



**SIRADIŞI LİDERLİK TARZLARININ
ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKAYA
ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ARACILIK ROLÜ**

Yunus YILAN

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Ekim, 2021

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

SIRADIŞI LİDERLİK TARZLARININ
ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKAYA ETKİSİNDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ

Hazırlayan
Yunus YILAN

Danışman
Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR 2021

“Bu tez çalışması; Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi’nce desteklenmiştir. Proje No: 18.SOS.BİL.12”

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Sıradışı Liderlik Tarzlarının Algılanan Örgütsel Politikaya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve eserlerin Kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

11/10/2021

İmza

Yunus YILAN



T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Yunus YILAN
	Numarası	130674108
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	İşletme
	Program Düzeyi	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı	Sıradışı Liderlik Tarzlarının Algılanan Örgütsel Politikaya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü	
Tez Savunma Sınav Tarihi	11.10.2021	
Tez Savunma Sınav Saati	14:00	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

SIRADIŞI LİDERLİK TARZLARININ ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKAYA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ

Yunus YILAN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Ekim, 2021

Danışman: Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

Son yıllarda değişim ve yenilenme ile birlikte kaos, belirsizlik ve karmaşa sonucunda liderliğin yeniden sorgulanması sonucunda sıra dışı liderler ortaya çıkmıştır. Örgütlerin değişime uyum sağlayabilmesi için örgüt kültürü ve örgütsel politika konularının dikkate alınması gerekli hale gelmiştir. Liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel politika konularına ilişkin birçok çalışma vardır. Ancak sıra dışı liderliğin örgüt kültürü ve örgütsel politika ile ilişkisini açıklayan araştırmaların olmaması bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Araştırmanın amacı hizmet sektörü olan turizm işletmelerinde olası kaos ve kriz ortamlarında sergilenecek davranışlar çerçevesinde; örgüt kültürünün, sıradışı liderlik tarzları ile örgütsel politika arasındaki ilişkiye olası aracılık rolünü ortaya koymaktır. Araştırmada sıra dışı liderlik tarzları olarak karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlik ele alınmıştır. Literatür taraması ve uzman görüşleri alınarak ölçme aracı hazırlanmıştır. Hazırlanan beşli likert tipi anket, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 453 yöneticiye uygulanmıştır. Verilerin analizinde Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, Faktör Analizi, One Way Anova Analizi ve T- Testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, sıra dışı liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlik tarzlarının örgüt politikalarını ve örgüt kültürünü doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Aracı değişken sonuçları incelendiğinde sıradışı liderliğin örgütsel politikaya etkisinde örgüt kültürünün aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sıra dışı liderlik, örgüt kültürü, örgütsel politika, aracılık rolü, ölçek geliştirme.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF EXTRAORDINARY LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL POLITICS: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Yunus YILAN

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

October, 2021

Advisor: Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

In recent years, with the change and renewal, chaos, uncertainty and confusion, extraordinary leaders have emerged as a result of the re-questioning of leadership. In order for organizations to adapt to change, it has become necessary to consider organizational culture and organizational policy issues. There are many studies on leadership, organizational culture and organizational policy. However, the lack of research explaining the relationship between extraordinary leadership and organizational culture and organizational policy increases the importance of this study. The aim of the research is to determine the behaviors to be exhibited in possible chaos and crisis environments in tourism enterprises, which are the service sector; The aim is to reveal the possible mediating role of organizational culture in the relationship between extraordinary leadership styles and organizational politics. In the study, charismatic, ideological and pragmatic leadership were discussed as extraordinary leadership styles. The measurement tool was prepared by taking the literature review and expert opinions. The prepared five-point Likert-type questionnaire was applied to 453 managers working in five-star hotel businesses operating in the province of Antalya. Correlation Analysis, Regression Analysis, Factor Analysis, One Way Anova Analysis and T-Test were used to analyze the data. As a result of the analyzes made, an extraordinary leadership scale was developed. It has been determined that his charismatic, ideological and pragmatic leadership styles directly affects organizational policies and organizational culture. According to the mediator variable results, it has been determined that organizational culture has a mediating effect on the effect of extraordinary leadership on organizational policy.

Keywords: Extraordinary leadership, organizational culture, organizational policy, mediation role, scale development.

ÖN SÖZ

Akademik hayatın en önemli dönüm noktalarından biri olan doktora sürecimin başlamasıyla birlikte tez konusunun belirlenme sürecinden itibaren çalışmalarına zaman gözetmeksizin vakit ayıran, her zaman daha iyisinin nasıl olacağını en sade şekilde gösteren, kendimi geliştirmem konusunda yoluma ışık olan, öğrencisi olmayı her zaman gurur olarak ifade ettiğim danışmanım Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca tezin son halini almasını sağlayan Tez İzleme Komitesi Üyeleri Doç.Dr. Ahmet BAYTOK'a ve Dr.Öğretim Üyesi Hülya ÖCAL'a; tez savunmasındaki katkılarından dolayı Doç.Dr.Osman Kürşat ACAR'a ve Dr.Öğretim Üyesi Arzu ÖZKANAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Doktora tezi çalışmasının sona ermesi kadar akademik hayatıma sihirli dokunuşlar yapan benim için unutulması imkansız olan kişilerden bahsetmeden geçemem. Hayatıma öyle bir noktada dokunmuşlar ki adeta akademisyen olmama hepsi birer tuğla koymuştur. Bu tuğlaları koyan kişilerden sırasıyla bahsetmek istiyorum.

Sihirli Dokunuş 1: Hayatıma katacağı değerleri yıllar sonra anlayacağım halk oyunlarına nasıl başladım? Lise birinci sınıfa giderken okulumuzun müdürü beni odasına çağırdı. Tüm itirazlarıma rağmen “Seni bu okuldan mezun etmem.” Diyerek halk oyunları ekibine zorla girmemi sağlayan Marmaris 75.Yıl Anadolu Meslek ve Kız Meslek Lisesi Müdürü rahmetli hocam Nebahat COŞKUN' ne desem az gelir. Her zaman dualarımdasın kıymetli hocam. Beni zorla ittiğiniz halk oyunları akademisyen olmamda rol oynayan bir etken oldu. Böylece bir öğrencinin hem hayatının seyrini değiştirdiniz hem de meslek edinmesini sağladınız. Çok teşekkür ederim.

Sihirli Dokunuş 2: Bir gece ansızın mesaj atarak akademik kadroya başvurmamı sağlayan ve bu süreçte bana yoldaş olan yüksek lisans sınıf arkadaşım, dostum ve şu an Nevşehir Üniversitesinde görev yapan Dr. Pınar GÜNER KOÇAK' a ne kadar teşekkür etsem azdır.

Sihirli Dokunuş 3: Akademisyenlik sınavında rakiplerle eşit özelliklere sahip olmamdan dolayı halk oyunları beni rakiplerimden ayırmıştır. Kadroya dahil edilirken bu hususu göz önünde bulundurarak karar veren çok kıymetli hocam Prof.Dr. Hüseyin Ali YALIM' a çok teşekkür ederim.

Sihirli Dokunuş 4: Akademisyen olduktan sonra doktora sürecine başlamanın şartlarından birisi İngilizce sınavıdır. Bu nokta da ise hayatıma başka bir Pınar dokundu. Çocukluk arkadaşım, kapı komşumuz ve şu an Ankara' da INEX (International Exam) işletmesinin sahibi olan Pınar BALIKÇI' nın İngilizce kampı sayesinde sınavı geçtim. Sonsuz teşekkürler.

Bu süreçte ders çalışmam için beni teşvik eden, fedakarlıkla ve sabırla bana destek olan canım eşime sevgilerimi sunuyorum.

