kurarlar (Koçak, 2009: 33). Bu süreçten dolayı geliştirilen araştırma hipotezi ile Bireysel İlgı davranışı ve Kişisel Açılım arasında yer aldığı düşünülen ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

H_{9a}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgı davranışı ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Ancak araştırma sonuçlarına göre, Bireysel İlgi davranışı ile Kişisel Açılım arasında sadece orta dereceli bir paralel (aynı yönlü) ilişki vardır. Bu ilişkinin derecesinin biraz düşük olmasının nedeni ise araştırmadaki varlıkları tespit edilen Sahte Dönüşümcü Liderlerdir. Gerçek Dönüşümcü Liderlere oranla daha az Kişisel Açılım düzeyine sahip olan Sahte Dönüşümcü Liderlerin, bahse konu hipotez ile araştırılan ilişkinin derecesini azalttığı düşünülmektedir.

Sahip oldukları misyonu ve ulaşmak istedikleri vizyonu çalışanlarına Kişisel Açılım yolu ile anlatan Dönüşümcü Liderlerin, onların güvenini kazanmaktadırlar (Bolat, 2008: 57). Bu sayede izleyicilerini etkileyen ve İdealleştirilmiş Etki düzeylerini artıran Dönüşümcü Liderler, karşılaşılan riskleri izleyicileri ile paylaşmak için de Kişisel Açılıma giderler. Astları tarafından atfedilen karizmaları sayesinde bu riskleri aşmak isteyen bu liderlerin, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları ile Kişisel Açılım düzeyleri arasındaki ilişki, araştırmanın bir başka hipotezi olmuştur.

H_{9b}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Nitekim araştırma sonuçları, yöneticilerin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları ile Kişisel Açılım düzeyleri arasında orta dereceli bir paralel (aynı yönlü) ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin düzeyinin göreceli olarak düşük olması da Sahte Dönüşümcü Liderlerin varlığının bir delilidir.

Dönüşümcü Liderlerin izleyicilerine genel olarak davranmak yerine, her birine özel bir birey olarak yaklaşmaları, bu liderlerin Bireysel İlgi özelliklerinin bir gereğidir. İzleyicilerine bu şekilde davranan Dönüşümü Liderlerin, onlardan Geri Bildirim alma istekliliklerinin de var olması gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin sergiledikleri Bireysel İlgi davranışı ile sahip oldukları Geri Bildirim düzeyleri arasında ilişki olduğu düşünülerek araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

H_{9c}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Ancak, araştırma sonuçlarına göre Bireysel İlgi ile Geri Bildirim arasındaki aynı yönlü ilişkinin derecesi zayıftır. Bu ilişkinin zayıf olmasının bir nedeni bu iki kavramın birbirleriyle pek paralel olmamalarıdır. Diğer neden ise araştırmadaki varlıkları ispatlanan Sahte Dönüşümcü Liderlerin düşük Bireysel İlgi ve düşük Geri Bildirim sergilemeleridir.

Dönüşümcü Liderler, sahip oldukları İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları ile izleyicilerini etkilemekte ve onların saygısını kazanmaktadırlar. Çalışanlarından Geri Bildirim alan Dönüşümcü Liderler bu sayede atfedilen karizmalarını pekiştirmektedirler. Araştırma için geliştirilen ilgili hipotez ile İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ve Geri Bildirim arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir.

H_{9d}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Bu arada araştırma sonuçları, yöneticilerin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları ile Geri Bildirim düzeyleri arasında orta dereceli bir paralel (aynı yönlü) ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin düzeyinin orta düzeyde kalmasının nedeninin, Gerçek Dönüşümcü Liderlere oranla daha düşük karizmaya sahip olan ve daha düşük Geri Bildirim davranışı sergileyen Sahte Dönüşümcü Liderler olduğu düşünülmektedir.

Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İlgi ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) boyutlarının, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim ile ilişki olması, Dönüşümcü Liderliğin kendisinin de böyle ilişkilere sahip olabileceği düşüncesini doğurmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen araştırma hipotezleri ile Dönüşümcü

Liderliğin, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim arasında olan ilişkilerinin varlığı sorgulanmıştır.

H_{9e}: Dönüşümcü Liderlik ile Kişisel Açılım arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

H_{9f}: Dönüşümcü Liderlik ile Geri Bildirim arasında paralel (aynı yönlü) bir ilişki vardır.

Bu hipotezlerin test edilmesiyle ulaşılan sonuçlara göre Dönüşümcü Liderlik, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim ile zayıf düzeyde ve aynı yönlü ilişkilere sahiptir. Bu ilişkilerin zayıf dereceli olmasının nedeni ise Dönüşümcü Liderlerden bir kısmının Sahte Dönüşümcü Lider özelliği göstermesidir. Sahte Dönüşümcü Liderlerin, düşük Kişisel Açılım ve Geri Bildirim davranışları sergilemelerinin, bu ilişkilerin derecelerinin zayıflamasına yol açtığı düşünülmektedir.

Dönüşümcü Liderliğin, Johari Penceresi bileşenleri ile olan ilişkilerin yukarıdaki incelenmesi, Makyavelizm ile olan ilişkileri de sorgulamayı gerektirmektedir. Bu çerçevede geliştirilen araştırma hipotezleri ile bu ilişkiler mercek altına alınmıştır.

H_{10a}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

H_{10b}: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

H_{10c}: Dönüşümcü Liderlik ile Makyavelizm arasında ters (zıt yönlü) bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarına göre Dönüşümcü Liderliğin kendisi, Bireysel İlgi boyutu ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) boyutu, Makyavelizm ile orta dereceli ve ters (zıt) yönlü ilişkiler sergilemektedir. Aslında bu ilişkilerin daha yüksek

dereceli olması söz konusu olabilir. Ancak, Sahte Dönüşümcü Liderlerin varlığının, bu ilişkilerin derecesini orta düzeye düşürdüğü düşünülmektedir.

Öte yandan, gerek çapraz uyum analizlerinin incelenmesinde, gerekse hipotezlerin analizlerinin tartışılması esnasında Otantik Liderliğin alt boyutu olan İlişkilerde Şeffaflık davranışı ile Johari Penceresi bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri arasında ilişki olabileceği akıllara gelmiştir. Nitekim İlişkilerde Şeffaflık davranışı ile Otantik Liderlerin başkalarıyla ilişkilerindeki açık olma derecesi olduğunu kasteden araştırmalar (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010: 4) olduğu da bilinmektedir. İlişkilerde Şeffaflık, bu süreçte açıklanan bilgilerin doğru olmasını ve karşılıklı güven kurulmasını ve Otantik Liderlerin gerçek duygu ve düşüncelerinin paylaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca İlişkilerde Şeffaflık boyutu, Otantik Liderin ilişkilerinde dürüst ve açık olması ile Kişisel Açılım derecesini göstermektedir (Çeri-Booms, 2009: 47). İlişkilerde şeffaf olma ve bilgiyi açık bir şekilde paylaşma durumu aslında Otantik Liderliğin kritik bir bileşenidir. Böyle bir açıklığın anahtarı ise şartlara bağlı olmayan bir güven sağlama ile bilgi ve tecrübenin dolaylı olmaksızın özgürce paylaşılmasıdır (Gündoğdu, 2010: 33). Şeffaflık, insanlar arasında güven sağlamanın en önemli ögesidir. Söylenen şeyle yapılanın farklı olması, Geri Bildirim almaya veya Geri Bildirimde bulunmaya isteksiz olunması kişiler arası ilişkilerdeki şeffaflığı yok etmekte ve dolayısıyla da güveni sarsmaktadır. Bu nedenle Otantik Liderlerin ilişkilerinde şeffaf olmaları çok önemlidir (Avolio ve Wernsing, 2008: 161). Bu çerçevede ve yukarıdaki bilgileri ışığında yapılan değerlendirmeler sonucunda, yöneticilerin çalışanlarınca algılanan İlişkilerde Şeffaflık davranışları ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri arasında ilişki olabileceği düşünülmektedir. Nitekim ilgili korelasyon analizleri yapıldığında yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri ile bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan İlişkilerde Şeffaflık davranışları arasında çok yüksek dereceli ve paralel (aynı) yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı çok yüksek dereceli ve paralel (aynı) yönlü bir ilişki yöneticilerin Geri Bildirim düzeyleri ile bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan İlişkilerde Şeffaflık davranışları arasında da çıkmıştır.

Araştırma bulgularına göre, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmek için geliştirilen ve sayısı 8 olan hipotez ve alt hipotezlerden hepsinin desteklenip kabul edildiği görülmektedir.

Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin dönüştürme yeteneğinin yüksek olduğunu ifade eden Nichols (2008: 137) Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha yüksek etik değerlere sahip olduğunu düşünmektedir. Makyavelist kişiler olarak belirtilen Sınırlı Liderler ise etik açıdan Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin arasında bir yerde almaktadır. Bu bağlamda Nichols (2008: 139), Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderleri ayırt ederken etik değerler sahip olma düzeyi ile Makyavelist özellikleri temel almıştır. Bass ve Steidlmeier (1999: 182), Dasborough ve Ashkanasy (2002: 622), Derler (2006: 31), Kellett, Humphrey ve Sleeth (2006: 151) ile Kaya (2010: 82) gibi araştırmacılar ise Sahte Dönüşümcü Liderlerin yüksek oranda Makyavelist olduklarını daha açık bir şekilde söylemişlerdir. Bu bağlamda geliştirilen hipotez ile Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin, Makyavelizm açısından ayrıldıkları düşünülmektedir.

***H_{11a}:** Sahte Dönüşümcü Liderler, Gerçek Dönüşümcü Liderler göre daha yüksek oranda Makyavelist özellikler gösterirler.*

Nitekim bu hipoteze ilişkin analizlerin sonuçları incelendiğinde **H_{11a}** hipotezinin kabul edildiği ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin 40,18 gibi düşük bir Makyavelizm puanı ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Öte yandan Sahte Dönüşümcü Liderlerin Makyavelizm puanı ortalaması ise 76,08 gibi yüksek bir düzeydedir. Ayrıca, Sahte Dönüşümcü Liderlerin %91,7'si Yüksek Makyavelist (high Mach) özelliği taşıırken, hiç Düşük Makyavelist (low Mach) olanı yoktur. Buna karşın, Gerçek Dönüşümcü Liderlerin %69,6'sı Düşük Makyavelist ve %30,4'ü ise Orta Makyavelist niteliği göstermektedirler.

Bu sonuçlar, hem Makyavelizm ile ilgili düşük, orta ve yüksek sınıflandırmalarını içeren araştırma varsayımının başarılı olduğunu göstermekte, hem de Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Makyavelizm açısından ayrıştıklarını doğrulamaktadır. Aslında yapıları itibarıyla Sahte Dönüşümcü Liderlerin daha Makyavelist olmaları çok doğaldır. Kendini olduğundan daha büyük göre bu liderler, izleyicilerine baskı yaparak onları manipüle ederek (Barling, Christie ve Turner, 2008: 851) kendilerine bağlarlar. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı örgütün veya izleyicilerin ortak çıkarları yerine kendi kişisel menfaatlerini korumak isteyen Sahte Dönüşümcü Liderlerin, Yüksek Makyavelist olmaları aslında araştırmanın tutarlılığını da göstermektedir.

Diğer yandan dürüst bir yapıya sahip olan, uzlaşmacı ve izleyicileri için kendini feda edebilen, empati sahibi ve etik değerlere bağlı olan Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Düşük Makyavelist olmaları da gayet doğal bir sonuçtur. Bu bağlamda, geliştirilen araştırma hipotezinin (H_{11a}), varsayımlarla da uyumlu olduğunun altı çizilmelidir.

Öte yandan, bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen bir başka hipotez ile Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Makyavelizm aracılığı ile tahmin edilebileceği düşünülmüştür.

H_{11b} : Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesinde Makyavelizmin anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi değerlendirmek için yapılan Lojistik Regresyon ile yapılan incelemelerde, yukarıdakine benzer bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmaya ciddi anlamda esneklik kazandıran Lojistik Regresyon analizlerinde görüldüğü üzere Dönüşümcü Liderlik bağımlı değişken olarak ele alınmış olup Makyavelizm ise sisteme bağımsız değişken olarak sokulmuştur. Burada amaç, Dönüşümcü Liderlerin Sahte Dönüşümcü Lider mi yoksa Gerçek Dönüşümcü Lider mi olduğunu anlamak için Makyavelizmin iyi bir tahmin

aracı olduğunu ispatlamaya çalışmaktır. Nitekim Lojistik Regresyon analizinin sonuçlarına göre yineleme (iteration) yönteminin 2.adımında devreye giren Makyavelizm, Geri Bildirim ile birlikte iyi bir tahminleme gerçekleştirmiştir. Buna göre, 2.adımda 36 Sahte Dönüşümcü Liderin hepsi doğru olarak tahminlenmiştir. Gerçek Dönüşümcü Liderlerden sadece bir tanesi yanlış sınıfta tahmin edilmiştir. Bu bağlamda modelin %98,9 gibi çok yüksek bir başarı yüzdesi olduğu söylenebilir. Bu arada, modelin ilk adımında %60,9 düzeyinde olan başarının, 2.adımda %98,9'a çıkması Makyavelizmin devreye girmesinin etkisine bağlanabilir.

Lojistik Regresyon Modeli sonuçlarına göre Makyavelizm değişkeninin B katsayısının (-) negatif, Geri Bildirime ait katsayının ise (+) pozitif olduğu hatırlanırsa, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmede, Geri Bildirimin Makyavelizme oranla daha üstün olduğu söylenebilir. Nitekim Lojistik Regresyon Modeli 1.Blok sonuçlarına göre yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri 1 birim arttığında, bu yöneticilerin Gerçek Dönüşümcü Lider olma ihtimalleri de 1,16 kat azalmaktadır. Bu durum, Makyavelizm düzeyi arttıkça Gerçek Dönüşümcü Liderliğin azalacağı şeklinde yorumlanabilir.

Bu durum da aslında beklenen bir sonuçtur. Çalışanlarını düşünen, kendi çıkarlarına göre değil de grubun ortak çıkarlarına göre hareket eden, etik ilkelere değer veren ve içselleştirilmiş bir ahlâkî değer yapıları olan Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, daha az Makyavelist olmaları tutarlılık arz eden bir durumdur. Buna paralel olarak, yöneticilerin Makyavelizm düzeyleri ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesi ve Sahte Dönüşümcü Liderlerden ayırt edilmesi mümkündür.

Tüm bu sonuçlardan sonra, literatürde kısıtlı sayıda yer alan çalışmalara (Bass ve Steidlmeier, 1999: 182; Dasborough ve Ashkanasy, 2002: 622; Derler, 2006: 31; Kellett, Humphrey ve Sleeth, 2006: 151; Nichols, 2008: 139; Barling, Christie ve Turner, 2008: 851; Kaya, 2010: 82) paralel olarak geliştirilen araştırma hipotezinin (H_{11b}), kabul edildiği görülmüştür.

Otantik (gerçek) liderlerin, inotantik (sahte) liderlere oranla daha fazla Kişisel Açıklamada bulundukları (Klenke, 2007: 84) ileri sürülmektedir. Buna paralel olarak Gerçek Dönüşümcü Liderler fikirlerini açıkça paylaşmaktadırlar. Ancak Sahte Dönüşümcü Liderler ise fikirlerini cesurca söylemek yerine manipülasyon yaparak hileli yönlendirmeye gitmeye daha çok eğilimlidirler. Gerçek Dönüşümcü Liderler, sırf konuşmak için Kişisel Açıklamada bulunmazlar. Bunun yerine, sorular sorup cevaplar bulmaya çalışarak, izleyicilerini cesaretlendirerek ve karşısındakini ikna etmek için bilgi paylaşırlar (Boyett, 2008: 33). Öte yandan Sahte Dönüşümcü Liderler, fazla kişisel açılımda bulunmayarak kendilerinin sahte yönlerini gizlemeye çalışırlar (Nichols, 2008: 34). İzleyicilerine öğütledikleri şeyleri aslında kendileri yapmayan Sahte Dönüşümcü Liderler, gerçek manada Kişisel Açılım yapmazlar, belki manipülasyon yaparlar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 190). Sahte Dönüşümcü Liderler, geçmişte olup biten bir olayla ilgili olarak Kişisel Açılımda bulunmakta ve şimdiki zamana ait duygularını belirtmeyip saklamakla bir anlamda sahte Kişisel Açılımda bulunmaktadırlar (Dizmen, 2006: 21). Bu bilgilere dayalı olarak geliştirilen hipotez ile Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin, Kişisel Açılım açısından ayrıldıkları düşünülmektedir.

***H_{12a}:** Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha yüksek Kişisel Açılım düzeylerine sahiptirler.*

Nitekim bu hipoteze ilişkin analizlerin sonuçları incelendiğinde **H_{12a}** hipotezinin kabul edildiği ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin 19,57 gibi yüksek bir Kişisel Açılım puanı ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Öte yandan Sahte Dönüşümcü Liderlerin Kişisel Açılım puanı ortalaması ise sadece 6,42 gibi çok düşük bir düzeydedir. Ayrıca, Sahte Dönüşümcü Liderlerin %94,4'ü Düşük (Kapalı) Kişisel Açılıma sahipken, Yüksek (Açık) Kişisel Açılımda olan hiç yönetici yoktur. Buna karşın, Gerçek Dönüşümcü Liderlerin %80,3'ü Yüksek Kişisel Açılımı tercih etmekte ve %16,1'nin ise Orta Kişisel Açılım düzeyleri vardır.

Bu sonuçlar, hem Kişisel Açılım ile ilgili düşük, orta ve yüksek sınıflandırmalarını içeren araştırma varsayımının başarılı olduğunu göstermekte, hem de Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Kişisel Açılım açısından ayrıştıklarını doğrulamaktadır. Kendileri ile izleyicileri arasına kişisel mesafe koyarak kişisel konumlarını güçlendirmeye çalışan Sahte Dönüşümcü Liderler (Fry ve Whittington, 2006: 14) manipülasyon yaparak gündemi değiştirirler ve kendileriyle ilgili bilgileri gözden kaçırlar. Bu nedenlerden dolayı Sahte Dönüşümcü Liderlerin, Düşük Kişisel Açılıma sahip olmaları aslında araştırmanın tutarlılığını da göstermektedir.

Diğer yandan, etik ilkelere önem veren ve izleyicilerini etkilemek için doğru bilgiler içeren Kişisel Açılımlar yapan Gerçek Dönüşümcü Liderlerin yüksek Kişisel Açılıma sahip olmaları da beklenen bir davranıştır. Bu bağlamda, geliştirilen araştırma hipotezinin (H_{12a}), varsayımlarla da uyumlu olduğu belirtilebilir.

Çalışanlarına çok az Geri Bildirimde bulunan kimselerin aslında Sahte Dönüşümcü Liderler olduğu (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown ve Evans, 2006: 72) ve otoriter oldukları için çevrelerinden gelen taleplere kulaklarını tıkadıkları söylenebilir. Dönüşümcü Liderliğin karanlık yönünü temsil eden bu liderler, çevrelerinden bilgi almayı sadece manipülasyon yapmak için gerçekleştirirler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 186). Gerçek Dönüşümcü Liderler ise izleyicilerinin isteklerine önem verirler ve onlardan gelen isteklere kapıları açıktır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188). Çalışanlarından sıkça Geri Bildirim alan bu liderler, örgütün içerisindeki tüm bireylerin çeşitliliğine saygı duydukları için tüm bilgi toplama araçlarını kullanırlar (Roberts, 2005: 51). Bu çerçevede geliştirilen araştırma hipotezi ile Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin, Geri Bildirim açısından farklı oldukları değerlendirilmiştir.

H_{12b} : Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha fazla Geri Bildirim sağlamaya çalışırlar.

Nitekim bu hipoteze ilişkin analizlerin sonuçları incelendiğinde H_{12b} hipotezinin kabul edildiği ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin 18,75 gibi yüksek bir Geri Bildirim puanı ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Öte yandan Sahte Dönüşümcü Liderlerin Geri Bildirim puanı ortalaması ise sadece 5,61 gibi gerçekten çok düşük bir düzeydedir. Ayrıca, Sahte Dönüşümcü Liderlerin %94,4'ü Düşük (Kapalı) Geri Bildirime sahipken, Yüksek Geri Bildirimde olan hiç yönetici yoktur. Buna karşın, Gerçek Dönüşümcü Liderlerin %66,1'i Yüksek (Açık) Kişisel Açılımı tercih etmekte ve %32,1'nin ise Orta Geri Bildirim düzeyleri vardır.