Teşekkürlerin en büyüğü ise beni dualarından eksik etmeyen canım anam Emine YILAN' a ve bir ara tezi bitireceksin inşallah diyen kıymetli babam Osman YILAN' a. Tam anlamıyla çocukları için saçlarını süpürge etmenin örnekleridir.

Yunus YILAN
2021, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	ii
ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SIRA DIŞI LİDERLİK

1. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	6
1.1. LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖNEMİ	6
1.2. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI	10
1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	12
1.3.1. Pozitif Liderlik Yaklaşımı	12
1.3.2. Geleneksel Liderlik	12
1.3.2.1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik.....	16
1.3.3. Negatif Liderlik Yaklaşımları	18
1.3.4. Sıra Dışı Liderlik.....	21
2. SIRA DIŞI LİDERLİK TÜRLERİ	23
2.1. KARİZMATİK LİDERLİK	23
2.2. İDEOLOJİK LİDERLİK.....	24
2.3. PRAGMATİK LİDERLİK.....	24
3. SIRA DIŞI LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKMASI VE PERFORMANS AÇISINDAN ETKİLERİ	25
3.1. BİREYSEL DÜZEYDE ETKİLERİ	26
3.2. GRUP DÜZEYİNDE ETKİLERİ	27
3.3. ÖRGÜTSEL DÜZEYDE ETKİLERİ	28
3.4. ÇEVRESEL DÜZEYDE ETKİLERİ.....	28
4. SIRA DIŞI LİDERLERİN ETKİ TAKTİKLERİ.....	30
5. SIRA DIŞI LİDERLİĞE GİDEN DAVRANIŞSAL YOLLARDA BENZERLİKLER VE FARKLILIKLAR.....	35
5.1. PERFORMANS	36
5.2. YARATICI PROBLEM ÇÖZME	39

İKİNCİ BÖLÜM

SIRA DIŞI LİDERLİK, ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA	48
1.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN TANIMI	48
1.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN TARİHİ	50
1.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKAYLA İLGİLİ KAVRAMLAR	51
1.3.1. Politik Davranış	51
1.3.2. Güç	52
1.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA	54
1.4.1. Algılanan Örgütsel Politika Kavramının Boyutları	56
1.4.1.1. Genel Politik Davranışlar	56
1.4.1.2. Yükselmek İçin Gösterilen Politik Davranışlar	57
1.4.1.3. Maaş, Ödül ve Terfi Kuralları	57
1.4.2. Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler	58
1.4.2.1. Bireysel Faktörler	58
1.4.2.2. Örgütsel Faktörler	60
1.4.2.3. Çalışma Ortamı Faktörleri	60
1.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN OLUŞUM SEBEPLERİ	61
1.6. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN SONUÇLARI	62
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	64
2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE ÖNEMİ	64
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ VE ÖGELERİ	67
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-ÇEVRE İLİŞKİSİ	73
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, GELİŞİM VE DEĞİŞİMİ	75
2.4.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	75
2.4.2. Örgüt Kültürünün Gelişimi	79
2.4.3. Örgüt Kültürünün Değişimi	81
3. SIRADIŞI LİDERLİK, ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	87
3.1. SIRA DIŞI LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLİŞKİSİ	87
3.2. SIRA DIŞI LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	88
3.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SIRA DIŞI LİDERLİK TARZLARININ ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKAYA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. YÖNTEM	92
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	92
1.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	92
1.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	92
1.4. EVREN VE ÖRNEKLEM	93
1.5. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ TEKNİKLERİ	93
1.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	94

1.6.1. Sıra Dışı Liderlik Ölçeği	94
1.6.1.1. Sıra Dışı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi	94
1.6.2. Örgütsel Politika Ölçeği.....	102
1.6.3. Örgüt Kültürü Ölçeği	104
2. BULGULAR VE YORUM.....	109
2.1. DEMOGRAFİK VERİLERE İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR	109
2.2. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE KURGULANAN MODELİN YOL ANALİZİ.....	118
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
KAYNAKÇA.....	128
EKLER	145



TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Karizmatik, İdeolojik ve Pragmatik Liderliğin Çoklu Düzeyde Etkilerinin Özeti	29
Tablo 2. Karizmatik, İdeolojik ve Pragmatik Liderlerin Yaklaşımları.....	36
Tablo 3. Problem Çözmede Sıra Dışı liderlik Türlerinin Özellikleri.....	43
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Bilgileri	98
Tablo 5. Sıra Dışı Liderlik Ölçeği.....	101
Tablo 6. Örgütsel Politikanın Alt Boyutları Güvenirlilik Katsayıları.....	102
Tablo 7. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutları Güvenirlilik Katsayıları	104
Tablo 8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri	109
Tablo 9. Katılımcıların Demografik Bilgileri	110
Tablo 10. Cinsiyete Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması	110
Tablo 11. Yaşa Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması	111
Tablo 12. Departmana Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması	112
Tablo 13. Tecrübeye Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması	112
Tablo 14. Mevcut İşletmede Çalışma Süresine Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması.....	113
Tablo 15. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Algısının Karşılaştırılması.....	114
Tablo 16. Yaşa Göre Örgüt Kültürü Algısının Karşılaştırılması	115
Tablo 17. Departmana Göre Örgüt Kültürü Algısının Karşılaştırılması	116
Tablo 18. Tecrübeye Göre Örgüt Kültürü Algısının Karşılaştırılması	117
Tablo 19. Aynı İşletmede Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Algısının Karşılaştırılması	118
Tablo 20. Gerçekleşen Modelden Elde Edilen Regresyon Parametreleri ve Yapısal Eşitlikler.....	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Örgütsel Etkililik ve Başarıyı Etkileyen Dışsal ve İçsel Çevre Faktörleri.....	78
Şekil 2. Araştırmanın Modeli	93
Şekil 3. Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Faktör Yükleri.....	100
Şekil 4. Örgütsel Politika Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	103
Şekil 5. Katılım Temel Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi	105
Şekil 6. Tutarlılık Temel Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi	106
Şekil 7. Uyum Yapma Temel Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	107
Şekil 8. Vizyon Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	108
Şekil 9. Gerçekleşen Modelin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi	120



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%	: Yüzde
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Varyans Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
f	: Frekans
Maks.	: En Büyük Değer
Min.	: En Küçük Değer
n	: Örneklem Büyüklüğü Sayısı
ÖKÖ	: Örgüt Kültürü Ölçeği
ÖPÖ	: Örgütsel Politika Ölçeği
r	: Korelasyon Katsayısı
Sd.	: Serbestlik Derecesi
SLÖ	: Sıra Dışı Liderlik Ölçeği
Ss.	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
X²	: Ki-Kare

GİRİŞ

Karmaşıklığın bu tarafındaki basitlik için bir incir vermezdim,

Ama karmaşıklığın diğer tarafındaki basitlik için hayatımı verirdim.

—*Oliver Wendell Holmes*

(The Simplicity on the Far Side of Complexity)

Modern liderlik araştırmalarında durumsal faktörler çoğu zaman liderlik davranışını belirleyen ya da onu güçlü bir şekilde etkileyen faktörler olarak kabul edilir (Vroom ve Jago, 2007: 18). Bu araştırmalar ilk olarak işin niteliği, liderin gücü ve liderizleyici ilişkilerine odaklanmışlardır. Bunlar örgüt içi durumsal faktörlerdir, bununla birlikte örgütü etkileyen dış faktörlerin genellikle örgüt yapısına etkisine bakılırken, liderliğe etkisini dolaylı olarak öngörmüşlerdir.