Bu sonuçlar, hem Geri Bildirim ile ilgili düşük, orta ve yüksek sınıflandırmalarını içeren araştırma varsayımının başarılı olduğunu göstermekte, hem de Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Geri Bildirim açısından farklılaştıklarını doğrulamaktadır. İzleyicilerini küçümseyen, onlara önem vermeyen ve ortak çıkarlar yerine kendi kişisel önceliklerine yoğunlaşan Sahte Dönüşümcü Liderlerin, Düşük Geri Bildirime sahip olmaları aslında araştırmanın tutarlılığını da göstermektedir.

Diğer yandan, izleyicilerinin fikirlerini önemseyen, onları dönüştürmek için gayret eden ve daha sağlıklı kararlar alabilmek için çevrelerinden bilgi toplama eğiliminde olan Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Yüksek Geri Bildirime sahip olmaları da doğal bir sonuçtur. Bu bağlamda, geliştirilen araştırma hipotezinin (H_{12b}), varsayımlarla da uyumlu olduğu belirtilmelidir.

Bu sonuçlara paralel olarak geliştirilen başka araştırma hipotezleri ile Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, sahip oldukları Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri aracılığıyla tahmin edilebilecekleri düşünülmüştür.

H_{12c} : Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesinde Kişisel Açılımın anlamlı bir etkisi vardır.

H_{12d} : Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin

edilmesinde Geri Bildirimin anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezleri değerlendirmek için yapılan Lojistik Regresyon ile yapılan incelemelerde, Geri Bildirim açısından yukarıdakine benzer bulgulara ulaşılmıştır. Ancak, Kişisel Açılım için bu söylenememiştir. Lojistik Regresyon modelinde, bağımsız değişken olarak ele alınan Kişisel Açılım, diğer bağımsız değişkenler olan Makyavelizm ve Geri Bildirim ile birlikte modele girdiğinde anlamsız kalmaktadır. Dolayısıyla, Lojistik Regresyon modelindeki yineleme (iteration) yöntemine Kişisel Açılım dâhil edilememiştir.

Sonuç olarak, yukarıdaki satırlarda ulaşılan bulgulara tezat teşkil edecek bir durum ortaya çıkmış ve geliştirilen araştırma hipotezi (H_{12c}), doğrulanmamıştır. Ancak, burada Lojistik Regresyonun yetersiz kaldığı veya Kişisel Açılımın, Geri Bildirim ve Makyavelizmin gölgesinde kaldığı için böyle bir sonuca ulaşıldığı düşünülmekte olup Veri Madenciliği yönteminde kullanılan Karar Ağacı tekniği ile bu konunun tekrar ele alınıp doğrulanmasına karar verilmiştir.

Öte yandan, araştırmaya esneklik kazandıran Lojistik Regresyon analizlerinde görüldüğü üzere Dönüşümcü Liderlik bağımlı değişken ve Geri Bildirim bağımsız değişken olarak ele alındığında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Burada amaç, Dönüşümcü Liderlerin Sahte Dönüşümcü Lider mi yoksa Gerçek Dönüşümcü Lider mi olduğunu anlamak için Geri Bildirimin iyi bir tahmin aracı olduğunu ispatlamaya çalışmaktır. Nitekim Lojistik Regresyon analizinin sonuçlarına göre yineleme (iteration) yönteminin hem 1.adımında hem de 2.adımında modele giren Geri Bildirim, iyi bir tahminleme aracı olmuştur. Buna göre, 1.adımda 56 Gerçek Dönüşümcü Liderin hepsi doğru olarak tahmin edilirken (başarı %60,9), 2.adımda ise 36 Sahte Dönüşümcü Liderin hepsi doğru tahmin edilmiştir. Gerçek Dönüşümcü Liderlerden sadece bir tanesi yanlış sınıfta tahmin edilmiştir. Bu bağlamda modelin 2.adımında %98,9 gibi çok yüksek bir başarı yüzdesi olduğu

söylenbilir. İlk bakışta, 1.adımda %60,9 düzeyinde olan başarının, 2.adımda %98,9'a çıkması Makyavelizmin devreye girmesinin etkisine bağlanabilir.

Ancak, bunun öyle olmadığı modelin çıktılarından olan Exp(B) değerleri ile daha net anlaşılmaktadır. Nitekim Lojistik Regresyon Modeli sonuçlarına göre Makyavelizm değişkeninin B katsayısının (-) negatif, Geri Bildirime ait katsayısının ise (+) pozitif olduğu hatırlanırsa, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmede, Geri Bildirimin Makyavelizme oranla daha üstün olduğu söylenbilir. Nitekim Lojistik Regresyon Modeli 1.Blok sonuçlarına göre yöneticilerin Geri Bildirim düzeyleri 1 birim arttığında, bu yöneticilerin Gerçek Dönüşümcü Lider olma ihtimalleri de 2,426 kat artmaktadır. Bu durum, Geri Bildirim düzeyi arttıkça Gerçek Dönüşümcü Liderliğin artacağı şeklinde de yorumlanabilir.

Bu durum aslında beklenen bir sonuçtur. Çalışanlarından Geri Bildirim sağlamaya çalışan ve örgütü için çevreden olabildiğince anlamlı bilgiler toplamayı hedefleyen Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Geri Bildirime daha yüksek oranda eğilimli olmaları tutarlılık arz eden bir durumdur. Buna paralel olarak, yöneticilerin Geri Bildirim düzeyleri ile Gerçek Dönüşümcü Liderlerin tahmin edilmesi ve Sahte Dönüşümcü Liderlerden ayırt edilmesi mümkündür.

Tüm bu sonuçlardan sonra, literatürde çok kısıtlı şekilde yer alan çalışmalara (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188; Roberts, 2005: 51; Novicevic, Harvey, Buckley, Brown ve Evans, 2006: 72) paralel olarak geliştirilen araştırma hipotezinin (H_{12d}), kabul edildiği görülmüştür.

Lojistik Regresyon modelinde, Geri Bildirim düzeyi 1 birim arttığında, yöneticilerin Gerçek Dönüşümcü Lider olma ihtimalleri de 2,426 kat artmaktadır. Makyavelizm düzeyleri 1 birim arttığında ise bu yöneticilerin Gerçek Dönüşümcü Lider olma ihtimalleri de 1,16 kat azalmaktadır. Buradan hareketle, Geri Bildirimin Gerçek Dönüşümcü Liderliği tahmin etmede Makyavelizme oranla daha etkili olduğu düşünülebilir. Ancak burada bu iki

ölçeğin puan aralığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin hesaplanan Makyavelizm puanları en az 20, en fazla 100 olmakta ve dolayısıyla da Makyavelizm 80 puanlık bir aralıkta değişmektedir. Öte yandan, yöneticilerin hesaplanan Geri Bildirim puanları 0 – 25 puan aralığında değişmektedir. Her iki ölçeğin puan aralıkları (25 ve 80 gibi) farklı seviyelerde oldukları için Gerçek Dönüşümcü Liderliği tahmin etmedeki etkileri de farklı olmaktadır. Bu nedenle, Geri Bildirimin Gerçek Dönüşümcü Liderliği tahmin etmede Makyavelizme oranla daha etkili olduğu düşüncesi yanlış olabilmektedir. Bunun gerçekten öyle olup olmadığına karar verebilmek için Veri Madenciliği analizlerinin sonuçlarına bakılması gerekmektedir.

Sahte Dönüşümcü Liderlerin, Gerçek Dönüşümcü Liderlerden eksik kalan yönünün Bireysel İlgi boyutu olduğunu ifade eden çalışmalar (Roberts, 2005: 47; Bass ve Steidlmeier, 1999: 190) vardır. Buna göre Sahte Dönüşümcü Liderler için Bireysel İlgi boyutu, izleyicilerinin kendilerine körü körüne bağımlı olması (Nichols, 2008: 37) üzerine kuruludur. Sahte Dönüşümcü Liderler, izleyicilerine yardım ediyormuş gibi görünüm vermeleri için Bireysel İlgi davranışlarını kullanırlar. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi boyutu davranışları, izleyicileri geliştirmeye ve onları başarılı kılmaya odaklı iken, Sahte Dönüşümcü Liderlikte bu boyut ebeveyn – çocuk ilişkisi kurmaya eğilimlidir (Husted (2008: 9). Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderler sadece İlham Verme davranışını paylaşmakta, öte yandan Bireysel İlgi boyutları açısından ise birbirlerinden ayırt edilebilmektedirler (Christie, Barling ve Turner 2011: 9). Nitekim Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeğindeki Bireysel İlgi boyutundan yüksek puana sahip olmayı Gerçek Dönüşümcü Liderliğin bir göstergesi olarak gören ve bu boyuta ilişkin düşük bir puana sahip olmayı da Sahte Dönüşümcü Liderlik ile ilişkilendiren çalışmalar (Van Niekerk, 2005: 121) da mevcuttur. Bu bağlamda, Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderliği en iyi ayırt eden bileşen Bireysel İlgi boyutu olabilir (Bass ve Riggio, 2006: 14). Bu bağlamda geliştirilen araştırma hipotezi ile Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan Bireysel İlgi davranışı açısından

Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin çeşitlilik gösterebileceği düşünülmüştür.

***H_{13a}:** Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha yüksek Bireysel İlgi davranışı sergilerler.*

Nitekim bu hipoteze ilişkin analizlerin sonuçları incelendiğinde **H_{13a}** hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi puanı ortalaması 14,09 iken Sahte Dönüşümcü Liderlerin Bireysel İlgi puanı ortalaması ise 12,42 düzeyindedir. Bu sonuçlar, literatürdeki yaklaşımlarla da uyumlu olup Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderler arasında, Bireysel İlgi davranışı açısından anlamlı farklılıklar olduğunu doğrulamaktadır.

Bu arada Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı açısından da birbirlerinden ayırt edilebileceği ileri sürülmektedir (Christie, Barling ve Turner 2011: 9). Buna göre, Gerçek Dönüşümcü Liderler çalışanlarını düşünüp fedakârca davranan ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) boyutları yüksek kişilerdir. Sahte Dönüşümcü Liderler ise kendi amaçlarına odaklanan ve izleyicilerini kontrol etmeye çalışan kimseler olup İdealleştirilmiş Etki (Karizma) boyutları düşüktür (Barling, Christie ve Turner, 2008: 852; Streater, 2009: 3). Bu bağlamda geliştirilen araştırma hipotezi ile Dönüşümcü Liderliğin alt boyutu olan İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı açısından Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin çeşitlilik gösterebileceği düşünülmüştür.

***H_{13b}:** Gerçek Dönüşümcü Liderler, Sahte Dönüşümcü Liderlere oranla daha yüksek İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı sergilerler.*

Nitekim bu hipoteze ilişkin analizlerin sonuçları incelendiğinde **H_{13b}** hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Gerçek Dönüşümcü Liderlerin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) puanı ortalaması 29,38 iken Sahte Dönüşümcü

Liderlerin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) puanı ortalaması ise daha düşük olup 24,03 düzeyindedir. Bu sonuçlar, literatürdeki yaklaşımlarla da uyumlu olup Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderler arasında, İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışı açısından anlamlı farklılıklar olduğunu doğrulamaktadır.

Araştırmanın bulgular kısmında detaylarına yer verilen ve sonuç kısmında ise tartışılan Lojistik Regresyon analizinde, yöneticilerin Geri Bildirim ve Makyavelizmin düzeylerinin Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmede etkili olduğu ama Geri Bildirime oranla daha düşük bir tahminleme yöntemi olduğu görülmüştür. Bunun gerçekten öyle olup olmadığının sağlaması Veri Madenciliği aracılığı ile yapılabilir. Ayrıca, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeylerinin, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt edebilmek için bir tahmin yöntemi olamayacağı (H_{12c}) ortaya çıkmıştır. Araştırmanın kabul edilen (H_{12a}) hipotezine ters olarak ortaya çıkan bu durumun sağlamlasının yapılması da yine Veri Madenciliği aracılığı ile olabilir.

Veri Madenciliği Karar Ağacı analizlerine göre yapılan incelemelerde yöneticilerin Makyavelizm düzeylerinin, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeylerine oranla daha etkili bir şekilde Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt ettiği anlaşılmıştır.

Aslında, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri birbirinden ayırt etmede Makyavelizm çok başarılı bir ölçüttür. Makyavelizm puanlarının 53'ten yüksek veya düşük olmasına göre yapılan serbest dallanmaya dayalı sınıflandırma hatasız olarak Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri birbirlerinden ayırt etmektedir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında geliştirilen ve Lojistik Regresyon modeli ile kabul edilen ilgili hipotezin (H_{11b}), Veri Madenciliği (Data Mining) – Karar Ağacı yöntemi ile test edildiğinde de kabul edilebileceği düşünülmektedir.

Makyavelizmin sistemden çıkarılarak yenilen Karar Ağacı analizinde ise Kişisel Açılım, Geri Bildirime oranla daha etkili bir şekilde Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri birbirlerinden ayırt etmektedir. Buna göre Kişisel Açılım düzeyi 10'dan yüksek olan yöneticiler Gerçek Dönüşümcü Liderler olarak sınıflandırılmaktadır. Burada yöneticilerin Kişisel Açılım düzeylerinin, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etme başarısı %98,182 (54/55) gibi çok yüksek bir orandadır. Diğer taraftan, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyi 10'dan düşük ise bu yöneticiler Sahte Dönüşümcü Liderler olarak sınıflandırılırlar. Buradaki yöneticilerin Kişisel Açılım düzeylerinin, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etme başarısı ise %94,595 (35/37) gibi yüksek bir orandadır.

Makyavelizmin sistemden çıkarılarak yenilen Karar Ağacı analizinde Kişisel Açılımdan sonra Geri Bildirim puanları da kırılıma uğramıştır. Buradaki analizin amacı, Kişisel Açılım puanındaki kırılımda yanlış sınıflandırılmış olan 2 tane Gerçek Dönüşümcü Liderin ayrıştırılmasıdır. Geri Bildirimdeki kırılıma göre, Kişisel Açılım düzeyi 10'dan düşük olan yöneticilerden, Geri Bildirim puanları da 9'dan düşük olanlar Sahte Dönüşümcü Liderlerdir. Analizin 3.dalına göre araştırmadaki Sahte Dönüşümcü Liderlerden 33 tanesinin başarıyla (%100) sınıflandırılmaktadır. Diğer taraftan, Karar Ağacının 4.dalına göre 1.dalda yanlış sınıflandırılmış olan 2 Gerçek Dönüşümcü Lider, 4.dalda doğru bir şekilde sınıflandırılırken, bu sefer de 2 Sahte Dönüşümcü Lider yanlış sınıflandırılmış ve Gerçek Dönüşümcü Lider olarak ayrıştırılmıştır. Dolayısıyla %50 (2/4) düzeyinde bir başarı vardır.

Tüm bu analizlerden hareketle, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri 10 puandan yüksek ise bu kişilerin Gerçek Dönüşümcü Liderler olduğu söylenebilir. Ayrıca, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri 10 puandan düşük ama Geri Bildirim düzeyleri ise 9 puandan yüksek ise bu kişilerin Sahte Dönüşümcü Liderler olduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında geliştirilen ve Lojistik Regresyon modeli ile desteklenmeyen ilgili hipotezin (H_{12c}), Veri Madenciliği – Karar Ağacı yöntemi ile test edildiğinde

ise kabul edilebileceği değerlendirilmektedir. Yani, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri, Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ayırt edilmesinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Diğer taraftan, araştırma kapsamında geliştirilen ve Lojistik Regresyon modeli ile kabul edilen ilgili hipotezin (H_{12d}), Veri Madenciliği (Data Mining) – Karar Ağacı yöntemi ile test edildiğinde de kabul edilebileceği görülmektedir.

7.2 DEĞERLENDİRMELER

Araştırmanın en önemli özelliği literatürde ilk defa Dönüşümcü ve Otantik Liderlik ile Makyavelizm ve Johari Penceresi Modeli bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin birlikte ele alınmış olmasıdır.

Uygulamayı yaparken sadece yöneticiler veya sadece çalışan düzeyindeki kişiler üzerine çalışma yapılması gibi bir yönetime gidilmemiştir. Tam tersine, daha sağlıklı bir araştırma olması için yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri yoluna gidilmiş ve Makyavelizm düzeyleri ile Johari Penceresi Modelinin bileşenleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim puanlarının elde edilebilmesi için ilgili iki anketi (Mach-IV Testi ve Kişisel Açılım Envanteri) cevaplamaları istenmiştir. Yöneticiler kendi Makyavelizm, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim değerlendirmeleri yaparken, bu yöneticilere bağlı olan ve onlarla birlikte çalışan deneklerin ise Çok Etmenli Liderlik (MLQ) Ölçeği ile Otantik Liderlik Ölçeğini (ALQ) yöneticilerini düşünerek cevaplamaları istenmiştir. Bu sayede, lider konumunda olan yöneticilerin liderlik özelliklerini birebir çalıştıkları kişilerce değerlendirilmesi sağlanmıştır. Yöneticilerin kendi liderlik düzeylerini ve liderlik özelliklerini değerlendirmeleri zordur. Ancak, o yöneticilere bağlı olan çalışanların bu liderlik özelliklerini değerlendirmeleri hem daha kolay hem de daha sağlıklıdır.

James Roiger'in (2012) uyarladığı Kişisel Açılım Uygulama (Self-Disclosure Exercise) Envanteri, izin alınarak kullanılmış olup Türkçeye çevrilerek literatüre kazandırılmıştır. Bu test ile deneklerin Kişisel Açılım ve

Geri Bildirim düzeylerinin ölçülmesi çok kolay ve güvenilir bir şekilde olmaktadır. Araştırmada kullanılan ve Veri Madenciliği yöntemlerinden olan Karar Ağacı tekniği daha önceki işletme literatürü çalışmalarında hiç rastlanılmamıştır. Bu yöntemlerin güvenilir ve anlaşılır sonuçlar vermesi araştırmayı dikkat çekici kılabilir. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçların anlamlı olduğu ve literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Literatürde pek yer almayan Johari Penceresi ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim gibi bileşenlerin öneminin bir kez daha anlaşılacağı umulmaktadır. Az sayıda olan benzer çalışmadan ayrı olarak bu araştırmada, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim gibi iletişim yöntemlerinin liderlik türleri ve Makyavelizm ile olan ilişkisinin ilgi çekeceği düşünülebilir.

Makyavelizm konusunun giderek öneminin azaldığı bir dönemde, bu kavramın özellikle liderlik konusu ile birlikte ele alınması son derecede ilginçtir. Makyavelizm ve liderlik, birbirleriyle ilgili konular olsa da, bu araştırmaya kadar hiç birlikte ele alındığına şahit olunmamış iki ciddi kavramdır. Bu araştırma ile Makyavelizmin, örgütsel davranış ve işletme literatüründe farklı yaklaşımlar geliştirilerek tekrar ele alınabileceği değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın en temel özelliği, Gerçek Dönüşümcü Liderler ile Sahte Dönüşümcü Liderleri birbirlerinden farklılaştırması ve bu iki liderlik türünü ayırt etme yöntemlerini sunmasıdır. Buna göre, yöneticilerin Makyavelizm düzeylerinin Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri ayırt etmede, Kişisel Açılım ve Geri Bildirimi gibi Johari Penceresi Modeli bileşenlerine göre daha başat bir rol üstlendiği söylenebilir. Makyavelizm düzeyi yüksek olan ve Dönüşümcü Liderlik özelliği gösteren yöneticilerin, Sahte Dönüşümcü Liderler olduğu söylenebilir. Makyavelizm düzeyi düşük olan Dönüşümcü Liderler ise Gerçek Dönüşümcü Liderler olarak sınıflandırılabilirler. Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri de Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderleri ayırt etmede etkindir. Buna göre, Kişisel Açılım

ve Geri Bildirim düzeyleri yüksek olan yöneticiler Gerçek Dönüşümcü Lider, düşük olan yöneticiler ise Sahte Dönüşümcü Liderlerdir.