Örgütlerin çevre koşullarındaki değişimlerin hızlandığı, belirsizliklerin arttığı ve çevrenin daha kompleks bir hale geldiği iddia edilmektedir. Çevredeki bu değişimler örgütlerde bir gerilim durumu oluşurmaktadır. Kriz ortamında dinamik ve sürekli değişen çevre koşullarına örgütlerin uyum sağlaması, süreci etkili ve verimli yönetebilmeleri kolay olmamaktadır. Bu süreçlerde neredeyse örgütlerin tamamının karşılaştığı belirsizlik ortamında, örgütler benzeri olmayan stres unsurlarıyla ne yapacaklarını bilmemektedirler. Liderlik araştırmaları değişim sürecinde değişimi yönetme yeteneğine odaklanmışlardır. Değişimi yönetme ve yenilenme sürecinin bir ucunda transformasyonel liderlik, diğer ucunda ise transaksiyonel liderlik olduğu öne sürülmüştür. Son yıllarda liderlik araştırmalarında vizyon ve değişimle ilgili artan tartışmalar ile Mumford (2010) farklı liderlik yaklaşımlarının da sorgulanması gerektiğini öne sürmüştür. Değişim süreçlerinde ortaya çıkan belirsizlikler sonucunda oluşan sıradışı koşullar gerçek liderliği neyin oluşturduğuna ve liderliğe yeniden odaklanmayı gerektirirken kriz ortamında doğan sıradışı liderliği de sorgulama imkanı oluşturmuştur.

Sıradışı liderliğe giden yolda liderlik yaklaşımları; örgütlerin, toplumların, liderlerin ve takipçilerin davranışları, duyguları, özellikleri, dikkate alınarak zamana ve çevresel faktörlere göre şekillenmiştir. Ancak bazı liderlerin takipçiler üzerinde oluşturduğu etkinin boyutunu Shamir ve arkadaşları (1993) takipçilerin kendilerini, duygularını ve değerlerini ifade etmede vizyonun rolünü vurgularken, Bass (1997)'a

göre sıradışı liderler takipçilerini etkilemek için motive edici ve entelektüel davranış sergilerler. Den Hartog ve arkadaşları (1999), takipçilerin etkilenme eğilimlerine yanıt verebilmek için onların özelliklerini ve istekli olduklarını anlamaya çalışmak; diğer taraftan Hunt ve arkadaşları (1990) ise sıradışı liderliğe duyulan ihtiyacı doğuran koşulların anlaşılması gerektiğini savunmuştur. Mumford (2006) ise sıradışı liderliği anlamakta en önemli ve tek çerçeveyi etki ve motivasyonun sağladığını kabul etmek gerektiğini savunmuştur. Mumford (2010) sıradışı liderliğe karizmatik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının dışında farklı liderlik yaklaşımlarının da gideceğini belirtmiştir. Bu yaklaşımlar ile birlikte sıradışı liderliğin ortaya çıkmasında etkili olan kriz ve kaos ortamlarının karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlikle kesiştiğini ileri sürmüştür. Üç lider tipinin etkili olma potansiyelinin yanı sıra takipçi türlerinin farklı olması başta olmak üzere birçok konuda da farklılık göstereceklerini belirtmiştir. Mumford (2010) karizmatik liderliği, geleceğe yönelik olumlu bir vizyona sahip, özgüveni yüksek, dürüst ve cömert görünen, liderin gündeminden veya örgütten ziyade lidere sadık olan takipçilerden oluşmasının yanı sıra liderin kendini ifade etme eğiliminde olduğu bir liderlik tarzı; ideolojik liderliği, bir liderin idealize edilmiş bir geçmiş duruma dönme arzusunu ifade etme eğiliminde olduğu ve liderinkine benzer bir değer sistemine sahip, son derece sadık takipçilerden oluşan küçük bir grubu kendine çektiği bir liderlik tarzı; pragmatik liderliği ise bilgi yönetimini, uzmanlığı, problem çözmeyi ve fikir birliği oluşturmayı vurguladığı bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. Yani karizmatik liderler geleceğe, ideolojik liderler geçmişe ve pragmatik liderler bugüne odaklanırlar.

Birçok örgüt günümüzde değişen çevresel koşullar nedeniyle yeni zorluklar ile karşı karşıya kalmışlardır. Devletin müdahaleleri ile birlikte pazar taleplerinin ve rekabetin değişimi, yönetimlerin çaresizliğinin çalışanlara yansımaları, birçok örgütün kriz yönetimlerinin altüst olması gibi sebeplerden dolayı belirsiz bir ortamda elleri kolları bağlı bir şekilde örgütler hayatlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Örgütün tüm üyeleriyle birlikte hayatını sürdürebilmesi ve sürecin yönetilebilmesi için lider öncülüğünde örgüt kültürü ile örgütsel politika konuları dikkate alınmalıdır. Çünkü politik davranışlar ışığında örgüt üyelerinin sürece olumlu bir şekilde adapte olmalarını sağlayacak şekilde kontrol edilmeleri, koordinasyonlarının sağlanması liderin rolünün ve örgüt kültürünün önemini ifade eder (Al-Ali, vd., 2017: 723).

Zorlu süreçlerde çalışanlar üzerinde umut, güven, iyimserlik gibi duyguları yeniden yeşertmek için örgütün sahip olduğu kültür büyük önem taşımaktadır. Çünkü felaket olaylarından hızlı bir şekilde kurtulabilme, dayanıklı olma, yeni bir öz farkındalık geliştirerek çalışanların anlam ve bağlantı arayışlarına yardımcı olma gibi davranışların sergilenmesi örgüt en az hasarla süreci atlatmasını sağlayabilir. Ayrıca küresel krizlerde örgütlerin tüm paydaşlarıyla beraber süreci yönetmesi de ayrı bir önem taşımaktadır. Krizden veya kaostan etkilenen özel örgütler; gelirlerin azalması, giderlerin karşılanamaması, çalışanların davranışları ile birlikte paydaşların (tedarikçiler, müşteriler, ortaklar, devlet, STK'lar...) talepleri ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu noktada süreci yönetebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Ancak özellikle belirsizliğin süresi konusunda soru işaretlerinin olması ve küresel olması durumunda liderler çok zorlu bir süreç yaşayacaklardır.

Sosyal bir varlık olan insan hayata gözlerini açtığı andan itibaren yaşamını sürdürmek, hedeflerine ulaşmak, güç elde etmek ve elde ettiği gücü korumak, çıkarlarının peşinden koşmak için ailesine, çevresine, doğaya ve diğer insanlara karşı sürekli olarak bir mücadele içinde olmuştur. Mücadele sürecinde kendini tanıma fırsatı bulan birey, amaçlarına ulaşmak için nasıl hareket edeceğini de planlamak zorunda kalmıştır. Planlama yaparken birçok faktörü de göz önünde bulundurması gerektiği ve kaçınılmaz bir gerçeklik olduğu, zaman içerisinde ortaya çıkmaktadır. Zaman ilerledikçe diğerlerine rağmen, kişi kendi çıkarlarını korumak için politik davranışlar sergilemekten kaçınmayacaktır, kaçınmamıştır belki de kaçınmak bile istememiştir. Böylece bir kişinin hayatı boyunca iletişim veya ilişki içinde olduğu kişi, grup veya örgüt karşısında politik davranması vazgeçilmez bir durum olarak karşımıza çıkmıştır.

Bireylerin politik davranış sergiledikleri ortamlardan birisi olan örgütlerde; davranışların ve tutumların diğerleri tarafından “nasıl algılandığı” politik ortamların oluşmasında önemli etkenlerden birisidir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 24).