Dönüşümcü Liderlik son yıllarda ön plana çıkan bir konu olup başka birçok kavramla birlikte ele alındığı çalışmalar olmuştur. Ancak, Dönüşümcü Liderlik daha önce hiç Makyavelizm ve iletişim yöntemleri olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim ile birlikte ele alınmamıştır. Bu bağlamda, bu araştırmada liderliğin bu değişkenlerle birlikte ele alınması faydalı olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre Dönüşümcü Liderliğin ve alt boyutlarının, Makyavelizm ile ilişkileri ters (zıt) yönlüdür. Öte yandan, Dönüşümcü Liderlik ve Bireysel İlgi ile İdealleştirilmiş Etki (Karizma) gibi alt boyutlarının Kişisel Açılım ve Geri Bildirim ile olan ilişkileri ise aynı (paralel) yönlüdür.

Yeni ele alınmaya başlanan bir konu olsa da Otantik Liderlik, birçok değişik araştırmaya konu olmaktadır. Otantik Liderliği, Dönüşümcü Liderlik ile birlikte ele alması bu araştırmayı daha da önemli yapmaktadır. Otantik Liderliğin, diğer liderlik türleri ile olan ilişkilerinin yanı sıra, Makyavelizm ve Johari Penceresi gibi değişik alanlarla birlikte çalışılması araştırmayı daha da ilginç kılmaktadır. Bu bağlamda, Makyavelizm ile Otantik Liderlik ve alt boyutlarının ters ilişkide olması anlamlıdır. İletişim yöntemleri olarak Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin ise Otantik Liderlik ve alt boyutları ile aynı yönlü ilişkilere sahip olması ise ilginç olup üzerine çalışılması gereken bir başka noktadır.

Dönüşümcü Liderlerin karanlık yönlerinin olabileceğine yönelik literatürdeki iddiaları irdeleyen bu çalışmada Sahte Dönüşümcü Liderlerin varlığının ortaya konması önemlidir. Kimi Dönüşümcü Liderlerin, pragmatik bir şekilde hareket ettikleri ve kendi çıkarlarını, yönettikleri işletmeden daha üstün gördükleri bilinmekte olup bu davranışların nedeni ancak Sahte Dönüşümcü Liderlik ile açıklanabilir. Makyavelist özellikler gösteren, çalışanlarını manipüle etmekten çekinmeyen ve kimi zaman onlardan bilgi saklayan Sahte Dönüşümcü Liderler, çevrelerinden Geri Bildirim isteme

konusunda da zaman zaman isteksiz olabilmektedirler. Özellikle 2000'li yılların başlarında ABD'de yaşanan skandallar ile gündeme gelen yöneticilerin etik dışı davranışları Sahte Dönüşümcü Liderlik olarak adlandırılabilir. Tanınmış şirketlerin üst düzey yöneticileri olan bu kişiler, çok başarılı bir şekilde bu işletmeleri yönetmiş ve yıllar içinde bu örgütlerde dönüşüm sağlamışlardır. Ancak, yaşanan ekonomik krizlerle birlikte şirketleri zarar ederken kendilerinin bu krizlerden menfaat temin etmeleri ve pragmatik bir yaklaşımla hareket etmeleri tezat bir durum teşkil etmektedir. Kendi çıkarlarını, şirket ve çalışan çıkarlarından üstün tutan bu yöneticilerin, şirketlerin zarara doğru gidişini saklamalarının nedeninin kişisel faydalarını olabildiğince yükseltmek ve örgüt kaynaklarını daha uzun süreli sömürmek olduğu anlaşılmıştır. Diğer yönetim kurulu üyelerinden bilgi saklayan, onlara Kişisel Açılımda bulunmayan, çevrelerinden Geri Bildirim almayan bu yöneticilerin Makyavelist oldukları ortaya çıkmıştır. Etik değerlerden yoksun olan ama zamanında şirketlerinde dönüşümü başarmış bu kişilerin otantik özelliklerden de yoksun oldukları düşünülmektedir. Bu bağlamda, Sahte Dönüşümcü Liderler olarak adlandırılabilirler.

Siyaset dünyasında da Sahte Dönüşümcü Liderlerin olabileceği ortaya çıkmıştır. Belli fikirleri savunarak seçim kazanan kimi yöneticilerin, çok başarılı olmaları nedeniyle uzun zaman iktidarda kalmalarının bazı yan etkileri olabilir. Bu yöneticilerin siyasete ilk başladıkları zamanlarda öne çıkarttıkları kimi değerlere olan bağlılıkları zayıflayabilir ve bunlarla çelişen girişimlere yönelebilirler. Her ne kadar geçmişte ülkeyi istikrara kavuşturmuş ve yönettikleri sistemde başarılı dönüşümler sağlamış olsalar da bu siyasetçiler zaman içerisinde otantikliklerini yitirmeye ve Sahte Dönüşümcü Liderliğe yönelmeye başlayabilirler. Benzer bir eleştiri muhalefet görevini yürütmekle sorumlu olan siyasetçiler için de söylenebilir. Büyük umutlarla partisinin başına geçerek siyasi arenada değişimi başlatan kimi muhalefet siyasetçileri, zamanla hükümetin yaptığı her şeyi kategorik olarak reddetmeye başlamakta ve giderek otantikliklerini yitirerek seçmenlerin gözünden düşmeye başlarlar. Bu siyasetçilerin gerçek niyetlerinin seçim

kazanarak iktidara gelmek değil, parti içindeki konumlarını sağlamlaştırmak olduğu söylenebilir. Bu siyasetçilerin iktidara gelmek için demokrasi dışı yöntemlere başvurmaları da onların Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği taşıdıklarını göstermektedir. Sahte Dönüşümcü Liderlik sadece siyasi yöneticilerde değil, uluslararası örgütlerde de olabilir. İkinci Dünya Savaşı'ndan harabe bir şekilde çıkan ve kamplara bölünmüş olan Avrupa ülkelerini, tek bir birlik etrafında toplamayı başararak ciddi bir dönüşüm sağlayan Avrupa Birliği'nin (AB), aday ülke olarak Türkiye'yi oyalaması ve çifte standart uygulaması akla Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliklerini getirmektedir. Üstelik AB, sadece aday ülkeler için böyle davranmamaktadır. AB, batılı üyeler ile özellikle eski komünist ülkeler olan Merkezi ve Doğu Avrupa ülkeleri arasında da ayrıma gitmektedir. 2010'dan sonra ekonomik krize giren birlik üyesi ülkelere hep farklı şekilde davranan AB'nin, Sahte Dönüşümcü bir örgüt olduğu ileri sürülebilir. Uluslararası alanda ve siyaset arenasında görülen Sahte Dönüşümcü Liderliğin, siyasi yönetime paralel olarak görev yapan yürütme aygıtının tabanını oluşturan bürokrasi ve kamu kesiminde de görülmesi muhtemeldir.

Bu bağlamda, araştırma kamu sektöründe ve okullarda çalışma yapıldığı için elde edilen verilere göre kamudaki orta düzey bürokratlar ile okul yöneticilerinde rastlanabilecek Sahte Dönüşümcü Liderlik davranışları daha net bir şekilde analiz edilebilmiştir. Bu çerçevede, çalışanlarının ve üyesi olduğu kuruma / okula zarar vermekten çekinmeyen ve kendi kişisel hedeflerinin gerçekleşmesine odaklı olan bu Sahte Dönüşümcü Liderlere ait olabilecek bazı özelliklerden bahsedilebilir. Buna göre Sahte Dönüşümcü Liderler:

- İş yapma yeteneğinden faydalandıkları çalışanlarının başka bir kurumlara / okullara geçmelerine izin vermezler. Bunu yaparken ayrılmak isteyen çalışanlarını karalama yoluna gidebilir, hatta ceza bile verebilirler. Ayrılmalarını engelledikten sonra bu çalışanları kurumdan / okuldan göndermek isterler ve bunun için de onların en zayıf ve çaresiz oldukları anları kollarlar.

- Çalışanlarını birer deney aracı gibi görürler ve onlar kobay yerine koyarlar. Deneylerinde ulaştıkları başarıları kendilerine mal ederler ama başarısızlık durumunda çalışanlarını suçlarlar.
- Çalışanlarını taciz etme, mobbing (yıldıрма) yapma gibi yöntemlere sıkça başvururlar.
- Aldıkları kararların sorgulanmasına tahammül edemezler. Kararlarını haklı göstermek için düzmece belgeler düzenleyebilirler.
- Kurum / okul çapında kamuoyu oluşturmak değişik dedikodular üreterek kendilerini haklı göstermeye çalışırlar.
- Kendisine karşı çıkan çalışanlarını zor duruma düşürmek için tuzak kurarlar ve onları kötüleyen düşüncelerin yaygınlaşması için gayret gösterirler. Gerekirse bu çalışanların performanslarının düşük olduğunu ve disiplinsiz davranışlar sergilediklerini iddia ederler.
- Sevmedikleri çalışanlara baskı uygularken, ayrımcılık sergileyip onları dışlarlar. Kurumun / okulun ortak kaynaklarından faydalanmalarına izin vermezler.
- Çalışanlara sağlanan esnek çalışma saati, yüksek ücret, yurt dışı gezi ve itibarlı bir konuda görev almak gibi bazı şeylerin kendilerinden kaynaklandığını ileri sürerler. Eğer kendine itaat edilmezse bunlardan mahrum olabilecekleri konusunda çalışanlarını tehdit ederler.
- Kendi otoritelerinin sorgulanmasını engellemek ve baskıcı davranışlarına karşı çıkan bazı çalışanlarının kendilerine karşı işbirliği yapmasının önünü kesmek için çalışanlar arasında sorun çıkartmaya çalışırlar.
- Birbirleriyle uğraşmak durumunda kalan çalışanlarına belli bir süre müdahale etmeyerek sorunun büyümesini beklerler. Yeterince büyüyen soruna müdahale edip gerçekten sorunu çözmek yerine, çatışan tarafları kurumdan / okuldan uzaklaştırarak otoritelerini sağlamlaştırmaya çalışırlar.
- Makyavelist davranışlar sergilerler. Sürekli olarak kendilerini överler ve olduklarından daha güçlü görünmeye çabalarlar.

- Aşağılık kompleksine sahip olurlar ve bunu aşmak için çalışanlarını nedensiz yere suçlama ve azarlama eğilimindedirler.
- Kızgın olmadıkları halde öyle görünürler ve çalışanlarını azarlayarak onları manipüle edip baskı altına almaya çalışırlar.

Sahte Dönüşümcü Liderliğin bir nevi ilacı olabilecek davranışlara sahip olan yöneticiler ise Gerçek Dönüşümcü Liderlerdir. Bu kişiler sadece kendi çıkarlarını değil, yönettikleri kurumun / şirketin çıkarlarını ve çalışanlarının isteklerini de göz önüne alırlar. Makyavelist yaklaşımlardan kaçınan bu liderler, çalışanlarına, birlikte görev yaptıkları iş arkadaşlarına ve hesap vermekle yükümlü oldukları yönetim kurullarına veya siyasetçilere bilgi vermekten ve kişisel açıklama yapmaktan çekinmezler. Doğru yolda olup olmadıklarını anlamak için ise çevrelerinden Geri Bildirim almaktan çekinmeyen bu liderler aslında Dönüşümcü Liderlerin sahip olması gereken özellikleri taşırlar. Hem yüksek düzeyde dönüşümcü hem de yüksek orandan otantik nitelikleri olan bu liderlerin başarı oranlarının da yüksek olacağı düşünülmektedir.

7.3 ARAŞTIRMANIN ÇIKTILARI VE BAŞKA ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırma kapsamında ulaşılan temel çıktı, Dönüşümcü Liderlerin iki gruba ayrılabilirlerdir. Buna göre, Makyavelist özellikler gösteren Sahte Dönüşümcü Liderler, yüksek oranda Dönüşümcü Liderlik özellikleri göstermelerine karşın, düşük oranda Otantik Liderliğe sahiptirler. Makyavelizm düzeyleri düşük olan Gerçek Dönüşümcü Liderlerin ise hem Dönüşümcü Liderlik hem de Otantik Liderlik düzeyleri yüksektir. Sahte Dönüşümcü Liderler ile Gerçek Dönüşümcü Liderler, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri ile Bireysel İlgı ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışları açısından da farklılaşmaktadırlar. Sahte Dönüşümcü Liderlerin bu özellikleri, Gerçek Dönüşümcü Liderlere oranla daha düşüktür.

Araştırma kapsamında yapılan Lojistik Regresyon analizlerinden görüleceği üzere yöneticilerin Geri Bildirim ve Makyavelizm düzeylerinin, Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Lideri tahmin etmede etkili olduğu söylenebilir. Buna göre yöneticilerin Makyavelizm değeri arttıkça Gerçek Dönüşümcü Lider olma olasılıkları azalacaktır. Yöneticilerin Geri Bildirim değeri arttığında ise Gerçek Dönüşümcü Lider olma olasılıkları artacaktır.

Yine araştırma kapsamında yapılan Veri Madenciliği Karar Ağacı analizlerine göre Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri birbirinden ayırt etmede Makyavelizm çok başarılı bir tahmin aracıdır. Makyavelizm puanlarının 53'ten yüksek veya düşük olmasına göre yapılan serbest dallanmaya dayalı sınıflandırma hatasız olarak Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri birbirlerinden ayırt etmektedir. Buna göre yöneticilerin Makyavelizm puanları 53'ten yüksek ise Gerçek Dönüşümcü Liderlik özelliği gösterirken Makyavelizm puanları 53'ten düşük olan yöneticiler ise Sahte Dönüşümcü Liderler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Diğer taraftan yine Karar Ağacı analizlerine göre Kişisel Açılım düzeyinin Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderleri yüksek bir başarıyla sınıflandırdıkları görülmektedir. Buna göre Kişisel Açılım düzeyi 10'dan yüksek olan yöneticiler Gerçek Dönüşümcü Liderler, 10'dan düşük olanlar ise Sahte olarak Dönüşümcü Liderler sınıflandırılmaktadır.

Doğrulan hipotezlere göre Otantik Liderlik ile Makyavelizm arasında çok güçlü ve ters yönlü bir ilişki vardır. Otantik Liderlik ile Kişisel Açılım arasındaki çok güçlü ve aynı yönlü ilişkiye benzer olarak Otantik Liderlik ile Geri Bildirim arasında ve Otantik Liderlik ile İdealleştirilmiş Etki arasında da güçlü ve aynı yönlü bir ilişki vardır. Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim arasındaki çok güçlü ilişkileri yönü ise zıt (ters) şekildedir. Bu arada, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim kendi aralarında ise yine çok güçlü ve aynı yönlü bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkiler dışında, hipotezlerin analizinde de görüleceği üzere orta ve zayıf düzeyde başka ilişkiler de tespit edilmiştir.

Öte yandan, tüm Pearson Korelasyon ilişkilerinin olduğu tablodan da görüleceği üzere, Otantik Liderliğin alt boyutları arasında gözlemlenen çok güçlü ve aynı yönlü ilişkiler, Dönüşümcü Liderliğin alt boyutları arasında da görülmektedir. Bu arada, Makyavelizm ile Otantik Liderliğin alt boyutları arasında çok güçlü ama ters yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır. Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin, Otantik Liderlik alt boyutlarıyla çok güçlü ve aynı yönlü bağıntılara sahip olduğu da söylenebilir.

Etkileşimci Liderliğin, Dönüşümcü Liderlik ve alt boyutları ile güçlü düzeyde ters ilişkilere sahip olduğu araştırma çıktıları arasında yerini alabilir. Etkileşimci Liderliğin Zihinsel Teşvik ile olan ters yönlü ve güçlü ilişkisi bir başka araştırma çıktısıdır. Kişisel Farkındalık ve İlişkilerde Şeffaflık davranışlarının, İdealleştirilmiş Etki ile aynı yönlü ve güçlü bağıntılar içerdiği bulgularına da ulaşılmıştır. İdealleştirilmiş Etki ile Karar Almada Dengeli Davranış arasında da orta derecede ve aynı yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Türkçeye çevrilerek literatüre kazandırılan ve deneklerin Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeylerinin ölçülmesini kolay ve güvenilir kılan Johari Penceresi Testinin kullanılması, ancak bu araştırma sahibinden izninin alınması ve atıf yapılması şartıyla mümkün olabilir. Söz konusu bu testi kullanmak isteyen diğer araştırmacıların buna dikkat etmesi tavsiye edilmektedir.

İşletme literatüründe daha önce hiç karşılaşılmayan Veri Madenciliği yöntemleri ve Karar Ağacı tekniği, bundan sonraki çalışmalar için ışık tutmaktadır. Sonuçlara ulaşmayı kolaylaştıran, daha anlaşılır ve anlamlı neticeler elde edilmesini sağlayan tekniklerin bundan sonraki araştırmalarda kullanılması için bu çalışmanın cesaret verici bir örnek olduğu düşünülmektedir.

Makyavelizm ve liderlik arasındaki ilişkileri doğrudan inceleyen bu araştırma ile Makyavelizmin daha da önem kazanacağı düşünülmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda ise Makyavelizm olgusunun liderliğe olan olumlu katkılarının ve olumsuz etkilerinin araştırılması tavsiye edilmektedir.

Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlerin, Bireysel İlgi ve İdealleştirilmiş Etki (Karizma) davranışlarının farklılık gösterdiğinden hareketle, bu iki liderlik türünü ayırt etmek için bu alt boyutların kullanılacağı bir çalışma yapması önerilebilir.

Araştırma kapsamında olmadığı için burada yer verilmeyen bir öneri ise, Makyavelizm, Geri Bildirim ve Kişisel Açılıma gerek kalmadan, Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderleri ayırt edebilecek bir ölçek geliştirilmesi tavsiyesidir. Bunu yapabilmek için MLQ ve ALQ ölçeklerinin kullanılmasının yeterli olacağı düşünülmektedir.

Öte yandan, çalışanlar için de bazı öneriler getirilebilir. Şirketi / kurumu başarılı bir şekilde yönetip olumlu değişimler sağlasalar da bazı yöneticilerin pragmatik ve çıkarıcı olup olmadıklarının gözlenmesi yerinde olacaktır. Makyavelist özellikler gösteren, çevrelerinden gelen Geri Bildirimlere aldırış etmeyen ve çevresiyle bilgi paylaşmayan yöneticiler konusunda çalışanların dikkatli olması gerekmektedir. Aynı dikkati, hissedarların ve örgütün tepe yöneticilerinin de göstermesi gerekmektedir. Alt veya orta düzey bir yöneticiyi istihdam ederken, sadece o yöneticinin başına geçtiği bölümün çıktıları düşünülmemelidir. Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği gösteren alt / orta düzey yöneticiler ilk başlarda başarılı olsalar da, çalışanlarınca sevilmediklerinden ve çalışma huzuru bozulduğu için zaman içerisinde o alt / orta düzey yöneticiler ve dolayısıyla da başında bulundukları bölümler başarısızlığa uğrayabilir.

Bu nedenle, her pozisyondaki kişi, astı ve üstü için aynı değerlendirmeleri yapmalı ve Sahte Dönüşümcü Liderleri tespit etmeye

çalışmalıdır. Ayrıca, daha çalışanlar işe ilk alınırken yapılan kişilik testlerine Makyavelizm, etik değerler, iletişim şekli ve Otantik Liderlik ile ilgili bazı maddeler eklenerek Sahte Dönüşümcü Liderlik özelliği olanlar ayırt edilebilir. İlerleyen süreçlerde ise kurum içi liderlik semineleri yolu ile bilinç oluşturma yoluna gidilebilir. Bu sayede şirketler / kurumlar, örgütsel anlamdaki karanlık yönlerini de görebilirler. Hem yöneticiler hem de çalışanlar, daha etik olma konusundaki farkındalıklarını artırma olanağı bulabilirler. Diğer yandan, işyerlerinde yapılan performans değerlendirme işlemlerinde 360 derece yaklaşımı ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim davranışları tespit edilerek örgüt içi iletişimin daha sağlıklı olması sağlanabilir. Bu arada, sadece üst konumdaki yöneticinin astlarını değerlendirmesi yeterli değildir. Astların da yöneticilerini değerlendirmesi ve Makyavelizm, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim ile liderlik konusunda yöneticilerine ait algıladıklarını ortaya koyması önemlidir. İşletme okullarında etik yönetimi veya iş ahlâkî gibi derslerin okutulması, siyasi partilerin siyaset akademilerinde buna yönelik eğitimler gerçekleştirilmesi de önerilebilir. Ancak tüm bunları yaparken, dönüşümcülüğün mutlak surette gerekli olduğu saplantısına takılıp kalınmamalıdır.

KAYNAKÇA

ABDUL KADER. İdris; “Transformational Leadership at a Secondary School in Durban”, Durban: Tshwane University of Technology – Department of Post-Graduate Studies in Education (Unpublished Master Thesis), 2007.

ACKOFF. Russell L.; “Transformational Leadership”, *Strategy and Leadership*, Vol. 27, 1999, pp.11-28.

ADAIR. John; **Learning From Great Leaders: Inspiring Leadership**, London, Thorogood Press, 2002.

ADAMS. Howard A.; **Effective Transformation Teams: The Influence of Values and Transformational Leadership**, 16th EDAMBA Summer Academy, Soreze, France, 2009, (Erişim) <http://edamba.eu/userfiles/file/Adams%20Howard.pdf>, 17 Haziran 2011.

AFOLABI. Micheal; “Application of Johari Communication Awareness Model to Special Libraries Management”, **Library Managment**, Vol. 14, Issue 1, 1993, pp.24-27.

AKIKO. Asai, BARNLUND Dean C.; “Boundaries of the Unconscious, Private, and Public Self in Japanese and Americans: a Cross-Cultural Comparison”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 22, Issue 4, 1998, pp.431-452.

AL-KHATIP. Jamal A., ROBERTSON. C. J., STANTON. A. D., VITELL. S. J.; “Business Ethics in The Arab Gulf States: A Three-Country Study”, **International Business Review**, Vol. 11, 2002, pp.97-111.

ALLSOPP. J.H., EYSENCK. J., S.B. EYSENCK; “Machiavellianism As A Component in Psychoticism and Extraversion”, **Personality and Individual Differences**, Vol 12, 1991, 29-41.

ALPAYDIN. Ethem; **Zeki Veri Madenciliği: Ham Veriden Altın Bilgiye Ulaşma Yöntemleri**, 2013, (Erişim), <http://www.cmpe.boun.edu.tr/~ethem>, 15 Nisan 2013.

ANAND. V., ASHFORTH. B. E., JOSHI. M.; “Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organization”, **Academy of Management Executive**, 2004, Vol. 18, pp.39-55.

ANDREW. J., COOKE. M., MUNCER. S. J.; “The Relationship Between Empathy and Machiavellianism: An Alternative to Empathizing–Systemizing Theory”, **Personality and Individual Differences**, Vol. 44, 2008, pp.1203-1211.

ANG. Hoon Swee; “The Power of Money: A Cross Cultural Analysis of Business Related Beliefs”, **Journal of World Business**, Vol. 35, Issue 1, 2000, pp.43-60.

ANG. H. S., LEONG. S. M.; “Out of the Mouths of Babes: Business Ethics and Youths in Asia”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 28, 2000, pp.128-144.

ANONİM; **Pseudo Transformational versus Transformational Leadership**, (Erişim), <http://www.scribd.com/doc/48425188/Pseudo-Transformational-vs-Transformational-Leadership>, 12 Ağustos 2011.

ARGRYIS. Chris; **Knowledge for Action**, San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1993'ten naklen GÜNEY. Salih; **Yönetim ve Organizasyon** (Ed), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

ARIKAN. Semra; "Liderlik", GÜNEY. Salih; **Yönetim ve Organizasyon** (Ed), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

ARLOW. Peter; "Personal Characteristics in College Students' Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, 1991, Vol 10, pp.63-69.

ARMSTRONG. Anona, MUENJOHN. Nuttawuth; "The Ethical Dimension in Transformational Leadership", **Journal of Business System, Governance and Ethics**, Vol. 3, Issue 3, 2008, pp.21-35.

ARMSTRONG. Terry R.; "Revisiting the Johari Window: Improving Communications Through Self-disclosure and Feedback", **Human Development**, Vol. 27, Summer, Issue 2, 2006, pp.10-14.

ARSLANTAŞ. Cüneyt, PEKDEMİR. Işıl; "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. 1, 2007, pp.261-286.

ARSLANTAŞ. C. Cüneyt, DURSUN. Meral; "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 2008, s.111-128.

ASIS. Karen V.de; Johari Window Explains Need for Brand-Building, Asia Africa Intelligence Wire, 31 Jan. 2003, Philippine Daily Inquirer, (Erişim)

<http://news.google.com/newspapers?nid=2479&dat=20030131&id=2451>, 25 Mayıs 2003.

ATAKAN. Şirin; “İşletme Etiğinde Makyavelizm: Görsel Basın Haber Programları İş Görenlerinin Makyavelizm Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)’den naklen MANDACI. Gamze; “Makyavelist Tutumların Etik Algısı ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ATBAŞ. Azize Celile Günay; “Kümeleme Analizinde Küme Sayısının Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma”, Ankara, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2008 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

AUSTIN. Elizabeth J., FARRELLY. Daniel, BLACK. Carolyn, MOORE. Helen; “Emotional Intelligence, Machiavellianism and Emotional Manipulation: Does EI Have a Dark Side?”, **Personality and Individual Differences**, Vol. 43, 2007, pp.179-189.

AVOLIO. Bruce J.; “Bringing Authentic Leadership into Focus”, **The Newsletter of MLQ Network**, Vol. 12, Issue 2, 2010, pp.1-3.

AVOLIO. Bruce J., BASS. Bernard M.; **Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership**, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2002

AVOLIO. Bruce J., WALUMBWA. Fred O., WEBER. Todd J.; “Leadership: Current Theories, Research and Future Directions” **Annual Review of Psychology**, Vol. 60, 2009, pp.421-449.

AVOLIO. Bruce J., MHATRE. Ketan H.; “Advances in Theory and Research on Authentic Leadership”, 2010’dan naklen CAMERON, Kim S., SPREITZER Gretchen M.; **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship** (Ed), Oxford University Pres Inc, NY, pp.773-805, (Erişim) <http://centerforpos.org/conference2011/wp-content/uploads/2011/02/POS-Hbk-Ch-60-Authentic-Leadership-Avolio-Mhatre.pdf>, 17 Eylöl 2012.

AVOLIO. Bruce J., WERNISING. Tara S.; **Practicing Authentic Leadership**, Chapter 9, 4 June 2008, pp.147-165, (Erişim) <http://www.uwtv.org/fosteringleadership/docs/hbpospsych2008authenticlead.pdf>, 02 Kasım 2012.

AVOLIO. Bruce J., GARDNER. William L.; “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Forms of Leadership”, **Leadership Quarterly**, 16, 2005, pp.315-338.

AVOLIO. Bruce J., GARDNER. William L., WALUMBWA. Fred O.; **Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Multirater Report**, 2010, (Erişim) www.mindgarden.com, 19 Haziran 2012.

AVOLIO. Bruce J., GARDNER. William L., WALUMBWA. Fred O.; LUTHANS, Fred, MAY. Douglas R.; “Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors” **The Leadership Quarterly**, Vol. 12, 2004, pp.801-823.

AYDINTAN. Belgin; “Ruhsal Zekânın Dönüştörücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, 2009, s.257-274.

AYRANCI. Evren, ÖGE. Ercan; “Dönüşümsel Liderlik Kavramı Hakkında Önde Gelen Teoriler ve Türkiye’de Kavramı Ele Alan Çalışmalar”, **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt 17, 2010, s.37-46.

AZİZ. Abdul; "Relationship Between Machiavellianism and Absence Rate: An Emprical Study", **International Journal of Management**, Vol. 21, 2004, s.445-450.

AZİZ. A., MEEKS. J.; "A new scale for measuring Machiavellianism" (Unpublished paper, School of Business and Economics, College of Charleston, Charleston, SC, 1990'dan naklen REIMERS. Jennifer Moss; **Assessing Political Leadership: A Review of Christie and Geis' (1970) Mach IV Measure of Machiavellianism**, Midwest Academy of Management Regional Conference Minneapolis, MN. 29 April – 1 May 2004, (Erişim), <http://sumbittedpapers/unl.edu/2004-jmreimers01.pdf>, 5 Haziran 2010.

BADEA. Leonardo, PANA. Nicolae Alexandru; "The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence", **Theoretical and Applied Economics**, Vol. 17, Issue 2, No.543, 2010, pp.69-78.

BAKIR. Bilal; Gülhane Askeri Tıp Fakültesinde Mezuniyet Öncesi Tıp Eğitimi, Uzmanlık Tezi, Ankara, 1993'ten naklen MANDACI. Gamze; "Makyavelist Tutumların Etik Algısı ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BAKIR. Bilal, YILMAZ. U. R., YAVAŞ İ.; "Relating Depressive Symptoms to Machiavellianism in a Turkish Sample", **Psychological Reports**, Vol. 78, 1996, 1011-1014'dan naklen CORRAL. Susana, CALVETE. Esther; "Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its Relation to Self-Monitoring in a Spanish Sample", **The Spanish Journal of Psychology**, Vol. 3, Issue 1, 2000, pp.3-13.

BARLING. Julian, CHRISTIE. Amy, TURNER. Nick; "Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model", **Journal of Business Ethics**, Vol. 81, 2008, pp.851-861.

BASS. Bernard M.; **Leadership and Performance Beyond Expectation**, New York: Free Press, 1985'ten naklen KELEŞ. Göze Özge; "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)", Muğla, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BASS. Bernard M.; "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, Vol. 18, Issue 3, 1990, pp.19-36.

BASS. Bernard M.; "Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?" **American Psychologist**, Vol. 52, 1997, pp.130-139.

BASS. Bernard M.; **Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates, 1998'den naklen VAN NIEKERK. Magdalena Maria; "Transformational Leadership at a Higher Education Institution", Bloemfontein, University of South Africa, Department of Industrial and Organisational Psychology, 2005 (Unpublished Master Thesis).

BASS. Bernard M.; "Authentic Transformational Leadership", **The Newsletter of MLQ Network**, Vol. 6, Issue 1, 2004, pp.1-3.

BASS. Bernard M., AVOLIO. Bruce J., ATWATER. L.; "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women", **Applied Psychology, An International Review**, Vol. 45, 1996, pp.5-34.

BASS. Bernard M., STEIDLMEIER. Paul; "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, Vol. 10, Issue 2, 1999, pp.181-217.

BASS. Bernard M., RIGGIO. Ronald E.; Transformational Leadership, 2nd Edition, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc. 2006.

BAŞOL. Ömür; "Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BAYKAL. Besim; Günümüzde Yönetim, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No.21, 1974'den naklen KOÇEL. Tamer; **İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Ankara, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8.Baskı, 2001.

BAYRAM. Nuran; **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2004.

BECKER. J. H. A., O'HAIR. H. D.; "Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Communication Research**, 2007, pp.246-267'dan naklen JUDGE. Timothy A., PICCOLO. Ronald F., KOSALKA. Tomek; "The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of the Leader Trait Paradigm", **The Leadership Quarterly**, Vol. 20, 2009, pp.855-875.

BEDELL. Katrina, HUNTER. Samuel, ANGIE. Amanda, VERT. Andrew; "Historiometric Examination of Machiavellianism and a New Taxonomy of Leadership", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 12, Issue 4, 2006, pp.50-72.

BEGLEY. Paul T.; "In Pursuit of Authentic School Leadership Practices", **International Journal of Leadership in Education**, Vol. 4, 2011, pp.353-365'den nakleden BROUGHTON. Benjamin J.; "The Impact of Authentic Leadership Traits on Construction Superintendent Effectiveness", San Marcos, Texas, Texas State University, 2012 (Unpublished PhD Dissertation).

BERBER. A.; "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü", **Yönetim Dergisi**, Yıl 11, 2000, pp.41-48.

BERGSTROM. Adele; "An Interview with Dr. Bernard M. Bass", **Kravis Leadership Institute Leadership Review**, Winter, 2003.

BERLEW. David E.; "Leadership and Organizational Excitement", *California Management Review*, Vol. 17, Issue 2, 1974, pp.21-30.

BEU. D. S., BUCKLEY. M. R., HARVEY. M. G.; "Ethical Decision-Making: A Multi-Dimensional Construct", **Business Ethics: A European Review**, Vol. 12, Issue 1, 2003'ten naklen MANDACI. Gamze; "Makyavelist Tutumların Etik Algısı ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BHATTACHARYA. Debasis; "Leadership Styles and Information Security in Small Businesses: An Empirical Investigation", Phoenix, University of Phoenix, School of Advanced Studies, 2008 (Unpublished PhD Dissertation).

BLAKE. Robert R., MOUTON. Jane S.; **The Managerial Grid**, Houston, Gulf Publishing Company, 1964'ten naklen GÜNEY. Salih; **Yönetim ve Organizasyon** (Ed), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

BOJE. David M.; **Transform into Super Leaders: Transformational Leadership**, 25 December 2000, (Erişim) http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.htm, 20 Temmuz 2010.

BOJE. David M.; **Web Paper Title: Johari Window and the Psychodynamics of Leadership and Influence in Intergroup Life**, 30 October 2001, (Erişim) http://business.nmsu.edu/~dboje/503/Johari_window.htm, 21 Kasım 2009.

BOLAT. Tamer; **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008.

BOONE. Mike; "The Dark Side of Transformational Leadership", **Journal of Philosophy and History of Education**, Vol. 56, 2006, pp.14-22.

BOYETT. Joseph H.; **Won't Get Fooled Again: A Voter's Guide to Seeing Through the Lies, Getting Past the Propaganda and Choosing the Best Leaders**, NY: Amacom American Management Association, 2008.

BROUGHTON. Benjamin J.; "The Impact of Authentic Leadership Traits on Construction Superintendent Effectiveness", San Marcos, Texas, Texas State University, 2012 (Unpublished PhD Dissertation).

BROWN. E. C., GUY. R. F.; "The Effects of Sex and Machiavellianism on Self-Disclosure Patterns", **Social Behavior and Personality**, Vol. 11, 1983, pp.93-96.

BROWN. Michael E., TREVINO. Linda K.; "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", **The Leadership Quarterly**, Vol. 17, 2006, pp.595-616.

BURNS. James MacGregor; **Leadership**, New York, Herper & Row Publ., 1978'den naklen KELEŞ. Göze Özge; "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)", Muğla, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BURNS. James MacGregor; **Transformational Leadership**, 2007, (Erişim) <http://managementlearning.com/ppl/burnjam.html>, 14 Mart 2007.

CACIOPPE. Ron; "Leadership Moment by Moment!", **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol. 19, Issues 6-7, 1997, pp.330-346.

CALHOON. Richard P.; "Niccolo Machiavelli and the Twentieth Century Administrator", **The Academy of Management Journal**, Vol. 12, Issue 2, 1969, pp.205-212.

CAN. Halil, AKGÜN. Ahmet, KAVUNCUBAŞI. Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, 2001.

CAN. Halil, AŞAN. Öznur, AYDIN. Eren Miski; **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2006,

CARDONA. Pablo; "Transcendental Leadership", **The Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 21, Issue 4, 2000, pp.201-206.

CASIMIR. Gian; "Combinative Aspects of Leadership Style: The Ordering and Temporal Spacing of Leadership Behaviors", **Leadership Quarterly**, Vol. 12, Issue 3, Business Source Elite, 2001'den naklen BOLAT. Tamer; **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008.

CELEP. Cevat; **Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2004.

CHAPMAN. Alan; **Johari Window: A Model for Self-Awareness, Personel Development, Group Development and Understanding Relationship**, 2003, (Erişim)
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unssc/unpan022136.pdf>, 16 Mayıs 2011.

CHRISTIE. Amy, BARLING. Julian, TURNER. Nick; 2011 **Pseudo-Transformational Leadership: Model Specification and Outcomes**, (Erişim)
http://umanitoba.ca/faculties/management/academic_depts_centres/dept/bus_admin/media/Christie_Barling_Turner_JASP_in_press.pdf, 16 Mayıs 2011.

CHRISTIE. Richard; "Is the F Scale Irreversible?", **Journal of Abnormality and Social Psychology**, Vol. 58, 1958, pp.143-159'dan naklen COKER. Robert E., GREENBERG. Bernard G., KOSA. John; "Authoritarianism and Machiavellianism Among Medical Students", **Journal of Medical Education**, Vol. 40, November Issue, 1965, pp.1074-1084.

CHRISTIE. Richard, COOK. P.; "A Guide to Published Literature Relating to the Authoritarian Personality", **Journal of Psychology**, Vol. 45, 1958, pp.171-199'dan naklen COKER. Robert E., GREENBERG. Bernard G., KOSA. John; "Authoritarianism and Machiavellianism Among Medical Students", **Journal of Medical Education**, Vol. 40, November Issue, 1965, pp.1074-1084.

CHRISTIE. Richard, MERTON. R. K.; "Procedures for the Sociological Study of the Values Climate of Medical Schools", **Journal of Medical Education**, Vol. 33, 1958, pp.125-153'den naklen COKER. Robert E., GREENBERG.

Bernard G., KOSA. John; "Authoritarianism and Machiavellianism Among Medical Students", **Journal of Medical Education**, Vol. 40, November Issue, 1965, pp.1074-1084.

CHRISTIE. Richard, GEIS. Florance L.; **Some Consequencies of Taking Machiavelli Seriously**, 1968'den naklen McNALLY. Rand; **Handbook of Personality Theory and Research**, BORGOTTA. E. F., LAMBERT. W. W. (Ed), Chicago, pp.959-973'ten naklen BROWN. E. C., GUY. R. F.; "The Effects of Sex and Machiavellianism on Self-Disclosure Patterns", **Social Behavior and Personality**, Vol. 11, 1983, pp.93-96.

CHRISTIE. Richard, GEIS. Florance L.; **Studies in Machiavellianism**, New York, Academic Press, 1970'ten naklen DAHLING. Jason J., WHITAKER. Brian G., LEVY. Paul, E.; "The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale", **Journal of Management**, Vol. 35, Issue 2, 2009, pp.219-257.

CHRISTOFFERSEN. D., STAMP. C.; "Examining the Relationship Between Machiavellianism and Paranoia", **Psychological Reports**, Vol. 76, 1995, pp.67-70'dan naklen CORRAL. Susana, CALVETE. Esther; "Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its Relation to Self-Monitoring in a Spanish Sample", **The Spanish Journal of Psychology**, Vol. 3, Issue 1, 2000, pp.3-13.

CHROUST. Gerhard; "Virtuality and Transparency", **Journal of Cybernetic Studies**, Vol. 2, Issue 4, 2000, pp.75-82.

CİNEL. Oğuz; "Faktör Analizi Ders Notları", Ankara, Türkiye İstatistik Kurumu, 2013 (Yayınlanmamış Kurum İçi Ders Notları).

CIULLA. Joanne B.; **Ethics, the Heart of Leadership**, 2nd Edition, USA: Praeger Publishers, 2004.

CLEMENTS. Christine, WASHBUSH. John B.; "The Two Faces of Leadership: Considering the Dark Side of Leader – Follower Dynamics", **Journal of Workplace Learning**, Vol. 11, Issue 5, 1999, pp.170-175.

COKER. Robert E., GREENBERG. Bernard G., KOSA. John; "Authoritarianism and Machiavellianism Among Medical Students", **Journal of Medical Education**, Vol. 40, November Issue, 1965, pp.1074-1084.

CONGER. Jay A.; "The Dark Side of Leadership", **Organizational Dynamics**, Vol. 19, Issue 2, 1990, pp.44-55'ten naklen HUSTED. Christie L.; "Systematic Differentiation Between Dark and Light Leaders: Is a Corporate Criminal Profile Possible?", Capella University, School of Business and Technology, 2008 (Unpublished PhD Dissertation).

CONGER. Jay A.; "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research", **The Leadership Quarterly**, Vol. 10, 1999, pp.145-179.

CONGER. Jay A.; KANUNGO, Rabindra N.; **Charismatic Leadership in Organizations**, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1998'den naklen BARLING. Julian, CHRISTIE. Amy, TURNER. Nick; "Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model", **Journal of Business Ethics**, Vol. 81, 2008, pp.851-861.

COOPER. Cecily D., SCANDURA. Terri A., SCHRIESHEIM. Chester A.; "Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders" **The Leadership Quarterly**, Vol. 16, 2005, pp.475-493.

CORRAL. Susana, CALVETE. Esther; "Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its Relation to Self-Monitoring in a Spanish Sample", **The Spanish Journal of Psychology**, Vol. 3, Issue 1, 2000, pp.3-13.