Örgütsel politikanın belirsizlik koşullarıyla ilişkili olması ile faaliyetlerin örgütler ve çalışanlar için öneminin güç ile da ilgisi vardır (Madison, 1980: 97). Güç dinamiklerinin değişim gösterme durumu ve yazılı olmayan kuralların varlığından dolayı çalışanların ve liderlerin uygulayacağı politik davranışlarda belirsizlik ve karmaşa yaşayabilirler. Bu süreçte çalışanların belirsizlikten kaynaklı örgütsel politika algılarıyla beraber uyum yetenekleri, memnuniyetleri, performansları arasında da

değişimler veya etkiler olabilir. Ayrıca genel politik davranışlarda çalışanlar hangi koşullarda çıkarlarını gözettiklerini ve gerçekleştirdiklerini belirtmiştir (Gull ve Zaidi, 2012: 159) Bu tip davranışlar belirsizlik, karmaşa veya kaos ortamlarında ortaya çıkabilir. Tabii ki bu süreçte liderin tecrübeleri, yorumları ve analizleri son derece önemlidir. Fakat liderin konuya ilişkin bilgisinin eksik olması, deneyiminin yetersiz olması veya konunun uzmanı olmaması durumunda çalışanlar kendi istekleri doğrultusunda bir politik davranış sergileyebilirler.

Sonuç olarak teknoloji, rekabet, güç ilişkileri, kaos, kriz, karmaşa vb. koşullar altında çalışanların ihtiyaçlarının ve müşteri taleplerinin baştan sona değişim gösterdiği son yıllarda, örgütlerin mevcut koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanması için sıradışı liderliğin örgütsel politikaya etkisi ve bu etkide örgüt kültürünün rolünün ortaya çıkarılması büyük önem taşımaktadır. Liderler, örgütün amacının ve hedefinin ne olacağı, çalışanların kişilerarası davranışlarının ve ücretlendirilmesinin nasıl olacağı, hangi ürünlerin ve/veya hizmetlerin üretileceği, hedeflenen müşterilerin kim olacağı, ürünlerin ve hizmetlerin nasıl teslim edileceği gibi birçok önemli konuda kararlar verirler. House ve arkadaşlarına (2004) göre liderliğin kültüre bağlı olduğu ancak örgütlerin ve toplumların farklı kültürler tarafından karakterize edildiği göz önüne alındığında takipçiler üzerinde etki yaratacak olan liderlik türleri farklılık gösterebilir.

Yukarıda bahsedilen hususlar dikkate alınarak belirsizlik sürecinde, öngörülemeyen zorlukların üstesinden gelmek ve süreci yönetmek için bu çalışmada üç lider tipi incelenmiştir. Bunlardan birincisi geleceğe yönelik olumlu düşünen, ilham veren, yol gösteren, saygı uyandıran ve ulaşılabilir olan karizmatik liderlik (Conger, 1990: 50); ikincisi geçmişe bağlı kalan, karar almalarında ve değerlendirmelerinde yaşanmış olayları göz önünde bulunduran, vizyonu temel değerler ve inançlar üzerinde oluşturmuş olan ideolojik liderlik (Mumford, vd.2008: 147) ve üçüncüsü mevcut durumun özellikleri ve temel konular hakkında çevreden bilgi toplayan elde ettiği bilgileri sorunların çözümünde kullanan pragmatik liderliktir (Qin ve Simon, 1990: 283; Ligon vd., 2008: 313).

Bu çalışmada sıradışı liderlik türlerinin algılanan örgütsel politikaya etkisi incelenerek, bu etkide örgüt kültürünün aracı olduğu savunularak ilgili alana katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde lider, liderlik ve liderlik tarzları hakkında bilgiler sunulduktan sonra sıradışı liderlik ve türleri ile sıradışı liderliğin ortaya çıkması ve performans açısından etkileri, davranışsal açıdan benzerlikleri ve farklılıkları hakkında geniş çaplı bilgi sunulmuştur.

İkinci bölümde örgütsel politika, algılanan örgütsel politika kavramı ile birlikte algılanan örgütsel politikanın boyutlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde örgüt kültürü, işlevleri, öğeleri ile örgüt kültürünün çevre ile olan ilişkisi açıklanarak örgüt kültürünün oluşumu, gelişimi ve değişimi hakkında bilgi sunulmuştur.

Dördüncü bölümde ise sıradışı liderlik, algılanan örgütsel politikaya etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünün belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın istatistiksel analiz ve sonuçları yer almaktadır. Bu kısımda öncelikle araştırmada kullanılan sıradışı liderlik ölçeğini geliştirme çalışmasından ve araştırmanın diğer ölçekleri olan algılanan örgütsel politika, örgüt kültürü ölçekleri açıklanmıştır. Daha sonra araştırmada kullanılan yöntemden, veri toplama tekniklerinden ve örneklemeden bahsedilmiş, bu yöntemlerin neden ve nasıl seçildiği ayrıca verilerin nasıl analiz edildiği açıklanmıştır.

Son bölümde ise literatür ve araştırma sonucu elde edilen bulgular teorilerle birleştirilerek genel bir değerlendirme yapılmış, çalışmanın kısıt ve sınırlılıkları açıklanmış ve gelecek araştırmalara öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SIRA DIŞI LİDERLİK

1. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖNEMİ

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsan ihtiyaçlarını kendi başına karşılayabildiği durumlarda işin üstesinden gelirken, kendi başına karşılayamadığı durumlara ulaşmak için grup şeklinde hareket etmeye ihtiyaç duymaktadır. Kendi başına yalnız ve güçsüz bireyin hedeflerine yol alırken ihtiyaçlarını belirleyip bir grup çevresinde toplamak gerekmektedir. Gruba ihtiyaç duyan birey aynı zamanda grubu hedeflerine ulaştıracak lider ve yöneticilerle arasında kuracağı bir bağa da ihtiyaç duymaktadır (Eren, 2000: 411).

Liderlik kavramı modern çağda ortaya çıkmış bir kavram değildir. İnsanlığın başlangıcından sonuna kadar önemini koruyacak bir olgudur. En küçüğünden en büyüğüne kadar var olan tüm gruplarda ortak amaca ulaşabilmek için bir lidere ihtiyaç duyulur. Bu lider, içinde bulunduğu grubun ortak amaca ulaşabilmesi için çok önemli bir göreve sahiptir. Liderin grubu yönlendirebilme yeteneği, grubun başarısını doğrudan etkileyecek bir unsurdur. Tüm gruplar kendilerini kapasiteleri ölçüsünde en başarılı konuma çıkarabilecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Bu da liderlik kavramının önemini korumasındaki en önemli etkenlerin başında gelir.

Lider ve liderlik kavramları ile ilgili literatür incelendiğinde; çok fazla tanımların ve ifadelerin olduğunun görülmesiyle beraber ortak bir tanımda birleşmenin olduğunu görmek neredeyse imkansız bir hal almıştır. Liderlik konusunda hala çalışmaların çok fazla olmasının ve devam etmesinde liderliğin karmaşık, geniş ve çok boyutlu olması gibi sebepler yer almaktadır (Saygınar, 2006: 27). Bu durum yılların geçmesine rağmen liderlik kavramının önemini de koruduğunu ve sürdürdüğünü göstermektedir (Demir, 2011: 421). Günümüz toplumunda sık sık duyduğumuz lider kavramı organizasyonlarda belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanları yönlendiren ve motive eden kişiler olarak bilindiği için önemi günden güne artmaktadır.