CÖMERT. Melike; **Dönüşümcü Liderlik**, 13. Ulusal Eğitim Bilimler Kurultayı, Malatya, İnönü Üniversitesi, 2004, s.1-12.

CRINO. Michael D.; "Everyone Can be a Coach?", **HR Magazine**, Vol. 43, Issue 8, 1982, s.61-75.

CZECH. Kathleen; "Communication and Leadership: Faculty Perceptions of the Department Chair", San Diego, University of San Diego, School of Leadership and Education Sciences 2007 (Unpublished PhD Dissertation)

ÇAKAR. Ulaş, ARBAK. Yasemin; "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekirir Mi?: Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, 2003, s.83-98.

ÇAKMAK. Zeki, UZGÖREN. Nevin, KEÇEK. Gülnur; "Kümeleme Analizi Teknikleri ile İllerin Kültürel Yapılarına Göre Sınıflandırılması ve Değişimlerinin İncelenmesi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Haziran Sayısı, 2005, s.1-21.

ÇERİ-BOOMS. Seyra Meltem; "An Emprical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of "Trust in Leader" on Organizational Identification", İstanbul, Yeditepe University, Graduate School of Social Sciences, 2009 (Unpublished PhD Thesis).

ÇERİ-BOOMS. Seyra Meltem; "How Can Authentic Leaders Create Organizational Identification? An Emprical Study on Turkish Employers"

International Journal of Leadership Studies, Vol. 7, Issue 2, 2012, pp.172-190.

DAHLING. Jason J., WHITAKER. Brian G., LEVY. Paul, E.; “The Development and Validation of a New Machiavellenism Scale”, **Journal of Management**, Vol. 35, Issue 2, 2009, pp.219-257.

DASBOROUGH. Marie T, ASHKANASY. Neal M.; “Emotion and Attribution of Intentionality in Leader – Member Relationships”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 13, 2002, pp.615-634.

DELUGA. R. J.; “American Presidential Machiavellenism: Implications for Charismatic Leadership and Rated Performance”, **Leadership Quarterly**, Vol. 12, 2001, pp.339-363.

DEMİR. Halis, OKAN. Tarhan; “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **Yönetim**, Cilt 19, Sayı 61, 2008, s.72-90.

DEMİR. Halis, OKAN. Tarhan; **Johari Penceresi ve Özdeşleşme**, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi, 2009, s.498-505.

DERLER. Andrea; “The True Leader: Five Dimensions of Authentic Leadership”, Barvaux, Thierry Graduate School of Leadership of Belgium, 2006 (Unpublished Master Dissertation).

DINGLER-DUHON. Melissa, BROWN. Barbara B.; “Self-Disclosure as an Influence Strategy: Effects of Machiavellianism, Androgyny and Sex”, **Sex Roles**, Vol. 16, 1987, pp.109-123.

DİZMEN. Ferhat; “Farklı Okul Programlarındaki Lise Öğrencilerinin Kendini Açma Davranışlarının İncelenmesi”, Erzurum, Atatürk Üniversitesi, 2006 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DOĞAN. Hulusi, YILDIZ. Sevcan; **Profesyonel Turist Rehberlerinin Demografik Değişkenlerine Göre Johari Modeli**, 5. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, Nevşehir Üniversitesi, 2010, s.256-265.

DOĞAN. Mahir; “Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DOĞAN. Mahir; “Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma”, **“İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 11, Sayı 4, 2009, s.69-88.

DOMELSMITH. D. E., DIETCH. J. F.; “Sex Differences in the Relationship Between Machiavellianism and Self-Disclosure”, **Psychological Reports**, Vol. 42, 1978, pp.715-721.

DONNELLY. Jr. James, GIBSON. James L., IVANCEVICH. John M.; **Fundamentals of Management**, Boston, 10.Edition, Irwiv Mcgraw-Hill, 1998’den naklen BOLAT. Tamer; **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008.

DRORY. A., GLUSKINOS. U. M.; “Machiavellianism and Leadership”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 65, 1980, pp.81-86.

DRUCKER. Peter; **The Frontiers of Management**, London, Heinemann, 1987’den naklen NEWMAN. Victor; “Redefining Knowledge Management to

Deliver Competetive Advantage”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 1, Issue 2, 1997, pp.123-128.

DURALI. Meriç; “Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi”, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DURUN. Yelda; “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)”, Ankara, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DÜMEN. Gökçen; “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EISENBERG. S., DELANEY. D. J.; **Psikolojik Danışmanlık Süreci**, İstanbul, MEB Yayınları, No: 2338, 1993.

EMEL. Gül Gökay, TAŞKIN. Çağatan; “Veri Madenciliğinde Karar Ağaçları ve Bir Satış Analizi Uygulaması”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, 2005, s.221-239.

ENGİN. Esra, ÇAM. Olcay; “Farkındalık ve Psikiyatri Hemşireliği”, **Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**, Cilt 21, Sayı 2, 2005, s.159-168.

ERDAL. Mehmet; “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Analizi”, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi).

EREN. Erol; **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Ankara, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8.Baskı, 2008.

ERGENELİ. Azize; **Örgüt ve İnsan**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi, 2006.

ERGENELİ. Azize, GOHAR. Raheel, TEMIRBEKOVA. Zhanar; "Transformational Leadership: Its relationship to Culture Value Dimensions", **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 31, 2007, pp.703-724.

ERKUŞ. Ahmet, GÜNLÜ. Ebru; "Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2008, s.187-209.

ERTURGUT. Ramazan, SOYŞEKERCİ. Serhat; "Yavuz Sultan Selim'in Dönüştürücü Liderlik Davranışları Hakkında Bir İnceleme", **Turkish Studies**, Cilt 5, Sayı 2, 2010, s.964-985.

EVERITT. B. S.; "Unresolved Problems in Cluster Analysis", **Biometrics**, Vol. 35, 1979, pp.69-181'dan naklen KEZİBAN. Mehmet; "Bazı Bitki Uçucu Yağlarının İn Vitro Gerçek Sindirilebilirlik, Bakteri ve Protozoa Sayısına Etkileri Bakımından Hiyerarşik Kümeleme Yöntemleriyle Sınıflandırılması", Adana, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

FIEDLER. F. E.; **A Theory of Leadership Effectiveness**, New York, McGraw-Hill, 1967'den naklen GLEASON. James M., SEAMAN. F. James, HOLLANDER. Edwin P.; "Emergent Leadership Processes as a Function of Task Structure and Machiavellianism", **Social Behavior and Personality**, Vol. 6, Issue 1, 1978, pp.33-36.

FIOL. C. M., HARRIS. D., HOUSE R. J.; "Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change, **The Leadership Quarterly**, Vol. 10, 1999, pp.449-482.

FLAHERTY. Dee Giffin; "Telling Our Stories: A Phenomenological Study of The Leader's Gendered Experience of Self-Disclosing", Pittsburgh, Antioch University, 2006 (Unpublished PhD Dissertation).

FLEMING. Pete, SPICER. André; "Stewart Clegg: Towards a Machiavellian Organization Theory?", **The Editorial Board of Sociological Review 2005**, pp.95-105.

FLIPPO. E. B.; **Personnel Management**, New York, McGraw Hill Book Company, 1980'dan naklen CAN. Halil, AKGÜN. Ahmet, KAVUNCUBAŞI. Şahin; **Kamu ve  zel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, 2001.

FRY. Louis W., WHITTINGTON. J. Lee; **Spiritual Leadership as a Paradigm for Organization Transformation and Development**, 2006, pp.1-45, (Erişim) <http://www.tarleton.edu/Faculty/fry/SLTOrgDevel.pdf>, 16 Mayıs 2011.

FRYER. Mick; "The Ethicality of Tranformational Leadership: A Comparison of Ameerican and Britihs Models", GUSTAFSSON. C., REHN. A., SK LD, D. (Ed), **Excess and Organization**, Proceedings of Scos XXIII: Stockholm, 2005, pp. 63-76, (Erişim) <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.120.7710&rep=rep1&type=pdf#page=71>, 2 Haziran 2011.

FU. Ping Ping, TSUI. Anne S., LIU. Jun, LI. Lan; "Pursuit of Whose Happiness? Executive Leaders' Transformational Behaviors and Personal Values", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 55, 2010, pp.222-254.

GABLE. Myron, DANGELLO. Frank; "Locus of Control, Machiavellianism and Managerial Job Performance" **Journal of Psychology**, Vol. 128, 1994, pp.599-608.

GABLE. Myron, HOLLON. Charles, DANGELLO. Frank; "Relating Locus Of Control to Machiavelianism and Managerial Achievement", **Psychological Reports**, Vol. 67, 1990, pp.339-348.

GÄCHTER. Simon, NOSENZO. Daniele, RENNER. Elke, SEFTON. Martin; **Who Makes a Good Leader? Social Preferences and Leading-by-Example**, Discussion Paper No. 2008-16, CeDex – Centre for Decision Research and Experimental Economics, The University of Nottingham, 2008, (Erişim) <http://driver-support.eu/economics/cedex/papers/2008-16.pdf>, 5 Haziran 2010.

GARDNER. William L., AVOLIO. Bruce. J.; "The Charismatic Leadership Relationship: A Dramaturgical Perspective", **Academy of Management Review**, Vol. 23, 1998, pp.32-58.

GARDNER. William L., AVOLIO. Bruce. J., LUTHANS. Fred, MAY. Douglas R., ve WALUMBWA. Fred O.; "Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development" **The Leadership Quarterly**, Vol. 16, 2005, pp.343-372.

GARDNER. William L., SCHERMERHORN Jr. John R.; "Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership" **Organizational Dynamics**, Vol. 33, Issue 3, 2004, pp.270-281.

GEIS. Florance L.; "Machiavellianism in a Semireal World", **Proceedings 76th Annual Convention American Psychological Association**, Vol. 3, 1968, pp.407-408.

GALPIN. Timothy; "Pruning the Grapevine", **Training and Development**, Vol. 49, Issue 4, 1995, pp.28-33.

GERBER. Eric; "Authentic Leadership: The Development and Initial Validation of a Measure", Athens, The University of Georgia, 2006 (Unpublished PhD Thesis).

GERRING. J.; "Ideology: A Definitional Analysis", **Political Research Quarterly**, Vol. 50, 1997, pp.957-994'dan naklen BEDELL. Katrina, HUNTER. Samuel, ANGIE. Amanda, VERT. Andrew; "Historiometric Examination of Machiavellianism and a New Taxonomy of Leadership", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 12, Issue 4, 2006, pp.50-72.

GIRODO. M.; "Machiavellian, Bureaucratic, and Transformational Leadership Styles in Police Managers: Preliminary Findings of Interpersonal Ethics", **Perceptual and Motor Skills**, 86: 1998, pp.419-427'dan naklen KAPLA. Dale P; "Personalizing Leadership: Institutional and Individual Factors Affecting the Leadership Styles and Policy Choices of Wisconsin Police Chiefs", Morgantown, West Virginia, West Virginia University, Eberly College of Arts and Sciences, Department of Political Science, 2005 (Unpublished PhD Thesis).

GLEASON. James M., SEAMAN. F. James, HOLLANDER. Edwin P.; "Emergent Leadership Processes as a Function of Task Structure and Machiavellianism", **Social Behavior and Personality**, Vol. 6, Issue 1, 1978, pp.33-36.

GREENBAUM. Rebecca L.; “An Examination of an Antecedent and Consequences of Supervisor Morally Questionable Expediency”, Orlando – Florida, University of Central Florida, College of Business Administration 2009 (Unpublished PhD Thesis).

GREWAL. Dhruw Kent, KRISHNAN. R.; “The Effect of Price-Comparison Advertising on Buyers’ Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value and Behavioral Intentions”, **Journal of Marketing**, Vol. 62, Issue 2, 1998, pp.45-55.

GUTERMAN. Stanley; **The Machiavellians**, Lincoln, University of Nebraska Press, 1970’den naklen MANDACI. Gamze; “Makyavelist Tutumların Etik Algısı ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

GÜLDÜ. Özgür, DÖNMEZ. Ali; “Aşırı Uçlarda Siyasal Tutumlara Sahip Üniversite Öğrencilerinin Bazı Psikolojik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 1-2, 2002, s.129-142.

GÜNDOĞDU. Zennure; “The Moderating Effect of Trust on the Relationship Between Authentic Leadership and Job Related Affective Well-Being”, İstanbul: Marmara University, Graduate School of Social Sciences, 2010 (Unpublished PhD Thesis).

GÜNEY. Salih; **Yönetim ve Organizasyon** (Ed), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

GÜNEY. Semra, MANDACI, Gamze; “Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 27, Sayı 2, 2009, s.83-104.

HALL. Jay; “Interpersonal Style and the Communication Dilemma: I. Managerial Implications of the Johari Awareness Model”, **Human Relations**, Vol. 4, 1973a, pp.381-389.

HALL. Jay; “Communications Revisited”, **California Management Review**, Vol. 15, Issue 3, 1973b, pp.56-57.

HALL. Jay; “Interpersonal Style and the Communication Dilemma: II. Utility of the Johari Awareness Model for Genotypic Diagnoses,” **Human Relations**, Vol. 28, Issue 8, 1974, pp.715-736.

HANNAH. Sean T., AVOLIO. Bruce J., WALUMBWA. Fred O.; “Relationships Between Authentic Leadership, Moral Courage, Ethical and Pro-Social Behaviors” **Business Ethics Quarterly**, Vol. 21, Issue 4, 2011, pp.555-578.

HANSON. Philip C.; “The Johari Window: A Model for Soliciting and Giving Feedback”, JONES. John E., PFEIFFER. William J. (Ed), **The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators**, San Diego University Associates, La Jolla, CA, 1973, pp.115-119’dan naklen NEWSTROM. John W., RUBENFELD. Stephen A.; “The Johari Window: A Reconceptualization”, **Developments in Business Simulation and Experiential Exercises**, Vol. 10, 1983, pp.117-120.

HARRELL. W. A.; “Retaliatory Aggression by High and Low Machiavellians Against Remorseful and Non-Remorseful Wrongdoers”, **Social Behavior and Personality**, Vol 8, 1980, pp.217-220.

HAWKINS. Timothy Glenn; "Explaining Buyer Opportunism in Business-to-Business Relationships", Texas, University of North Texas, College of Business Administration, 2007 (Unpublished PhD Thesis).

HAYNES. Michealle; "Whose Life Is It Anyway?", **Women's Studies International Forum**, Vol. 22, Issue 6, 1999, pp.659-671.

HEGARTY. W. H., SIMS H. P.; "Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 63, Issue 4, 1978, pp.451-457.

HENDERSON. J. E., HOY. W. K.; "Leader Authenticity: The Development and Test of an Operational Measure", **Educational and Psychological Research**, Vol. 3, No.2, 1983, pp.63–75'den naklen AVOLIO. Bruce J., GARDNER. William L.; "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Forms of Leadership", *Leadership Quarterly*, Vol. 16, 2005, pp.315-338.

HILL. Raymond E., BARON, Laurie S.; **Interpersonal Openness and Communication Effectiveness**, Working Paper No.132, Division of Research, Graduate School of Business Administration, The University of Michigan, 1976, pp.1-11, (Erişim) <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/35717/2/b1373584.0001.001.pdf>, 25 Ocak 2010.

HITT. W.; **Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice**, Columbus, OH: Battele Press, 1990'dan naklen KAPLA. Dale P; "Personalizing Leadership: Institutional and Individual Factors Affecting the Leadership Styles and Policy Choices of Wisconsin Police Chiefs", Morgantown, West Virginia, West Virginia University, Eberly College of Arts and Sciences, Department of Political Science, 2005 (Unpublished PhD Thesis).

HOLLANDER. Edwin P.; "Processes of Leadership Emergence", **Journal of Contemporary Business**, Vol. 3, Issue 4: 1974, pp.19-33'dan naklen
GLEASON. James M., SEAMAN. F. James, HOLLANDER. Edwin P.;
"Emergent Leadership Processes as a Function of Task Structure and
Machiavellianism", **Social Behavior and Personality**, Vol. 6, Issue 1, 1978,
pp.33-36.

HOUSE. Robert J., HOWELL. Jane M.; "Personality and Charismatic
Leadership", **The Leadership Quarterly**, Vol. 3, 1992, pp.81-108.

HOUSE. Robert J., SHAMIR. Boas; "Toward the Integration of
Transformational, Charismatic and Visionary Theories", (Ed) CHEMERS
Martin M., AYMAN. Roya; **Leadership Theory and Research:
Perspectives and Directions**, 1993, pp.89'dan naklen AYRANCI. Evren,
ÖGE. Ercan; "Dönüşümsel Liderlik Kavramı Hakkında Önde Gelen Teoriler
ve Türkiye'de Kavramı Ele Alan Çalışmalar", **Anadolu Bil Meslek
Yüksekokulu Dergisi**, Cilt 17, 2010, s.37-46.

HOWELL. Jane M., AVOLIO. Bruce J.; "The Ethics of Charismatic
Leadership: Submission of Liberation?" **Academy of Management
Executive**, Vol. 6, 1992, pp.43-54'dan naklen CHRISTIE. Amy, BARLING.
Julian, TURNER. Nick; 2011 **Pseudo-Transformational Leadership: Model
Specification and Outcomes**, (Erişim)
[http://umanitoba.ca/faculties/management/academic_depts_centres/dept/bus
_admin/media/Christie_Barling_Turner_JASP_in_press.pdf](http://umanitoba.ca/faculties/management/academic_depts_centres/dept/bus_admin/media/Christie_Barling_Turner_JASP_in_press.pdf), 16 Mayıs 2011.

HUANG. Linfen Jennifer, SNELL. Robin Stanley; "Turnaround, Corruption
and Mediocrity: Leadership and Governance in Three State Owned
Enterprises in Mainland China", **Journal of Business Ethics**, Vol. 43, 2003,
pp.111-124.

HUNTER. J. E., GERBING. D. W., BOSTER. F. J.; "Machiavellian Beliefs and Personality: Construct Invalidity of the Machiavellianism Dimension", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 43, 1982, pp.1293-1305.

HUSTED. Christie L.; "Systematic Differentiation Between Dark and Light Leaders: Is a Corporate Criminal Profile Possible?", Capella University, School of Business and Technology, 2008 (Unpublished PhD Dissertation).

ICKES. William, REIDHEAD. Susan, PATTERSON. Miles; "Machiavellianism and Self-Monitoring: As Different As Me and You", **Social Cognition**, Vol. 4, Issue 1, 1986, pp.58-74.

ILIES. Remus, MORGESON Frederick P., NAHRGANG. Jennifer D.; "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes" **The Leadership Quarterly**, Vol. 16, 2005, pp.373-394.

JACOBSEN. Chanoch, HOUSE. Robert J.; **The Rise and Decline Of Charismatic Leadership**, 1999, (Erişim) http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications/House/Rise%20and%20Decline%20of%20Charismatic%20Leadership%20-%20House.doc, 20 Temmuz 2010.

JAY. Antony; **Management and Machiavelli**, New York, Holt, Rinehart & Winston Publication, 1967'den naklen McGUIRE. David, HUTCHINGS. Kate; "A Machiavellian Analysis of Organisational Change", **Journal of Organisational Change Management**, Vol. 19, Issue 2, 2006, pp.192-209, (Erişim), www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm, 19 Mart 2011.

JENNINGS. Eugene E.; **An Anatomy of Leadership: Princes, Heroes and Superman**, NY: McGraw-Hill Publishers, 1960'dan naklen BOJE. David M.; **Transform into Super Leaders: Transformational Leadership**, 25

December 2000, (Erişim)
http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.htm,
 20 Temmuz 2010.

JENSEN. Susan, LUTHANS. Fred; "Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impacts on Employees' Attitudes" **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 27, Issue 8, 2006, pp.646-666.

JONES. Daniel N., PAULHUS. Delroy L.; "Machiavellianism", LEARY. M. R., HOYLE. R. H. (Ed), **Individual Differences in Social Behavior**, New York, Guilfords, 2009, pp. 93-108, (Erişim)
http://neuron4.psych.ubc.ca/~dpaulhus/research/SDR/downloads/CHAPTER_S/2009%20Handbook%20of%20Ind%20Diffs/Jones%20&%20Paulhus_2009_Machiavellianism.pdf, 20 Mart 2011.

JONES. Gwen E., KAVANAGH. Micheal J.; "An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace", **Journal of Business Ethics**, Vol. 15, 1996, pp.511-523.

JUDGE. Timothy A., PICCOLO. Ronald F., KOSALKA. Tomek; "The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of the Leader Trait Paradigm", **The Leadership Quarterly**, Vol. 20, 2009, pp.855-875.

JUDGE. Timothy A., WOOLF. Erin Fluegge, HURST. Charlice, LIVINGSTON. Beth; "Charismatic and Transformational Leadership: A Review and an Agenda for Future Research", *Zeitschrift für Arbeits-u. Organisationspsychologie*, Vol. 50, N.F.24, Issue 4, 2006, pp.203-214.

KAPLA. Dale P; "Personalizing Leadership: Institutional and Individual Factors Affecting the Leadership Styles and Policy Choices of Wisconsin

Police Chiefs”, Morgantown, West Virginia, West Virginia University, Eberly College of Arts and Sciences, Department of Political Science, 2005 (Unpublished PhD Thesis).

KARAMAN. Mustafa Said; “İşletmelerde Liderlik ve Verimlilik İlişkisi – Ünlü İşletme Lideri Jack Welch’in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi”, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 2003 (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi).

KARK. Ronit, SHAMIR. Boas, CHEN. Gilad; “The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, 2003, pp.246-255’den naklen BARLING. Julian, CHRISTIE. Amy, TURNER. Nick; “Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 81, 2008, pp.851-861.

KAVAK. Bahtişen; “Makyavelizm ile Tüketicinin Ahlaki Yargıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Ampirik Bir İnceleme”, Ev Ekonomisi Dergisi, 1999’dan naklen MANDACI. Gamze; “Makyavelist Tutumların Etik Algısı ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KAYA. Çetin; “Küresel Rekabetin Tırmandığı Bir Süreçte Türk Liderlere Uygun Model Arayışı ”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Vol. 2, Issue 2, 2010, pp.69-88.

KEITH. Davis; **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988.

KELEŞ. Göze Özge; “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli

Örneği)", Muğla, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KELLERMAN. Barbara; **Kötü Liderlik**, Çev. Fadime KÂHYA, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

KELLETT. Janet B., HUMPHREY. Ronald H., SLEETH. Randall G.; "Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders", **The Leadership Quarterly**, Vol. 17, 2006, pp.146-162.

KELLY. Anita E., McKILLOP. Kevin J.; "Consequences of Revealing Personal Secrets", **Psychological Bulletin**, Vol. 120, Issue 3, 1996, pp.450-465.

KERNIS. M. H.; **Toward A Conceptualization of Optimal Self-Esteem**, **Psychological Inquiry**, Vol. 14, 2003, pp.1–26'dan naklen MEMİŞ. Çiğdem Asarkaya, AYDIN. Gaye Karaçay, KABASAKAL. Hayat, SARAÇER. Behice Ertenü; **Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması**, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi, 2009.

KESKEN. Jülide, AYYILDIZ. Nazlı Ayşe; "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", **Ege Akademik Bakış**, Vol. 8, Issue 2, 2008, pp.729-754.

KESKEN. Jülide, ÜNNÜ. Nazlı Ayşe Ayyıldız; **Öteki Liderlik**, Ankara, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., 2011.

KEZİBAN. Mehmet; "Bazı Bitki Uçucu Yağlarının İn Vitro Gerçek Sindirilebilirlik, Bakteri ve Protozoa Sayısına Etkileri Bakımından Hiyerarşik Kümeleme Yöntemleriyle Sınıflandırılması", Adana, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KHATRI. Naresh, NG. H. Alvin, LEE. Tracy Hway; **Charisma and Vision: An Emprical Study**, 2000 (Erişim) http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/11-99.pdf, 20 Temmuz 2010.

KHOO. Hwee S., BURCH. Giles St. J.; "The Dark Side of Leadership Personality and Transformational Leadership: An Exploratory Study", **Personality and Individual Differences**, Vol. 44, 2008, pp.86-97.

KILIÇ. Elife Doğan, ÖNEN Özgür; "Öğrenen Örgütlerde Johari Penceresi Burdur Örnekleme", **Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. 2, Issue 5, 2011, pp.1-13.

KILINÇ. Tanıl; **Durumsallık Ötesi Liderlik (II) – Karizmatik Liderlik**, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997 (Erişim), <http://www.merih.net/m2/lid/lidermod4.htm>, 17 Haziran 2010.

KLENKE. Karin; "Authentic Leadership: A Self, Leader and Spiritual Identity Perspective", **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 3, Issue 1, 2007, pp.68-97.

KOÇAK. Aygöl; "İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği", Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KOÇAK. Tuncay; "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)", Ankara, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KOÇEL. Tamer; **İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Ankara, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8.Baskı, 2001.

KOIGI. Alice Nyambura; “Improving Organisational Effectiveness of Public Enterprises in Kenya”, Port Elizabeth, Nelson Mandela Metropolitan University, Faculty of Business and Economic Sciences, 2011 (Unpublished PhD Dissertation).

KOUZES. James M., POSNER, Barry Z.; The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations. San Francisco, Jossey-Bass, 1987'den naklen ERGENELİ. Azize, GOHAR. Raheel, TEMIRBEKOVA. Zhanar; “Transformational Leadership: Its relationship to Culture Value Dimensions”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 31, 2007, pp.703-724.

KOUZES. James M., POSNER. Barry Z.; **The Leadership Challenge**, 3rd Edition, San Francisco, CA, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2002, (Erişim) <http://storage.worldispnetwork.com/books/The.Leadership.Challenge,3ed.pdf>, 24 Kasım 2010.

KOYUNCUGİL. Ali Serhan, ÖZGÜLBAŞ. Nermin; “İMKB’de İşlem Gören KOBİ’lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri, CHAID Karar Ağacı Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1, 2008, pp.1-21

KRAUSZ. Rosa R.; “Power an Leadership in Organizations”, **Transactional Analysis Journal**, Vol. 16, Issue 2, 1986, p.86’dan naklen GÜNEY. Salih; **Yönetim ve Organizasyon** (Ed), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

KRISHNAN. Venkat R.; “Modernization without Demolishing Cultural Roots: The Role of Transformational Leadership”, GIFFORD. J., MAILLOUX. G. Z.

(Ed), **Culture and the State**, Volume 4 (Alternative Interventions), University of Alberta, Edmonton, Canada Research Chairs Humanities Studio, 2003, pp. 164-173.

KRISHNAN. Venkat R.; "Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 26, Issue 6, 2005, pp.442-457.

KRISHNAN. Venkat R.; **Modernization Without Demolishing Cultural Roots: The Role of Transformational Leadership**, Xavier Labour Relations Institute, 2011, (Erişim) <http://www.arts.ualberta.ca/cms/krishnan.pdf>, 13 Temmuz 2011.

KUL. Murat, GÜÇLÜ. Mehmet; "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasında İlişki", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, 2010, s.1021-1038.

KUMAR. Ajay; **Authentic Transformational Leadership: Authenticity as the Key to Sustainable Organization Change**, March 2007, pp. 1-17, (Erişim) <http://www.scribd.com/doc/38616815/Authentic-Transformational-Leadership>, 04 Temmuz 2011.

LASHWAY. Larry; **Measuring Leadership: A Guide to Assesment for Development of School Executives**, ERIC Clearinghouse on Educational Management, OR, University of Oregon, 1999.

LATIF. David A.; "The Relationship Between Pharmacy Students' Locus of Control, Machiavellianism and Moral Reasoning", **American Journal of Pharmaceutical Education**, Vol. 64, Spring Issue, 2000, pp.33-37.

LEDEEN. Michael A.; **Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli**, Çev. Türkân Arıkan, Elif Gökteke, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2003.

LEE. Larry G.; "Transforming People into Transformational Leaders", **Career Smart Advisor**, Vol. 18, Issue 9, 2007, pp.2-3.

LITTLE. Lynn; "Leadership Communication and the Johari Window", **Administrator**, March Issue, 2005, p.4.

LIU. Chung C.; "The Relationship Between Machiavellianism and Knowledge Sharing Willingness", **Journal of Business Psychology**, Vol. 22, 2008, pp.233-240.

LIU. Helena; **When Leaders Fail**, University of Sydney, 2007 (Bachelor of Commerce Thesis for Work and Organizational Studies).

LUFT. Joseph; "The Johari Window: A Graphic Model of Awareness in Interpersonal Relations", **Human Relations Trainings News**, Vol. 5, Issue 1, 1961, pp.6-7, (Erişim), <http://www.augsburg.edu/education/edc210/Johari.html>, 19 Mart 2003.

LUFT. Joseph; **Of Human Interaction**, Palo Alto, CA, National Press Books, 1969'dan naklen NEWSTROM. John W., RUBENFELD. Stephen A.; "The Johari Window: A Reconceptualization", **Developments in Business Simulation and Experiential Exercises**, Vol. 10, 1983, pp.117-120.

LUFT. Joseph; **Group Process and Introduction to Group Dynamics**, 2nd Edition, Palo Alto, CA, National Press Books, 1970, (Erişim) http://www.noogenesis.com/game_theory/Johari/Johari_window.html, 25 Mayıs 2003.

LUFT. Joseph; **Group Process**, Palo Alto, CA, Mayfield Publishing, pp.11-20, 1984'den naklen UYSAL. Gürhan; "Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi

ve Johari Modeli”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Vol. 4, Issue 1, 2003, pp.137-148.

LUFT. Joseph, INGHAM. Harry; **The Johari Window, A Graphic Model of Interpersonal Awareness**, CA, University of California Extension Office, 1955’ten naklen AKIKO. Asai, BARNLUND Dean C.; “Boundaries of the Unconscious, Private, and Public Self in Japanese and Americans: a Cross-Cultural Comparison”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 22, Issue 4, 1998, pp.431-452.

LUTHANS. F., YOUSSEF. C. M.; “Human, Social, and now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage” **Organizational Dynamics**, Vol. 33, No.2, 2004, pp.143-160’dan naklen ÇERİ-BOOMS. Seyra Meltem; “An Emprical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of “Trust in Leader” on Organizational Identification”, İstanbul, Yeditepe University, Graduate School of Social Sciences, 2009 (Unpublished PhD Thesis).

MACCALLUM. R. C., ZHANG. S., PREACHER. K. J., RUCKER. D. D.; “On the Practice of Dichotomization of Quantitative Variables”, **Psychological Methods**, Vol. 7, 2002, pp.19–40.

MACCOBY. M.; “Narcissistic Leaders, The Incredible Pros, the Inevitable Cons”, **Harvard Business Review**, January, 2004, pp.92-102.

MACHIAVELLI. Niccolo; **Prens.** Çev. Rekin TEKSOY, İstanbul, Oğlak Yayıncılık, 2.Baskı, 2000.

MALHAN. Simten, ERSOY. Korkut; **Hemşirelikte İletişime Yönelik Bir Araştırma: Johari Penceresi**, 2001, (Erişim)

http://www.sabem.saglik.gov.tr/akademik_metinler/goto.aspx?id=3668, 24 Nisan 2011.

MANDACI. Gamze; “Makyavelist Tutumların Etik Algısı ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

MANZ. Charles C., SIMS. Henry; “Super Leadership: Beyond the Myth Heroic Leadership”, **Organizational Dynamics**, Winter, 1991, pp.39-43.

MATTISSON. Jane; **Transformational and Pseudotransformational Leadership in Narnia**, Kristianstad University, School of Teacher Education, Autumn 2010 – EN 2302 Lecture Notes, 2010, (Erişim) <http://hkr.diva-portal.org/smash/get/diva2:397012/FULLTEXT01>, 24 Ağustos 2011.

MAY. Douglas R., CHAN. Adrian Y. L., HODGES. Timothy D., AVOLIO. Bruce J.; “Developing the Moral Component of Authentic Leadership” **Organizational Dynamics**, Vol. 32, Issue 3, 2003, pp.247-260.

MAZZA. Monica, DeRISIO. Alessandro, TOZZINI. Carola, RONCONE. Rita, CASACCHIA. Massimo; “Machiavellianism and Theory of Mind in People Affected by Schizophrenia, **Brain and Cognition**, Vol. 51, 2003, pp.262-269.

McGREGOR. Douglas; **Leadership and Motivation**, BENNIS. Warren G., SCHEIN. Edgar H. (Ed), Essays of Douglas McGregor, USA: The MIT Press, 1970 naklen YÜKSEK. Ahmet Erhan; “Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı”, Ankara, Ankara Üniversitesi, 2005 (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

McGUIRE. David, HUTCHINGS. Kate; “A Machiavellian Analysis of Organisational Change”, **Journal of Organisational Change Management**,

Vol. 19, Issue 2, 2006, pp.192-209, (Erişim) www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm, 19 Mart 2011.

McHOSKEY. John W.; "Narcissism and Machiavellianism", **Psychological Reports**, Vol. 77, 1995, pp.755-759.

McHOSKEY. John W.; "Machiavellianism, Intrinsic versus Extrinsic Goals and Social Interest: A Self-determination Theory Analysis", **Motivation and Emotion**, Vol. 23, 1999, pp.267-283.

McHOSKEY. John W., WORZEL. W., SZYARTO. C.; "Machiavellianism and Psychopathy", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 74, 1998, pp.192- 210.

MEMİŞ. Çiğdem Asarkaya, AYDIN. Gaye Karaçay, KABASAKAL. Hayat, SARAÇER. Behice Ertenü; **Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması**, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi, 2009.

METCALFE. Beverly Alimo, METCALFE. Robert John Alban; "The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, 2001, pp.1-27.

METİN. Hasan; "Empatik İletişim ve Yönetişim", **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Cilt 32, Bahar, 2011, pp.177-204.

MINEO. Frank P.; "An Examination of the Relationship Between Leadership Styles and Organizational Sector Culture for the Emergency Medical Services Leader", New York, Capella University, School of Business and Technology, 2009 (Unpublished PhD Dissertation).

MINER. John B.; **Organizational Behavior 1 – Essential Theories of Motivation and Leadership**, NY, M. E. Sharpe Inc., 2005.

MINETT. Dean, YAMAN. H. Ruhi, DENİZCİ. Başak; “Leadership Styles and Ethical Decision-Making in Hospitality Management”, **International Journal of Hospitality Management**, 28, 2009, pp.486-493.

MOSS. Jennifer; “Race Effects on the Employee Assessing Political Leadership: A Review of Christie and Geis’ (1970) Mach IV Measure of Machiavellianism”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 11, Issue 2, 2005, pp.26-33.

MUDRACK. Peter E.; “Machiavellianism and Locus of Control: A Meta-Analytic Review”, **Journal of Social Psychology**, 130, 1990, pp.125-126’den naklen LATIF. David A.; “The Relationship Between Pharmacy Students’ Locus of Control, Machiavellianism and Moral Reasoning”, **American Journal of Pharmaceutical Education**, Vol. 64, Spring Issue, 2000, pp.33-37.

MUMFORD. Micheal D., VAN DOORN, J. R.; “The Leadership of Pragmatism: Reconsidering Franklin in the Age of Charisma”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 12: 2001, pp.279-309.

MUMFORD. Micheal D., STRANGE, Jill M.; **Vision and Mental Models: The Case of Charismatic and Ideological Leadership**, 2002’den naklen AVOLIO. Buruce J., YAMMARINO F. J. (Eds.), **Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead**, Oxford, UK, JAI/ Elsevier, pp.109–142’den naklen BASS. Bernard M., RIGGIO. Ronald E.; **Transformational Leadership**, 2nd Edition, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc. 2006.

MURAT. Güven, AÇIKGÖZ. Banu; “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler”, **Kamu-İş**, Vol. 10, Issue 2, 2008, pp.153-171.

NELSON. D.L., QUICK. J. C.; **Organisational Behaviour, Foundations Realities and Challanges**, St. Poul M. N., West Publishing Company, 1997’den naklen MANDACI. Gamze; “Makyavelist Tutumların Etik Algısı ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

NEMANICH. L. A., KELLER. R. T.; “Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 18, 2007, pp.49-68.

NEWMAN. Victor; “Redefining Knowledge Management to Deliver Competetive Advantage”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 1, Issue 2, 1997, pp.123-128.

NEWSTROM. John W., RUBENFELD. Stephen A.; “The Johari Window: A Reconceptualization”, **Developments in Business Simulation and Experiential Exercises**, Vol. 10, 1983, pp.117-120.

NICHOLLS. John; “The Ti-Mandi Window: A Time-Management Tool For Managers”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 33, Issue 3, 2001, pp.104-108.

NICHOLS. Thomas W.; “Authentic Transformational Leadership and Implicit Leadership Theories”, Texas: University of North Texas – Department of Management (Unpublished PhD Dissertation), 2008, (Erişim) <http://faculty.txwes.edu/tnichols/documents/FinalApproved.pdf>, 23 Kasım 2010.

NICHOLS, T.; **Identifying False Leaders – Unmasking the Masked.** University of North Texas, Department of Management, Working Paper Series, Denton, TX, 2004'den naklen FRY, Louis W., WHITTINGTON. J. Lee, 2006, *Spiritual Leadership as a Paradigm for Organization Transformation and Development*, pp.1-45, (Erişim) <http://www.tarleton.edu/Faculty/fry/SLTOrgDevel.pdf>, 16 Mayıs 2011.

NORTHOUSE. Peter G.; **Leadership: Theory and Practice**, 5th Edition, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks, CA, 2010, pp.280-281, (Erişim) http://www.sagepub.com/northouse6e/study/materials/Questionnaires/03409_11lq.pdf, (17 Eylül 2012)

NOVICEVIC. Milorad M., HARVEY. Michael G., BUCKLEY. M. Ronald, BROWN. Jo Ann, EVANS. Randy; "Authentic Leadership: A Historical Perspective" **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 13, Issue 1, 2006, pp.64-76.

NUMKANISORN. Nicholas Phiranant; "An Exploration of the Impact of Principal Leadership Behaviour on School Culture", Fitzoy, Victoria: Australia Catholic University, Faculty of Education, School of Educational Leadership, 2003 (Unpublished PhD Thesis).

O'CONNOR. Elinor M., SIMMS. Christopher M.; "Self-Revelation as Manipulation: The Effects of Sex and Machiavellianism on Self-Disclosure", **Social Behavior and Personality**, Vol. 18, Issue 1, 1990, pp.95-100.

O'CONNOR. Jennifer, MUMFORD. Micheal D., CLIFTON. Timothy C., GESSNER. Theodore L., CONNELLY. Mary Shane; "Charismatic leaders and Destructiveness: An Historiometric Study", **The Leadership Quarterly**, Vol. 6, 1995, pp.529-555'dan naklen, BEDELL. Katrina, HUNTER. Samuel, ANGIE. Amanda, VERT. Andrew; "Historiometric Examination of

Machiavellianism and a New Taxonomy of Leadership”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 12, Issue 4, 2006, pp.50-72.

OĞUZLAR. Ayşe; “CART Analizi ile Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçlarının Özetlenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 18, Sayı 3-4, 2004, s.79-90.

OKANES. M. M., STINSON. J. E.; “Machiavellianism and Emergent Leadership in a Management Simulation”, **Psychological Reports**, Vol. 35, 1974, pp.255-259.

OKTAY. Ercan, GÜL. Hasan; “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, s.403-427.

ÖZALP. İnan, ÖCAL. Hülya; “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı 4, 2000, s.2007-227.

ÖZDAMAR. Kazım; **Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2003.

ÖZLER. N. Derya Ergun, MERCAN. Nuray; **Creating Morally-Minded Organizations in a Machiavellian Work Environment**, 2nd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, 8-9 June 2010, pp.155-160.

PAKSOY. M.; **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları No: 282, 2002’den naklen ERDAL. Mehmet; “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Analizi”, Sütçü

İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi).

PANDEY. J., RASTOGI. R.; "Machiavellianism and Ingratiation", **Journal of Social Psychology**, Vol. 108, 1979, pp.221-225.

PARRY. Ken W., PROCTOR-THOMSON. Sarah B; "Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings", **Journal of Business Ethics**, Vol. 35, Issue 2, 2002, pp.75-96.

PARRY. Ken W., BRYMAN. Alan; "Leadership in Organizations", CLEGG. Stewart R., HARDY. Cynthia, LAWRENCE. Thomas B., NORD. Walter R. (Ed.) **The Handbook of Organizations Studies**, 2nd Edition, London, Sage Publications Ltd., Part 2.1, 2006, pp.447-467.