Liderlik karmaşık, dinamik ve sürekli gelişen bir fenomen olmasından dolayı liderliğin çok boyutlu doğasını yakalamak imkansız görünmektedir (Souba, 2014: 79; Sutherland ve Cameron, 2015: 366). Sutherland ve Cameron (2015) liderlik

araştırmalarındaki eğilimlerin, liderlik araştırmalarında iki önemli değişimi ortaya çıkardığını belirtmişlerdir.

İlk olarak liderlik çalışmalarında kullanılan nicel yöntemlerden karma bir yönteme doğru yönelme olduğunu ve nitel araştırma paradigmasının da istatistiksel araçların ve analizlerin ince doğasını yakalayamadığını iddia etmektedir. Bununla birlikte Pashiardis ve Johansson, (2016), ağdaş araştırmacıların liderlik araştırmalarında derinliği artırmaya çalıştıklarını savunmaktadırlar.

İkinci olarak sosyal değişimler liderlik deneyiminin doğasını etkilemektedir. Tarihsel olarak liderlik araştırması liderin kahraman olarak algılanmasıyla birlikte hiyerarşik bir ilişkinin doğasına odaklanmıştır. Bununla birlikte, bu ilişkide, lider ve takipçi arasındaki ilişkiye vurgu yapılarak liderlik fenomenlerinin çalışıldığı bir ilişkiyi önemli bir şekilde değişirmiştir (Block, 2014). Bu değişiklik, lider ve takipçi arasındaki güç ilişkisini yukarıdan aşağıya daha yatay bir matrise daraltmıştır (Sutherland ve Cameron, 2015: 366).

Farklı kaynaklardan elde edilmiş olan ve aşağıda bahsedilen tanımlamalara göre liderliğin yalnızca bir anlayış biçimi veya düşünce sistemi olarak görmek çok da mümkün değildir. Bunlarla birlikte liderliğin çeşitli bakış açılarıyla bulunduğu dönemin koşullarına göre de tanımları farklılık göstermektedir. Liderlik kavramı tanımlanmaya çalışılırken araştırmacılar tarafsız ve en doğru tanımı da yapmaya çalıştıklarında bile liderlik kavramının yine değişime uğradığı görülmektedir.

Liderlik ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir:

Araştırmacıların 1950 yılından önce yapmış oldukları çalışmalarda liderlik, kişisel özellik ve etki olarak tanımlanmıştır (Baytok, 2006: 56). Mumford (1906) grupta bir kişinin sosyal hareketlerin kontrol sürecinde ne çıkması olarak liderliği tanımlamıştır. Barnard (1938), liderliği bireylerin "kime inanacağını bilmesi, doğru nerileri kabul etmesi, uygun zamanları ve vesileleri seçmesi ile bağlantılı olduğu şeklinde tanımlamıştır. Philips' in (1939) yaptığı tanıma göre liderlik, hedeflere ulaşmanın yolu tutum, davranış ve duygular konusunda birliğini oluşturmak ve devam ettirmektir. Harkins ve Copeland'ın (1942) tanımına göre, insanları fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatına liderlik denilmektedir.

Araştırmacıların 1950 yılından sonra yapmış oldukları çalışmalarda ise liderlik, izleyen algılaması, rol ilişkileri, etkileşim özellikleri izleyenler üzerinde etki olarak tanımlanmıştır (Baytok, 2006: 57). 1950’de, Stogdill’ in tanımına göre liderlik; hedeflerin belirlenmesi ve tamamlanması amacıyla grubu etkileme sürecidir. Koontz ve Donnell’ e (1955) göre liderlik, ortak bir gayeye ulaşmak için insanları etkilemektir. Stodgill 1974’te yaptığı tanımda: Grup süreçlerinin odağı, etkinin kullanılması, kişilik ve etkileri, ikna etme, inancı biçimlendirme, amaçları başarmanın bir aracı, eylem ve davranış, etkileşimin etkisi, farklılaşan bir rol, başlatıcı olarak farklı on başlık altında toplanmaktadır. Zaleznik’ e, (1977) göre liderlik, takipçileri etkileyebilmek için gücün kullanımüdür.

Yukl 1989’da liderliği, liderin özellikleri, yönetsel davranış rolleri, istenilen beklenen sonuçları, durumsal değişkenler üzerinde kavramsal bir model olarak tanımlamıştır. 1996’da Sullivan ve Harper göre liderlik, örgütü var eden akılcı eylemleri yönetmek ve geleceği yön vermek için ekip kurmaktır.

Bass’ a (1990) göre liderlik, bir grup sürecinden, bir kişilik ve uyumu teşvik etme, takipçiler üzerinde etkide bulunma ve hedeflere ulaşmak için bir araç olarak davranışsal ikna etmeyi teşvik etme meselesinden oluşur.

Alkın’a (2006) göre liderlik kavramı bir kişinin belirlenmiş hedeflere ulaşabilmesi için grup üyelerini de aynı amaç etrafında toplayarak harekete geçirmek üzere etkileme sürecidir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003) örgütteki bireylerin ortak fikir, düşünce ve ilkeler çevresinde birleştiği ve bütünleştiği; insanları bir amaca yönelik peşinden sürükleyen veya kişileri belirli amaçlar doğrultusunda birtakım davranışlara yönelten kişi olarak liderliği tanımlanmıştır.

Bolden ve diğerlerine (2009) göre liderlik, paylaşılan hedeflere ulaşmaya yönelik davranışları, etkinlikleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve veya kolaylaştırmak için bir sosyal etki sürecidir.

Gill, (2011) yolu göstermek ve başkalarının onu takip etmesine yardım etmek veya teşvik etmek olarak liderliği tanımlamıştır. Bu, arzulan bir gelecek tasavvur etmeyi, açık bir amaç veya misyonu teşvik etmeyi, destekleyici değerleri ve akıllı stratejileri ve ilgili herkesi güçlendirmeyi ve dahil etmeyi gerektirir

Allio' ya (2012) göre liderlik, takipçi beklentileri ve örgütsel kültür gibi "görünmez güçlerle" uyumlu, karmaşık bir olgudur. Allio (2012) liderlikten 5 şekilde bahseder:

- a) Liderliği iyi bir yönetim olarak gören erken basit paradigma;
- b) Liderliğin liderlik prosedürü olduğu anlamsal tanım;
- c) Liderliği liderler ve takipçiler arasındaki sosyal bir işlem olarak gören işlemsel tanım;
- d) Liderliğin, kararlardan ve eylemlerden vazgeçen ve onlara yardımcı olan bir gösteri olduğu durumsal kavram;
- e) Liderliğin bir sanat olduğu estetik kavram.

Ahmad' a (2012) göre liderlik, iş birliğini yönetme, motive etme, yönetme, rehberlik etme, iş birliği kurma ve geliştirme, karar verme, vizyon uygulama ve hesap verebilir olma becerisine sahipken, ortak bir hedefe ulaşmak için kişinin başkalarını etkileme yeteneğidir.

Northouse' a (2013) göre liderlik, liderlerin insanları ortak bir hedefe ulaşmaları için etkiledikleri bir süreçtir.

Van Wart' a (2013) göre liderlik, başkalarını etkileme, organizasyonları dönüştürme, vizyon yaratma, ilerlemek için bir anlaşma oluşturma, duygusal zekayı kullanma ve sağduyu kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik, istenen bir hedefe ulaşmak için başkalarını etkileme yeteneği olarak da basit bir şekilde görülebilir. (Raducan ve Raducan, 2014: 809).

Chandra ve Priyono (2016) liderliği, belirli bir durumda belirlenen hedeflere ulaşmak için insanların verimli ve etkili bir şekilde çalışmaya istekli olmalarını sağlamak için bir kişinin veya grubun faaliyetlerini etkileme yeteneği olarak tanımlamışlardır.

Rahman'a (2017) göre liderlik, bir bireyin belirli hedeflere ulaşmak için takipçilerinin düşünceleri, davranışları ve tutumları üzerinde etkili olduğunu iddia ettiği bir süreç, izlenim veya sanattır.

Yukarıda belirtilen tanımlara istinaden nihai, birleştirici bir liderlik tanımının olmadığını kabul etmek önemlidir. Allio (2012) liderliği Sufi bir atasözü ile şöyle açıklar; *kör adamlar bir fili tüm parçalarıyla tanımlayarak onun "birçok yönü, boyutu ve bölümü" olduğunu ortaya çıkarır.* Bu durumda liderlik için evrensel bir tanım yapılamaz iken liderlik, yönetici, lider veya takipçi güdümünde zamana, beklentilere, değişen çevreye ve gelişen teknolojiye göre dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir.

Günümüzde organizasyonların başarısı liderlere bağlanmıştır. Kuruluşlar, çalışanlara katı emir vermek ve paydaşların görevlerini katı kontrollerle yerine getirme ve motivasyonlarını ihlal etmek yerine, çalışanları ile iletişim kuran ve motivasyonlarını destekleyen ve görevlerini yerine getirirken destek veren liderlere bağımlı hale gelmiştir (Voss vd., 2006: 742). Liderler, kuruluştaki tüm birimlere ihtiyaç duydukları kaynakların sağlanmasını ve zamanında teslim edilmesini ve kuruluşun doğru çalışmasını sağlamaktadır. Sınırlı kaynakların sonsuz ihtiyaç ve taleplere sahip birimlere dağıtılması, liderin önemli bir işlevidir (Peker ve Aytürk, 2000: 52). Fakat bu çalışmalar sırasında örgütlerde bir kaos ortamı oluşabilir ve kaos, herkesin kendi kendine yeterli olmadığı durumlarda ortaya çıkar.

Kriz yönetiminde liderlerin rolü oldukça önemlidir. Çünkü krizlerin işletmelerin zorluklarla karşılaştığı zamanlardır. Bu nedenle bireyler krizle karşı karşıya geldikleri zaman onlara güven duygusunu verebilen bir lidere ihtiyaç duyarlar. Kriz zamanlarında örgütleri için fırsat ya da tehdit oluşturabileceğini algılayabilmeli ve krizin oluşturduğu özellikleri fark etmelidir. Bunu fark ettiği zaman ise örgütte bulunan diğer insanları nasıl yöneteceğini ve nasıl bir yön izleyeceğini bilir. Kriz bittikten sonra ise tekrar bir krizin oluşmaması için örgütü daha güçlü bir duruma getirebilmelidir (Tüz, 2001: 26).

Şirketler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için işlerin nasıl yapılacağını bilen yöneticilerden çok işler devam ederken personelin ihtiyaçları doğrultusunda onları motive eden liderlere ihtiyaçları vardır. Yöneticilerin iş ortamında sergilediği davranışlar onların gerçekten bir lider olup olmadıklarını göstermektedir.

1.2. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderler başkalarını etki altında bırakabilmek için birtakım yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemler ise literatür de güç kaynakları olarak geçmektedir. Bu

güç kaynakları ise; Bireysel güç ve örgütsel güç olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel güç; yasal, ödül ve zorlayıcı güç olarak üçe ayrılmıştır.

Yasal Güç: Liderlerin organizasyonda bulunduğu yer ile ilgili olarak aldığı “mevki gücüdür”. Liderlerin takipçileri bu güç dolayısıyla onların verdiği tüm emirleri yerine getirme konusunda kendilerini mecbur hissederler. Aslında sadece örgütler için değil aynı zaman da devlet içinde çok önemli olan bu güç hiçbir şekilde yadsınamaz. Aslında liderlerin otoriter olmalarının sebebi yasal güçtür. Bu güç kullanımı için uygun bir ortamın olması gereklidir (Eraslan, 2004: 162).

Ödül Gücü: Liderler takipçileri tarafından izlenilirler ve eğer liderler bir işin iyi bir şekilde yapılması sonucunda takipçilerini ödüllendirir ise takipçiler bu işin yapılması konusunda daha çok istekli olacaklardır. Bu tür liderler organizasyonda motivasyon gücünün artmasını sağlarlar (Arun, 2008: 45). Fakat terfi, maaş, tatil vb. bu ödüllerin çok fazla kullanılması astlarda daha sonra bu ödülleri beğenmeme gibi birtakım olumsuzluklara yol açabilir. Değerli örgütsel ödül ve kaynak kullanımını kontrol edebilme yeteneği üzerine kurulmuş olan bu güç eğer insanlar kendi çıkarlarına olumlu yönde fayda sağlayacak bir sonuca ulaşacaklarsa o zaman diğer bireylerinde isteklerini yerine getireceklerdir. Bu nedenle ödül veren kişiler karşısında çalışanlar daha çok istekli olacaklardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Zorlayıcı Güç: Zorlayıcı güç kişilerden psikolojik ve sosyal olarak yararlanmayı içermektedir. Liderlerin cesaret, bilgi, dürüstlük, saygınlık ve alçakgönüllülük bakımından yetersiz kalması nedeniyle otoritelerini kullanarak çalışanlarına baskı yapmasıdır (Barutçugil, 2014: 21). Aynı zamanda ödül gücünün zıttı olan bu güç bir işin yanlış yapılması ya da hiç yapılmaması nedeniyle astların liderler tarafından ceza almalarına sebebiyet oluşturur. Çok fazla kullanımı tavsiye edilmemektedir. Çalışanlarının motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Bireysel güç ise; uzmanlık ve karizmatik güç olarak ikiye ayrılır:

Uzmanlık Gücü: Liderlerin işine özgü deneyimlere, bilgilere sahip olması ve bunları kendilerini takip eden kişilere yaymaları ve onları da o yönde eğitmeleridir. Eğer bir lider astlarına göre bilgili ise o zaman astlar kolaylıkla etkileneceklerdir ve işlerin yapılması konusunda daha çok motive olabileceklerdir. Bu gücün French ve

Raven tarafından yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu sonuçlara neden olduğu belirlenmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Karizmatik Güç: Liderlerin karizmatik liderlik özellikleri nedeniyle uyguladıkları kendinden emin olma durumları sonucu ortaya çıkan güçtür. Bu güce sahip olan liderlerin takipçilerini yönetmeleri daha kolay olmaktadır. Çünkü olağanüstü özelliklere sahiptir. Bu g liderlerin etkiledikleri astlarının onlara daha çok güvenmelerini sağladığı için iş yapma oranları daha da çok arttıracaktır ayrıca çalışanlar üzerinde inisiyatifleri de oldukça yüksek olacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 77).

1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.3.1. Pozitif Liderlik Yaklaşımı

Zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren patronlar, yöneticiler ve çalışanlar; iş yerinde mutlu oldukları, yaptıkları işten keyif aldıkları, topluma bir katkı sağladıkları örgütlerde çalışmak isterler (Kesken ve nn, 2011: 27). Ayrıca bir bütünün parçası olmakla beraber örgütle içsel bir bağ oluşturmayı isteyen çalışanlar; yönetim sürecinde duygulara, takım ruhuna ve birlikteliği de önem vermekteler (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 745).

Bu sebeple örgütsel liderlerin önemli bir rolü, takipçilerinde pozitif duygular yaratmak veya bunları kolaylaştırmak olduğunu göstermektedir. Buna göre, pozitif liderlik, takipçilerin olumlu duyguları yaşayabilmesine sebep olan liderlik davranışları olarak tanımlanmıştır (Kelloway vd., 2013: 108). Pozitif liderlik yaklaşımı olarak; Geleneksel Liderlik (zellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımı) ve Etkileşimsel/Dönüşümsel liderlik incelenecektir.