PETRONIO. Sandra Sporbett; **Boundaries of privacy: Dialectics of disclosure**, Albany, NY, State University of New York Press, 2002'den naklen FLAHERTY. Dee Giffin; "Telling Our Stories: A Phenomenological Study of The Leader's Gendered Experience of Self-Disclosing", Pittsburgh, Antioch University, 2006 (Unpublished PhD Dissertation).

PODSAKOFF. Philip M., MACKENZIE. Scott B., MOORMAN. Robert H., FETTER. Richard; "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", **Leadership Quarterly**, Vol. 1, Issue 2, 1990, pp.107-142.

PORTER. Lyman W., ALLEN. Robert W., ANGLE. Harold L.; "The Politics of Upward Influence in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, Vol. 3, 1981, pp.109-149.

POYTHRES. N., LILENFIELD. S., SKEEM. J.; "Associations Among Early Abuse, Dissociation and Psychopathy in an Offender Sample" **Journal of**

Abnormal Psycology, Vol. 115, No. 2, 2006, pp.288-297'dan naklen
HUSTED. Christie L.; "Systematic Differentiation Between Dark and Light
Leaders: Is a Corporate Criminal Profile Possible?", Capella University,
School of Business and Technology, 2008 (Unpublished PhD Dissertation).

PRICE. Terry L.; "The Ethics of Authentic Transformational Leadership", **The
Leadership Quarterly**, Vol. 14, 2003, pp.67-81.

PRICE. Terry L.; "Transformational Leadership", MARTURANO. A.,
GOSLING. J. (Ed), **Leadership The Key Concepts**, NY, Routledge Tylor
and Francis Group, 2008, pp.170-174.

PULS. Timothy R.; "Authentic Leadership and its Relationship to Ministerial
Effectiveness", Indiana, Indiana Wesleyan University, Faculty of Graduate
Studies in Leadership, 2011 (Unpublished PhD Dissertation).

RAYBURN. Michael J., RAYBURN. Gayle L.; "Relationship Between
Machiavellianism and Type A Personality and Ethical-Orientation", **Journal
of Business Ethics**, Vol. 15, 1996, pp.1209-1219.

RAYBURN. J. Mike, OVERBY. John, HAMMOND. Kevin; "Differences in
Charisma, Ethics, Personality and Machiavellian Characteristics of Male and
Female Marketing Students", **Academy of Marketing Studies Journal**, Vol.
7, Issue 2, 2003, pp.107-125.

REIMERS. Jennifer Moss; **Assessing Political Leadership: A Review of
Christie and Geis' (1970) Mach IV Measure of Machiavellianism**, Midwest
Academy of Management Regional Conference Minneapolis, MN. 29 April –
1 May 2004, (Erişim), <http://sumbittedpapers/unl.edu/2004-jmreimers01.pdf>,
5 Haziran 2010.

REJAI. Mostafa; **Political Ideologies: A Comparative Approach**, Armonk, New York, M.G. Sharpe, 1991'dan naklen BEDELL. Katrina, HUNTER. Samuel, ANGIE. Amanda, VERT. Andrew; "Historiometric Examination of Machiavellianism and a New Taxonomy of Leadership", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 12, Issue 4, 2006, pp.50-72.

RICKARDS. Tudor, CLARK. Murray; **Dilemmas of Leadership**, NY, Routledge Tylor and Francis Group, 2006.

RICKS. James, FRAEDRICH. John; "The Paradox of Machiavellianism: Machiavellianism May Make for Productive Sales But Poor Management Reviews", **Journal Of Business Ethics**, Vol. 20, Issue 3, 1999, pp.197-205.

RIM. Y; "Machiavellianism and Decisions Involving Risks", **British Journal of Social and Clinical Psychology**, Vol. 5, 1966, pp.36-50.

ROBBINS. Stephen P.; **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice-Hal Inc., 1999.

ROBBINS. Stephen P., DeCENZO. David A.; **Fundamentals of Management**. NJ, Prentice-Hal International Editions, 1998.

ROBERTS. Patrick S.; "Transformational Leadership at Urban and Metropolitan Public Universities", Akron, The University of Akron, Graduate Faculty, 2005 (Unpublished PhD Thesis).

ROBERTS. Ralph M., PAGE. Diana, SCHRIESHEIM. Chester A.; "Reflecting Leader Behaviour From The Looking Glass Inc. Simulation" **Developments in Business Simulation and Experiential Exercises**, Vol. 20, 1993 pp.90-92.

ROCKWELL. Patricia; "The Relationship Between Machiavellianism, Self-Monitoring, Emotional Expressivity and Sarcasm Procution", **Communication and Social Cognition Division of the National Communication Association Annual Convention**, San Antonio, TX, November 2006.

ROGOJAN. Paul-Titus; "Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences and Remedies", Wien, Universität Wien, Magister der Sozial und Wirtschaftswissenschaften, 2009 (Unpublished Master Thesis).

ROIGER. James; Self-Disclosure Exercise, 2012, (Erişim) james.roiger@yahoo.com, 4 Haziran 2012.

ROSTI. Robert T., SHIPPER. Frank; "A Study of the Impact of Training in a Management Development Program Based on 360 Feedback", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 13, Issue 1/2, 1998, pp.77-89.

ROTHBAUER-WANISH. Heather; **Pseudo-transformational Leadership Effects**, 2011, (Erişim) <http://www.suite101.com/content/pseudotransformational-leadership-effects-a152148>, 22 Temmuz 2011.

ROWOLD. Jens; "Relationships Among Transformational, Transactional and Moral-Based Leadership: Results From Two Empirical Studies", **Leadership Review**, Vol. 8, Winter Issue, 2008, pp.4-17.

SASHKIN. Marshall, ROSENBACH. William E.; **A New Leadership Paradigm**, Colorado, Westview Press, 1993'ten naklen ERDAL. Mehmet; "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Analizi", Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi).

SAVAŞ. Serkan, TOPALOĞLU. Nurettin, YILMAZ. Mithat; “Veri Madenciliği ve Türkiye’deki Uygulama Örnekleri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 21, 2012, s.1-23.

SCHERMERHORN. John R., HUNT. James G., OSBORN. Richard N.; **Basic Organizational Behavior**, New York, John Wiley & Sons Inc. 1995’ten naklen YILDIZ. Gültekin, ERDOĞMUŞ. Nihat; **Toplulukçu Kültürde Makyavelist Davranış ve Bir Uygulama**, Politika ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 1998.

SCHILLING. Jan; “From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership”, **Leadership**, Vol. 5, Issue 1, 2009, pp.102-128.

SERİNKAN. Celalettin; “Liderlik ve Toplam Kalite Yönetiminin Algılanma Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **“İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2008, s.144-158.

SEYREK. İbrahim Halil, ATA. H. Ali; “Veri Zarflama Analizi ve Veri Madenciliği Analizi”, **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar**, Cilt 4, Sayı 2, 2010, s.67-84.

SHAMIR. Boas; “Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and an Exploratory Study”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 6, 1995, pp. 19-47’dan naklen DELUGA. R. J.; “American Presidential Machiavellenism: Implications for Charismatic Leadership and Rated Performance”, **Leadership Quarterly**, Vol. 12, 2001, pp.339-363.

SHAMIR. Boas, EILAM. Galit; “What’s Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development” **The Leadership Quarterly**, Vol. 16, 2005, pp.395-417.

SHAMIR. Boas, HOUSE. Robert J., ARTHUR. Michael B.; "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", **Organization Science**, Vol. 4, Issue 4, 1993, pp.577-594.

SHAMIR. Boas, ZAKAY. E., POPPER. M.; "Correlates of Charismatic Leader Behaviour in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 4, 1998, pp.387-409'dan naklen KHATRI. Naresh, NG. H. Alvin, LEE. Tracy Hway; **Charisma and Vision: An Empirical Study**, 2000 (Erişim) http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/11-99.pdf, 20 Temmuz 2010.

SHAHIN. Amany I., WRIGHT. Peter L.; "Leadership in the Context of Culture, An Egyptian Perspective", **The Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 25, Issue 6, 2004, pp.499-511.

SHEA. Michael T., BEATTY. James R.; "Measuring Machiavellianism with Mach V: A Psychometric Investigation", **Journal of Personality Assessment**, Vol. 47, 1983, pp.509-513.

SHENTON. Andrew K.; "Viewing information needs through a Johari Window", **Reference Services Review**, Vol. 35, Issue 3, 2007, pp.487-496.

SHEPPERD. James A., SOCHERMAN. Robert E.; "On the Manipulative Behavior of Low Machiavellians: Feigning Incompetence to "Sandbag" an Opponent", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 72, Issue 6, 1997, pp.1448-1459.

SHERRY. Simon B., HEWITT. Paul L., BESER. Avi, FLETT. Gordon L., KLEIN. Carolin; "Machiavellianism, Trait Perfectionism and Perfectionistic Self-Presentation", **Personality and Individual Differences**, Vol. 40, No. 4, 2006, pp.829-839.

SİĞRİ. Ünsal, TABAK. Akif, GÜNGÖR. Hasan; “Öz-Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Bahar Sayısı, No. 17, 2010, pp.51-66.

SIMONTON. Dean Keith; “Presidential Personality: Biographical Use of the Gough Adjective Check List”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51, Issue 1, 1986, pp.149-160’dan naklen JUDGE. Timothy A., PICCOLO. Ronald F., KOSALKA. Tomek; “The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of the Leader Trait Paradigm”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 20, 2009, pp.855-875.

SİLAH. Mehmet; “Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları”, **C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, 2002, pp.143-168.

SOLAR. Diana, BRUEHL. Dieter; “Machiavellianism and Locus Of Control: Two Conceptions of Interpersonal Power”, **Psychological Reports**, Vol. 29, Issue 3, No. 2, 1971, pp.1079-1082.

SOLE. Dorothy; “Johari's Window for Generating Questions”, **Journal of Adolescent & Adult Literacy**, Vol. 40, Issue 6, March 1997, pp.481-483.

SOUTH. Beverly; “Combining Mandala and the Johari Window: An Exercise in Self-Awareness”, **Teaching and Learning in Nursing**, Vol. 2, 2007, pp.8-11.

SPANGENBURG. Janice M.; “The Effect of a Pseudotransformational Leader: Whitewater Rafting In A Hurricane” **International Journal of Management & Information Systems**, Vol. 16, Issue 4, Fourth Quarter 2012: pp.325-326.

SPARROWE. Raymond T.; "Authentic Leadership and the Narrative Self" **The Leadership Quarterly**, Vol. 16, 2005, pp.419-439.

SPSS. **User's Guide**; IBM SPSS Modeler 14.2 User's Guide, 2011

STOGDILL. M. Ralph; **Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research**, USA, The Free Press, 1974'ten naklen YÜKSEK. Ahmet Erhan; "Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı", Ankara, Ankara Üniversitesi, 2005 (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

STOREY. Anne; "The Problem Distributed Leadership in Schools", **School Leadership Management**, Vol. 24, 2004, pp.249-265.

STRANGE. Jill M., MUMFORD. Michael D.; "The Origins of Vision: Charismatic versus Ideological Leadership, **The Leadership Quarterly**, Vol. 13, 2002, pp.343-377'dan naklen BEDELL. Katrina, HUNTER. Samuel, ANGIE. Amanda, VERT. Andrew; "Historiometric Examination of Machiavellianism and a New Taxonomy of Leadership", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 12, Issue 4, 2006, pp.50-72.

STREATER. Marcus L.; "What Drives Your Leadership", **Leadership Advance Online**, Vol. XVIII, 2009, pp.1-5.

SULLIVAN. Roger J.; ALLEN. John S.; "Social Deficits Associated with Schizophrenia Defined in terms of Interpersonal Machiavellianism", **Acta Psychiatrica Scandinavica**, Vol. 99, 1999, pp.148-154.

ŞAHİN. Bayram; "Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", **Doküz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11, Sayı 3, 2009, pp.97-118.

ŞEN. Yasemin, YAŞLIOĞLU. Murat; “Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim**, Cilt 21, Sayı 66, Haziran 2010, s.97-117.

TABAK. Akif, SIĞRI. Ünsal, ARLI. Özgür, COŞAR. Serkan; **Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması**, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Adana, Çukurova Üniversitesi, 2010.

TAMBORINI. Ron, STIFF. James, ZILLMANN. Dolf; “Preference for Graphic Horror Featuring Male Versus Female Victimization: Personality and Past Film Viewing Experiences”, **Human Communication Research**, Vol. 13, 1988, s.529-552.

TAMER. Kezban; **Davranış Bilimleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1986.

TANG. Thomas Li-Ping, CHEN. Yuh-Jia, SUTARSO. Toto; “Bad Apples in Bad (Business) Barrels: The Love of Money, Machiavellianism, Risk Tolerance and Unethical Behavior”, **Management Decision**, Vol. 46, No. 2, 2008, pp.243-263.

TASLAK. Soner; “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 31, Temmuz – Aralık Sayısı, 2008, s.121-144.

TATE. Brian; “A Longitudinal Study of the Relationships Among Self-Monitoring, Authentic Leadership and Perceptions of Leadership” **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 15, Issue 1, 2008, pp.16-29.

TATLIDİL. Hüseyin; **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Akademi Yayınevi, Ankara, 1996.

TENGİLİMOĞLU. Dilaver; “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 14, 2005, s.1-16.

TEKİN. Zeliha; “Pazarlama Etiğinde Makyavelizm ve İstanbul Mahmutpaşa’da Bir Uygulama”, İstanbul, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TICHY. Noel M., DEVANNA. Marry Anne; “The Transformational Leader”, **Training and Development Journal**, July Issue, 1986, 30-42’den naklen ERDAL. Mehmet; “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Analizi”, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi).

TOURIGNY. Louise; “Relationship Among Servant Leadership, Altruism and Social Performance: a Study of American Presidents”, Montreal, Concordia University, 2001 (Unpublished PhD Dissertation)’dan naklen TOURIGNY. Louise, DOUGAN. William L., WASHBUSH. John, CLEMENTS. Christine; “Explaining Executive Integrity: Governance, Charisma, Personality and Agency”, **Management Decision**, Vol. 41, Issue 10, 2003, pp.1035-1049.

TOURIGNY. Louise, DOUGAN. William L., WASHBUSH. John, CLEMENTS. Christine; “Explaining Executive Integrity: Governance, Charisma, Personality and Agency”, **Management Decision**, Vol. 41, Issue 10, 2003, pp.1035-1049.

TREVIÑO. Linda K., HARTMAN. L. P., BROWN. Michael E.; “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership”, **California Management Review**, Vol. 42, 2000, pp.128-142.

TSUI. Anne; “Impacts of Leaders' Values on Enterprises”, Fudan University, School of Management, Conference Notes dated 21 June 2011, (Erişim)

<http://www.fdsf.fudan.edu.cn/en/aboutus/ShowNews.aspx?InfoGuid=703793f4-5cc4-420d-8b0d-fe369004eaa6>, 26 Ağustos 2011.

TUNA. Banu; “Understanding the Relationship Between Transformational, Transactional Leadership and Affective Commitment, Work Engagement”, İstanbul, Yeditepe University, Graduate School of Social Sciences, 2009 (Unpublished PhD Thesis).

TUNA. Muharrem, KONAKLIOĞLU. Ece, KIZANLIKLI. Murat; **Karanlık Liderliğin Çalışanların İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi**, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Adana, Çukurova Üniversitesi, 2010.

TUTAR. Hasan, TUZCUOĞLU. Ferruh, ARGUN. Çiğdem, AKMAN. Elvettin; 2009 **Dönüştürücü / Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma**, (Erişim) <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim17.pdf>, 23 Kasım 2010.

UYSAL. Gürhan; “Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Vol. 4, Issue 1, 2003, pp.137-148.

ÜNNÜ. Nazlı Ayşe Ayyıldız; “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi” **Ege Akademik Bakış**, Cilt 9, Sayı 4, 2009, s.1243-1273.

VAN NIEKERK. Magdalena Maria; “Transformational Leadership at a Higher Education Institution”, Bloemfontein, University of South Africa, Department of Industrial and Organisational Psychology, 2005 (Unpublished Master Thesis).

VUJNOVIC. Marina, KRUCKEBERG. Dean; “Imperative for an Arab Model of Public Relations as a Framework for Diplomatic, Corporate and

Nongovernmental Organization Relationships”, **Public Relations Review**, 31, 2005, pp.338-343.

WALTER. Heather L., ANDERSON. Carolyn M., MARTIN. Matthew M.; “How Subordinates’ Machiavellianism and Motives Relate to Satisfaction with Superiors”, **Communication Quarterly**, Vol. 53, February Issue, No. 1, 2005, pp.57-70.

WALTER. Frank, BRUCH. Heike; “Structural Impacts on the Occurrence and Effectiveness of Transformational Leadership: An Empirical Study at the Organizational Level of Analysis”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 21, 2010, pp.765-782.

WALUMBWA. Fred O., AVOLIO. Bruce J., GARDNER. William L., WERNISING. Tara S., PETERSON. Suzanne; “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Model” **Journal of Management**, Vol. 34, Issue 1, 2008, pp.89-126.

WBI; **Johari Window: Application to Needs Assessment Findings**, WBI Evaluation Group, Needs Assessment Knowledge Base, 2007 (Erişim) http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1194538727144/1Final-Johari_Findings.pdf, 08 Mayıs 2012.

WARD. Paul G.; “Full Spectrum Leadership Behavior: An Exploratory Case Study”, Capella University, School of Business and Development, 2006 (Unpublished PhD Dissertation).

WEBER. Max; **The Theory of Social and Economic Organizations**, New York, Free Press, 1924'den naklen DELUGA. R. J.; “American Presidential Machiavellianism: Implications for Charismatic Leadership and Rated Performance”, **Leadership Quarterly**, Vol. 12, 2001, pp.339-363.

WEBER. Max; **The Theory of Social and Economic Organizations**, Çev. T. Parsons, New York, Free Press 1947'den naklen BEDELL. Katrina, HUNTER. Samuel, ANGIE. Amanda, VERT. Andrew; "Historiometric Examination of Machiavellianism and a New Taxonomy of Leadership", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 12, Issue 4, 2006, pp.50-72.

WEIMER. Jon; "Machiavellianism and Computer-Mediated Communication: An Experiment in the Software Psychology of Terminal to Terminal Communication", Texas, Texas Tech University, Graduate Faculty, 1988 (Unpublished PhD Thesis).

WHITTINGTON. J. Lee; "Corporate Executives as Beleaguered Rulers: The Leader's Motive Matters", **Problems and Perspectives in Management**, Vol. 3, 2004, pp.63-169.

WHITTINGTON. J. Lee, PITTS. Tricia M., KAGELER. Woody V., GOODWIN. Vicki L.; "Legacy Leadership: The Leadership Wisdom of the Apostle Paul", **The Leadership Quarterly**, Vol. 16, 2005, pp.749-770.

WILSON. David Sloan, NEAR. David C., MILLER. Ralph R.; "Individual Differences in Machiavellianism as a Mix of Cooperative and Exploitative Strategies", **Evolution and Human Behavior**, Vol. 19, 1998, pp.203-212.

WOLFSON. Sandra L.; "Effects of Machiavellianism and Communication on Helping Behaviour During an Emergency", **British Journal of Social Psychology**, Vol. 4, 1981, pp.328-332.

WOOD. Gabrielle M.; "Authentic Leadership: Do We Really Need Another Leadership Theory?", Fairfax, George Mason University, College of Humanities and Social Sciences, 2007 (Unpublished PhD Dissertation).

WRIGHTSMAN. Lawrance S.; **Interpersonal Trust and Attitudes Toward Human Nature**, NY, Academic Press, 1991'den naklen BEDELL. Katrina, HUNTER. Samuel, ANGIE. Amanda, VERT. Andrew; "Historiometric Examination of Machiavellianism and a New Taxonomy of Leadership", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 12, Issue 4, 2006, pp.50-72.

YAĞIZ. Oktay, ÖZPOLAT. Ahmet Ragıp; "Yabancı Dil Öğrencilerinin İletişim Özellikleri ve Dil Öğrenim Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Çalışma: Johari Penceresi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. 8, Issue 40, Haziran 2008, pp.317-322.

YAMMARINO. Francis J., DIONNE. Shelley D., SCHRIESHEIM. Chester A., DANSEREAU. Fred; "Authentic Leadership and Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective" **The Leadership Quarterly**, Vol. 19, 2008, pp.693-707.

YAVUZ. Ercan; "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi", Ankara, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008 (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

YAVUZ. Ercan; "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Vol. 1, Issue 2, 2009, pp.51-69.

YAVUZ. Ercan, TOKMAK. Cüneyt; "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Vol. 1, Issue 1, No. 2, Winter 2009, pp.17-35.

YAYLACI. Gaye ÖZDEMİR; “Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması”, **Bilig**, Cilt 36, Kış 2006, s.93-112.

YILDIZ. Fatih Feramuz; “Üniversite Öğrencilerinin Demografik Özelliklerinin Makyavelizm Test Skorlarına Etkileri”, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 2002 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi).

YILDIZ. Fatih Feramuz; “Johari Penceresi Modeli ve Değişik Alanlara Yansımaları”, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 2003 (Yayınlanmamış Doktora Özel Öğrencilik Programı Projesi).

YILDIZ. Gültekin, ERDOĞMUŞ. Nihat; **Toplulukçu Kültürde Makyavelist Davranış ve Bir Uygulama**, Politika ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Sakarya, Sakarya Üniversitesi, 1998.

YILMAZ. Şebnem Koltan, PATIR. Said; “Kümeleme Analizi ve Pazarlamada Kullanımı”, **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, Vol. 2, Sayı 1, İlkbahar 2011, s.91-113.

YÜCEL. İlhami; “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü, Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2007 (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

YÜKSEK. Ahmet Erhan; “Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı”, Ankara, Ankara Üniversitesi, 2005 (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

YÜKSEL. Müberra; “Leadership Competencies in Job Advertisements”, **The Journal of American Academy of Business Cambridge**, Vol. 14, Issue 1, September 2008, pp.179-184.

ZIN. Sakinah Mat, AHMAD. Noorazlina, NGAH. Nazlin Emieza, ISMAIL. Rusnah, ABDULLAH. Iskandar Hasan Tan, IBRAHIM. Norlaila; “Effects of

Machiavellianism on Ingratiation in Organizational Settings”, **Canadian Social Science**, Vol. 7, Issue 2, 2011, pp.183-190.

ZOOK. Avery; “On Measurement of Machiavellianism”, **Psychological Reports**, Vol. 57, 1985, p.982.

EKLER

- EK-1: Yönetici düzeyindeki denekler için kullanılan anket
- EK-2: Çalışan pozisyonundaki denekler için kullanılan anket
- EK-3: Araştırmada yer alan ölçek ve testlerin kullanım izinleri
- EK-4: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün izin yazısı

EK-1

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, günlük yaşantıda ve çalışma ortamında karşılaştığınız durumlara ilişkin görüşlerinizi içeren bazı ifadeleri kapsamaktadır. **İki farklı testten oluşan bu çalışma, cevap veren katılımcıları değerlendirmek amacı taşımadığı için lütfen adınızı, soyadınızı belirtmeyiniz.** Doktora tezi çalışmasında kullanılacak olan bu formdaki tüm soruları içten ve dikkatli bir şekilde cevaplandıracağınız ve eksik bırakmayacağınız inancıyla, şimdiden katılımınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Fatih Feramuz YILDIZ

Doktora Öğrencisi, ffyildiz@gmail.com

1. TEST

Bu test, diğer insanlarla olan bilgi alış verişini nasıl gördüğünüz ve nasıl yönettiğinizle ilgili bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Listedeki maddelerin her birinde; seçeneklerden hangisinin tarif edilen durumda sizin vereceğiniz en gerçek tepki olduğunu belirtmelisiniz. **Lütfen anlatılan durumda nasıl davranacağınıza göre cevaplayınız, nasıl davranmanız gerektiğini düşündüğünüze göre değil.** Verilen her örnekteki iki seçenek arasında dağıtabileceğiniz 5 puanınız bulunmaktadır. Bu puanları aşağıdaki durumlardan herhangi birindeki gibi dağıtabilirsiniz:

- I. Eğer A seçeneği tamamen sizin karakterinizi yansıtıyorsa ve B hiç yansıtmıyorsa, A seçeneğinin yanına "5" ve B seçeneğinin yanına "0" yazınız.
- II. Eğer A seçeneği sizin karakterinizi oldukça yansıtıyor ancak B ise çok az ihtimalle de olsa vereceğiniz bir tepki ise A seçeneğinin yanına "4" ve B'nin yanına ise "1" yazınız.
- III. Eğer A seçeneğindeki tepkiyi vermeniz B'deki tepkiyi vermenizden biraz daha fazla bir ihtimal taşıyorsa, A'nın yanına "3" ve B'nin yanına "2" yazınız.
- IV. B seçeneğine daha yakın olduğunuz durumlarda ise I, II ve III'de belirtilen puan dağılımlarını tersi şekilde veriniz. Yani, B'nin 5 iken A'nın 0, B'nin 4 iken A'nın 1, B'nin 3 iken A'nın 2 olduğu cevapları da verebilirsiniz.

NOT: A ve B seçeneğinden her ikisi de tercihiniz olabilir ya da hiç birisini tercih etmediğiniz durumlar olabilir. Ancak yine de, 5 puanı sizce en uygun şekilde bu iki seçenek arasında dağıtmanız gerekmektedir.

1. Eğer birlikte çalıştığım ekibimden birisi, ekip için önemi olan bir işi bitirmek için ortak bir şekilde çalışması gereken bir diğer ekip üyesiyle "kişilik çatışması" yaşarsa:
☐ **A.** Bu kişiye çatışmadan kısmen kendisinin sorumlu olduğunu söylerim ve karşı tarafın bu durumdan ne şekilde etkilendiğini anlatmaya çalışırım.

- ___ **B.** Araya girersem ikisiyle de de aram bozulur diye endişelenirim ve hiç karışmam.
- 2.** Eğer en iyi arkadaşım ile olan ilişkim, ikimiz için de önemli olan bir konu hakkında sürekli yaptığımız tartışmalarla yıpranmışsa:
- ___ **A.** Lafın tekrar o konuya gelip de arkadaşlığımıza daha fazla zarar gelmemesi için konuşmama dikkat ederim.
- ___ **B.** Aramızdaki anlaşmazlığın arkadaşlığımıza olan etkisine dikkat çekerim ve tartışıp konuşarak konuyu çözmeye çalışmamızı öneririm.
- 3.** Yakın bir arkadaşım, başka bir arkadaşına karşı takındığı sert tavrı ve bu kişinin insanlara nasıl haksızlık ettiğini bana anlatıyor. Aslında ben de tüm kalbimle bu yakın arkadaşına hak veriyorum. Böyle bir durumda:
- ___ **A.** Bu yakın arkadaşımı dinlerim fakat bu konuyla ilgili kendi olumsuz görüş ve düşüncelerimi dile getirmem çünkü ona söylediklerimi bir başka ortamda konuşursa başım derde girebilir.
- ___ **B.** Dinlerim ve kendi fikrimi de beyan ederim ki bu konudaki duruşumu kesin olarak bilsin.
- 4.** Birlikte çalışmak zorunda olduğum birisi, onunla birlikte verimli bir şekilde çalışmamı engelleyecek kadar bana karıştığından dolayı ondan hoşlanmamaya başlarsam:
- ___ **A.** Ona bu konu hakkında hiçbir şey söylemezdim ve ilişkimizi kesinlikle iş konularıyla sınırlı tutardım.
- ___ **B.** Birlikte daha verimli çalışmak için ona gerçek duygu ve düşüncelerimi açıklarım.
- 5.** Eğer bir arkadaşım ile hiddetli bir tartışmaya girmişsem ve o günden itibaren onun benim yanımdayken huzursuz olmaya başladığını fark etmişsem:
- ___ **A.** O konuyu daha fazla uzatmam ve durumu daha da kötüleştirmemek için arkadaşımın davranışı (huzursuz olması) hakkında yorum yapmam.
- ___ **B.** Arkadaşım ile, davranışı (huzursuz olması) hakkında konuşurum ve tartışmamızın arkadaşlığımızı nasıl etkilediğini ona sorarım.
- 6.** Eğer bir arkadaşım bana, yaptığım şeylerin diğer insanları olumsuz etkilediğini düşündüğünü söyleyecek olursa:
- ___ **A.** Bende gördüğü hataları daha detaylı anlatmasını ve bana yardımcı olabilecek tavsiyelerde bulunmasını isterim.
- ___ **B.** Yaptığım şeyleri ve nedenlerini açık bir şekilde anlatmaya çalışırım.
- 7.** Birlikte çalıştığım kişilerden birisi, beraber çalıştığımız başka kişi ile sürekli olarak tartıştığını söyler ve görevimizi başarıyla yerine getirebilmek için tartıştığım o kişiyle işbirliği yapmamın önemini belirtirse:

- ___ A. Bu yorumunu "yersiz" olarak düşünür ve onunla bu konuyu konuşmaktan kaçınırım.
 ___ B. Sorunu nasıl çözebileceğimi anlamak için tartıştığım kişi ile açıkça konuşurum.

8. Eğer arkadaşlarım arasında benimle ilgili bir dedikodu dolaştığına inanıyor ve bir arkadaşımın da bu dedikodu hakkında bilgisi olduğunu düşünüyorsam:

- ___ A. Ona dedikoduyla ilgili hiçbir şey söylemem; söylemek istediğinde kendiliğinden gelip söylemesini beklerim
 ___ B. Onu hedef tahtasına koyuyor olma riskini göze alır ve konuyla ilgili tüm bildiklerini anlatmasını isterim.

9. Birlikte çalıştığım iki kişi ile konuşurken bu iki kişiden birisi, birlikte çalıştığımız diğer kişilerin planlamış olduğu ve hepimizin performansımızı etkileyebilecek, ancak benim haberimin olmadığı başka planlardan bahsederlerse:

- ___ A. Bu planlarla ilgili daha fazla detay vermelerini isterim ve neden benim de haberdar edilmediğimi öğrenmeye çalışırım.
 ___ B. Bana anlatıp anlatmama kararını onlara bırakırım, dilerlerse konuyu değiştirmelerine de izin veririm.

10. Bazı arkadaşlarımın, bir başka arkadaşım ile ilgili olarak onu üzeceğini bildiğim bir dedikodu yaptıklarını duyarsam ve bu arkadaşım da kendiyile ilgili bu dedikodu konusunda ne bildiğini sorarsa:

- ___ A. Hiçbir şey bilmediğimi söylerim.
 ___ B. Ne duyduğumu ve kimlerden duyduğumu tam olarak söylerim.

2. TEST

Aşağıdaki sorularda, soldan sağa doğru sıralanan ve sizce en uygun olan bir seçeneği (X) işaretleyiniz

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Faydalı olmadıkça, yaptığın bir şeyin gerçek nedenini asla kimseye söyleme.					
2	İnsanları elde tutmanın en iyi yolu onlara duymak istediğini söylemektir.					
3	Bir şey ahlaki açıdan doğru ise uygulanmalıdır.					
4	Çoğu insan özünde iyi ve merhametlidir.					
5	En güvenlisi, tüm insanlarda fırsat buldukça ortaya çıkan bir kötülüğün olduğunu varsaymaktır.					

2. TEST

Aşağıdaki sorularda, soldan sağa doğru sıralanan ve sizce en uygun olan bir seçeneği (X) işaretleyiniz

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
6	Dürüstlük her durumda en iyi davranıştır.					
7	Yalan söylemek kesinlikle başıslanamaz.					
8	Genellikle insanlar başkaları tarafından zorlanmadıkça sıkı çalışmazlar.					
9	Alçakgönüllü ve dürüst bir insan olmak, önemli ve haysiyetsiz bir insan olmaktan her zaman daha iyidir.					
10	Birisinden sizin için bir şey yapmasını isterken önemli bir neden varmış gibi göstermek yerine, gerçek nedenini söylemek en iyisidir.					
11	Başarılı insanlar temiz ve ahlaki yaşam sürerler.					
12	Başkalarına tamamen güvenenler, büyük sorunlarla karşılaşır.					
13	Suçlularla diğerleri arasındaki en büyük fark suçluların yakalanacak kadar aptal olmalarıdır.					
14	Çoğu insan cesurdur.					
15	Önemli insanlara dalkavukluk edip onları pohpohlamak akıllıca bir iştir.					
16	Her yönden iyi olmak mümkündür.					
17	<i>Barnum</i> ; "her dakika bir enayi doğar" derken haksızdı.					
18	Ahlaksızlık yapmadan büyük adam olunmaz.					
19	Dermansız bir hastalığa tutulmuş hastalar acısız ölüm hakkına sahip olmalıdır.					
20	Çoğu insan, kendi babasının ölümünü, malını kaybetmekten daha kolay unuttur.					

I. Cinsiyetiniz:

II. Yaşınız:

III. Toplam olarak kaç yıldır çalışıyorsunuz?

IV. Toplam olarak kaç yıldır yönetici olarak görev yapıyorsunuz?

EK-2

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, birlikte çalıştığınız ve doğrudan bağlı olduğunuz bir üst yöneticinizin, sizin tarafınızdan algılanan liderlik davranışlarını içeren bazı ifadeleri kapsamaktadır. **İki farklı testten oluşan bu çalışma, cevap veren katılımcıları değerlendirmek amacı taşımadığı için lütfen adınızı, soyadınızı belirtmeyiniz.** Doktora tezi çalışmasında kullanılacak olan bu formdaki tüm soruları içten ve dikkatli bir şekilde cevaplandıracağınız ve eksik bırakmayacağınız inancıyla, şimdiden katılımınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Fatih Feramuz YILDIZ

Doktora Öğrencisi

ffyildiz@gmail.com

1. TEST		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.					
2						
3						
4						
5						
6	Çalışanlarına bir şeyler öğretmeye ve onları yetiştirmeye zaman ayırır.					
7						
8						
9						
10						

1. TEST

Aşağıdaki ifadeleri, birlikte çalıştığınız bir üst yöneticinizi düşünerek cevaplayınız.

Soruları cevaplarken, soldan sağa doğru sıralanan ve sizce en uygun olan bir seçeneği (X) işaretleyiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18	Heyecan verici ve fırsatlar içeren bir gelecek vizyonu ortaya koyar.					
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28	Sorunlara değişik noktalardan bakmamızı sağlar.					

1. TEST

Aşağıdaki ifadeleri, birlikte çalıştığınız bir üst yöneticinizi düşünerek cevaplayınız.

Soruları cevaplarken, soldan sağa doğru sıralanan ve sizce en uygun olan bir seçeneği (X) işaretleyiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
29						
30						
31						
32						
33	Beklentilerini yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.					
34						
35						
36						

2. TEST

Aşağıdaki ifadeleri, birlikte çalıştığınız bir üst yöneticinizi düşünerek cevaplayınız.

Soruları cevaplarken, soldan sağa doğru sıralanan ve sizce en uygun olan bir seçeneği (X) işaretleyiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Söylemek istediği şeyi açıkça ifade eder.					
2						
3						
4	Başkalarıyla olan etkileşimini geliştirmek için onlardan geri bildirim ister.					
5						

2. TEST

Aşağıdaki ifadeleri, birlikte çalıştığınız bir üst yöneticinizi düşünerek cevaplayınız.

Soruları cevaplarken, soldan sağa doğru sıralanan ve sizce en uygun olan bir seçeneği (X) işaretleyiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
6						
7						
8	Karar vermeden önce ilgili bilgileri analiz eder.					
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15	Çok zor bir konuda karar vermesi gerektiğinde bile etik değerlerden ödün vermez.					
16	Hissettiği şeyleri olduğu gibi yansıtır.					

I. Cinsiyetiniz:

II. Yaşınız:

III. Toplam olarak kaç yıldır çalışıyorsunuz?

IV. Değerlendirdiğiniz bu yöneticinizle/amirinizle kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuz?

.....

EK-3

Fatih Feramuz Yıldız

From: James Roiger <james.roiger@yahoo.com>
Sent: Pazartesi 04 Haziran 2012 20:46
To: Fatih Feramuz Yıldız
Subject: Re: Self-Disclosure Exercise Inventory
Attachments: self-dis.pdf

I retired from the university a couple of years ago and I had to remove my website.
 I am attaching a .pdf copy of the exercise which you're welcome to use.
 Sincerely,
 Jim Roiger

From: Fatih Feramuz Yıldız <feramuz.yildiz@cfcu.gov.tr>
To: "james.roiger@yahoo.com" <james.roiger@yahoo.com>
Sent: Monday, June 4, 2012 3:58 AM
Subject: Self-Disclosure Exercise Inventory

Dear Professor Roiger,

I'm a PhD candidate in Institute of Social Sciences – Department of Business Administration, Gazi University (http://gazi-universitesi.gazi.edu.tr/?language=en_US) at Ankara, Turkey.

In my thesis, I have preferred to work on Johari Window.

During the literature review, I run into some Turkish articles which your Self-Disclosure Exercise inventory was used. In those articles, it was stated that "Roiger's Self-disclosure exercise inventory was modified from the Personnel Relationship Survey of John Hall and Martha S. Williams (1976)".

In addition, those articles also refer to the following web-link for the mentioned Self-Disclosure Exercise inventory.

<http://www.uamont.edu/facultyweb/roiger/write/selfdis.html>

However, this link does not work any more. And, I cannot reach any detailed information about this exercise.

I'll be very glad to hear you more about this Self-Disclosure Exercise inventory.

May I use this self-disclosure exercise inventory in my thesis? And, how can I use this inventory, especially for analysing the self-disclosure and feed-back scores of the persons?

Thank you very much, in advance. I hope to receive your help and your suggestions.

Yours Sincerely.

Fatih Feramuz YILDIZ

Fatih Feramuz Yıldız

From: MindGarden, Inc. <invite@mindgarden.com>
Sent: Perşembe 23 Ağustos 2012 19:36
To: Fatih Feramuz Yıldız
Subject: Your Mind Garden order is ready on Transform.

Dear Fatih Feramuz YILDIZ,

Welcome to Transform, a web-based document storage system by Mind Garden, Inc. (www.mindgarden.com).

Your order for MLQ-B_Turkish may be found on your Participant page after you log in.

You will need to establish your identity (login) in Transform (if you havent already done so). For this process, your User ID will be your email address; you will set your own password. To begin the login process, click on the following link:

<http://www.mindgarden.com/login/167272/162024>

You may need to copy and paste this URL into your web browser if clicking on the URL does not work.

Once you get to your page, you can see your order added to the Documents page.

To return to Transform at any time, simply enter your e-mail address and the password you created to log back in. <http://www.mindgarden.com/login/167272/162024>

Your email address is: feramuz.yildiz@cfcu.gov.tr

As always, we are available weekdays (US) to answer any questions you may have. Reach us by email by going to the "Contact" link on our website <http://www.mindgarden.com/contact.htm>, or call us at 650-322-6300 (US Pacific).

Sincerely,

The Mind Garden Team

Fatih Feramuz Yıldız

From: info@mindgarden.com
Sent: Perşembe 11 Ekim 2012 17:39
To: Fatih Feramuz Yıldız
Subject: Instructions for downloading pdf files

Dear Fatih Feramuz YILDIZ,

Use the following link(s) to access the file(s) you requested:

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ): <http://www.mindgarden.com/docs/ALQForm.pdf>

Turkish translation of the ALQ: <http://www.mindgarden.com/docs/ALQTurkish.pdf>

Sincerely yours,
 Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

For use by Fatih Feramuz YILDIZ only. Received from Mind Garden, Inc. on August 23, 2012



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Authentic Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

EK-4

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.06.20.01-60599/81184
Konu : Araştırma İzni
Fatih Feramuz YILDIZ

02/11/2012

GAZİ ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu genelgesi.
b) Üniversitenizin 19/10/2012 tarih ve 8336 sayılı yazısı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora öğrencisi Fatih Feramuz YILDIZ' ın “Yöneticilerin algılanan liderlik davranışlarını ayırt etmede Makyavelizm ve Johari Penceresi modelinin rolü” konulu tezi ile ilgili çalışma yapma isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Mühürlü anketler (8 sayfadan oluşan) ekte gönderilmiş olup, uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD/disket) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesini rica ederim.


Müberra OĞUZ
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER :
Anket (8 sayfa)