1.3.2. Geleneksel Liderlik

Liderlik literatüründe kuramsal bakış açılarını şekillendiren araştırmacılar, liderlik konusunu doğrudan özgün bir alan olarak ele almışlar ve kuramlarını bu doğrultuda şekillendirmişlerdir. Liderlik konusunu doğrudan ele alan yaklaşımlar 19. yüzyılın son döneminden itibaren ortaya çıkmış ve klasik-geleneksel liderlik kuramı olarak bilinen doğuştan gelen liderlik perspektifini esas almışlardır (Bryman vd., 2011: 9). Geleneksel perspektif; özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaŐımlarını içermektedir.

Özellikler teorisi olarak literatürde yaygın şekilde dile getirilen ve liderliği kalıtımsal ya da doğuştan gelen bir özellik olarak değerlendiren yaklaşımlar geleneksel liderlik kuramları olarak nitelendirilmektedir. Modern dönem geleneksel kuramcılarının öncüleri; 19. Yüzyılda liderliği Büyük Adam Kuramı olarak ele alan Thomas Carlyle, Örnek Adam (representative men) temsili şeklinde değerlendiren Ralph Waldo Emerson ve Kalıtsal Deha Kuramı şeklinde nitelendiren Francis Galton' dur. 20. yüzyılda Özellikler Kuramı öncüleri ise Ordway Tead (1935), Cecil A. Gibb (1947), D. Jenkins (1947), Benjamin N. Schoenfeld (1948), R. M. Stogdill (1948) ve Richard Mann'dır (1959) (Northouse, 2007).

Liderliğin doğuştan gelen özelliklere bağlı olarak geliştiğini öne süren gelenekselci düşünürler 19. yüzyılda yaygın bir kanaat olarak bu yaklaşımı savunmuşlardır. Spesifik olarak liderlik konusuna odaklanmayan, ancak liderlik olgusunu çeşitli boyutlarıyla inceleyen Freud, Nietzsche ve Weber gibi düşünürler liderliğin doğuştan gelen bir nitelik olduğunu odaklandıkları disiplinler bakımından öne sürmüşlerdir. Liderlik konusunu doğrudan ele alan ve geleneksel liderlik kuramlarının öncülerinden sayılan Carlyle, Emerson ve Galton' un Büyük Adam, Örnek Adam ya da Kalıtsal Deha Kuramları da doğrudan doğruya liderliğin doğuştan gelen bir durum olduğunu ileri sürmektedir (Maral, 2016: 25).

Sokrates, Platon ve Aristoteles, liderliği büyük ölçüde doğuştan gelen bir özellik olarak ele almaktadırlar. Ayrıca doğuştan gelen liderliğin zeka, akıl, idrak ve erdem gibi farklı boyutlardaki özelliklerle şekillendiğini belirtmektedirler (Pierre, 2016: 39). Geleneksel liderlik anlayışı olarak da nitelendirilen bu dönem düşünürlerinin yaklaşımlarında kalıtımsal özelliklerin ön planda tutulmasının temelinde yatan öncelikli sebeplerden birisi sınıfsal ayrımdır. Sınıfsal ayrımın olduğu bir toplulukta, bu ayrım insanların hangi sosyal sınıfta doğduklarına göre şekillenmektedir. Antik Yunan'da her ne kadar demokrasi yönetsel açıdan temel prensip olsa da demokrasinin aynı zamanda sınıfsal ayrım üzerine kurulduğu da bilinmektedir. Bu durum yukarıda belirtilen düşünürlerin liderlik yaklaşımlarında sınıfsal ayrım ve doğuştan liderlik perspektifine sahip olmalarının sebeplerinden birisi olarak değerlendirilebilir (Voss, 2006: 23).

Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının aksine, liderlerin ne yaptıklarını ve nasıl davrandıklarını araştırarak onların davranışlarını açıklamaya çalışmaktadır. George ve Jones' e (2008) göre; davranışsal yaklaşım, bireylerin, grupların ve

kuruluşların birçok hedefe ulaşmasına yardımcı olan liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmıştır. Bu yaklaşım amaçları belirleme, planlama, kontrol, yetki devredip devretmemesi ve astlarıyla iletişim tarzı gibi davranışları liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele almıştır.

İlişki yönelimli ve görev yönelimli olmak üzere iki temel davranışı ortaya koymaktadır. İlişkiye yani kişiye önem veren liderler, iş görenlerin beklentilerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır, duygularını önemser ve onlara ilgi gösterirler. Görev yönelimli yani işe önem veren liderler ise örgütün amaç ve hedeflere ulaşabilmek için göreve veya işe önem veren çalışanları bir araç olarak görürler. Bu tip liderler çalışanlarla ilişkilerinde standartlara, prosedürlere ve performansa çok önem verirler (Yukl, 2010: 104) Nihai olarak davranışsal yaklaşım ile ilgili yapılan araştırmalar ve çalışmaların ortak noktası iki hususa odaklanmalarıdır. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik tarzlarıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Davranışsal Liderlik Yaklaşımının gelişimine çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmalar katkıda bulunmuştur. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır:

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: 1945 yılında yöneticiler üzerinde uygulanan bu çalışmanın amacı; liderlik davranışlarını tanımlamaktır. Tanımlama üzerine yapılan araştırmalara göre liderin davranışları inisiyatif ve bireye değer verme olarak tanımlanmıştır. Kısaca liderin çalışanı önemseydiği davranışları çoğaldıkça, çalışan devir oranı ve devamsızlık azalmaktadır. Liderin inisiyatifinin artmasıyla çalışanların performansı da artmaktadır. (Ergeneli, 2006: 209).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları: Liderlik konusunda Ohio ve Michigan araştırmaları benzer yönlerinin olmasıyla beraber örgütsel seviyede yapılan ilk çalışmalardır (Baytok, 2006: 78). Bu liderlik araştırmalarında örgütlerde grup üyelerinin tatminiyle birlikte grubun örgütün verimliliğine dolaylı yoldan da sağladığı katkıların tespiti amaçlanmıştır (Fry, 2003: 696). Michigan araştırmalarında, liderin kişi ve görev yönelimli olmak üzere iki liderlik davranışını gösterdikleri ortaya sürülmüştür (Bojadjev vd., 2016: 188) Kişi yönelimli liderler, çalışanların kişisel özelliklerini ve çalışma şartlarını iyileştiren, yetki devri temelli davranışlar sergilemektedirler. Görev yönelimli liderler ise statüsünden kaynaklanan güçle otorite kullanan, çalışma sırasında çalışanları kontrol eden ve cezalandıran davranışları sergilerler (Yukl vd., 2019: 775).

Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli: Bu modelde liderlik davranışı “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” ve üretime yönelik olma” temel boyutlarıyla açıklanmıştır (Kreitner vd. 2002: 456). Bu boyutlar 1’den 9’a kadar derecelendirilerek bölümlere ayrılmıştır. Ayrımlarda 5 temel liderlik tarzı betimlenmiştir. Bunlar, takım yönetimi, orta yol yönetimi, zayıflatılmış yönetimi, şehir kulübü yönetimi ve otorite-itaattir Northouse, 2007: 73). Sonuç olarak bu model, örgüt geliştirme konusunda liderlerin ve yöneticilerin davranışlarına ağırlık verildiğini göstermektedir diyebiliriz.

Durumsal yaklaşım, her koşula uyum sağlayabilecek tek liderlik tarzının olmadığını ve farklı koşullarda farklı liderlik tarzının gerekli olduğu varsayımına dayanmaktadır (Hunter, vd. 2007: 436).

Durumsallık Yaklaşımları arasında şunlar sayılabilir:

- Fiedler’ in Durumsallık Kuramı: Kurama göre en iyi liderlik tarzı belli değildir. Koşula göre en uygun liderlik tarzı için; liderlik-takipçi ilişkileri, görevin yapısı ve liderin gücü unsurları etkili olmaktadır (Aslan, 2013: 134).

- Yol-Amaç Kuramı: Bu kurama göre; takipçilere destek verme, rehberlik yapma, onları eğitme, yönlendirme ve ödüllendirme etkinlikleri ile beraber takipçilerinin tatmin olmalarını ve motivasyonlarını sağlamak için yol ve yöntemlerini belirlenmesi liderin görevlerini oluşturmaktadır (House, 1996: 323-324). Bu görevler ışığında liderin davranışları (katılımcı, destekleyici, yönlendirici ve başarı yönelimli) ile birlikte astların özellikleri, görev özellikleri ve motivasyon kuramının temel bileşenlerini oluşturmaktadır (Northouse, 2007: 129).

- Vroom ve Yetton’ un Normatif Kuramı (Karar Ağacı): Bu model problemi sebeplerinin ana hatlarını belirtir ve uygun karar verme için öneriler sunar. Durumun özelliklerini tespit etmek için lider 7 tane evet-hayır sorusuna cevap vermelidir. Verilen cevaplar göre model liderin karar verme tarzı hakkında önerilerde bulunur. Karar verme stillerini “Otokratik (A1, A2), Danışan (C1, C2) ve Grup (G1)” olarak belirlemiştir. Model bir “Karar Ağacı” olarak tasvir edilir (Tjosvold vd., 1986: 126). Sorulara verilen yanıtlar analiz edildikten sonra lider ve takipçilerinin ilişkilerindeki liderlik davranışları ortaya çıkar.

- Hersey ve Blanchard' in Durumsal Liderlik Kuramı (Yaşam Döngüsü): Hersey ve Blanchard' a (1969) göre bu kuramda, liderlik tarzı takipçilerin olgunluk düzeyine dayanıyorsa etkili olduğunu varsaymaktadır ve liderlik tarzların görev ve ilişki boyutunda ele almıştır. Görev ve ilişki boyutuyla liderlik davranışı; emir verici, eğitici, destekleyici ve yetki devredici iken takipçilerin olgunluğu; emir verme, satma, karara katılım ve yetki verme olarak tanımlamıştır (Northouse, 2007: 54).

- Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider): Reddin (1967) çalışmasında görev ve ilişki boyutuna, konumu gereği bir liderin görevlerini yeri getirme derecesini belirleyen “etkililik” boyutunu ekleyerek oluşturmuştur. Etkililik, liderin ne yaptığından ziyade neyi başardığı yada elde ettiğiyle ölçmesidir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92). Liderin davranışlarını bu boyutlarda ele almıştır. Reddin, liderin içinde bulunduğu koşullara göre belirlediği dört liderlik tarzını etkili ve etkisiz olan durumlarda ortaya çıkmasına göre belirlemiştir. (Zel, 2001: 127).

Yukarıda bahsedilen yaklaşımların ortak noktası; kişi veya görev yönelimli bir liderlik tarzının her koşul ve durumda geçerli olmadığını; duruma göre değişiklik göstereceğini öne sürmeleridir (Çağlar, 2004: 10).

1.3.2.1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Liderlik konusunda modern dönem kuramsal yaklaşımlar; sırasıyla özellikler, davranışsal ve durumsal olmak üzere üç ana başlıkta toplanmış ve sonraki öncekinin eksikliğini dolduracak şekilde geliştirilmeye çalışılmıştır. Liderlik olgusu zamanın gereklerine göre değişkenlik gösteren bir nitelik taşımaktadır. Bunun temel nedeni toplumun, örgütlerin ve grupların zamanın ihtiyaçlarına göre kendilerini yeniden konumlandırma, amaçlarını yeniden belirleme gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Ayrıca bireyin modern öncesi, modern dönem ve post-modern dönemde bakış açısı ve mantalitesinde yaşanan köklü değişim, kendisine öncülük edecek olan lidere bakış açısını da değiştirmiş ve liderden beklentiler de bu çerçevede farklılaşmıştır (Göktaş, 2015: 68).

Liderlik yaklaşımları konusunda post modern dönemde lider ve takipçileri arasında simbiyotik bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki lider ile takipçisi arasındaki etkileşimin varlığını da ifade etmektedir. Bu liderlik türünde lider ile takipçileri arasındaki etkileşim maddi ve sembolik ödüller verilerek geliştirilmektedir. Verilen

maddi ve sembolik ödüller karşılığında takipçilerin lidere sadakati ve görevini layığıyla yerine getirmesi beklenmektedir (Robbins ve Coulter, 2002: 554). Etkileşimi sağlayan temel öğeler, liderin bireysel özellikleri ile takipçilerinin ihtiyaçlarıdır.

Etkileşimci liderlik, siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından 1975 yılında hazırlanan “Liderlik” çalışması kapsamında ortaya konulmuştur. Burns (1975), bu liderlik türünde liderin yüksek gaye ve erdeme sahip kişi olduğunu ve grup üyeleri ile arasında yoğun bir etkileşime sahip bulunduğunu belirtmektedir. Bir diğer postmodern liderlik kuramcısı olan Bernard M. Bass, liderlik kuramcıları içerisinde öne çıkan isimlerin başında gelmektedir. Bass gerek etkileşimci gerekse dönüşümcü liderlik kuramları bakımından sıklıkla referans gösterilen isimlerdendir. Etkileşimci liderliği açıklarken üç boyutlu bir tanımlama ortaya koymaktadır. Buna göre (Bass, 1990: 22):

- Koşullara bağlı ödüllendirme; Lider tarafından veya ortaklaşa belirlenen performans standartlarını sağlayan kişilere taahhüt verilir ve/veya ödüllendirilir.

- İstisnai pasif yönetim anlayışı; iş akışını engelleyen bir sorun çıkmadığı sürece lider karar vermekten kaçınırlar hatta bazen çalışanların yanında da yer almayarak pasif bir yönetim şekli sergilerler.

- İstisnai aktif yönetim anlayışı; liderin sorunları öngörmesi, ilerlemenin önünü açması ve sorunların çözümü için düzeltici adımlar attığı istisnai yönetim şeklinde tanımlanmıştır.

Etkileşimci liderlik konusunda literatürde yapılan araştırmalarda, genel itibariyle dönüşümcü liderlikle birlikte liderlik olgusu değerlendirilmektedir. Thomas’ın (2014) çalışmasında etkileşimci liderliği pratik olarak yansıtan örnekler içerisinde; Bill Gates (Microsoft’un kurucusu), Howard Schultz (Starbucs Coffee’ nin kurucusu) ve General Norman Schwarzkopf (1991 Körfez Harekatında ABD Ordusu Komutanı) gösterilmektedir.

Bass (1998), grup üyelerinin ortak bir hedef doğrultusunda bir araya gelerek, talep ve isteklerinin seviyelerini arttırmayı, potansiyellerinden daha fazlasını ve iyisini yapabilmeleri için motivasyonlarının yüksek olması durumunu dönüşümcü liderlik olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderlik aynı zamanda post modern liderlik kuramları içerisinde birden fazla liderlik türünü de kapsayan bir niteliğe sahiptir. Bass (1998) çalışmasında dönüşümcü liderlerin 4 bileşenini geliştirmiştir:

1. *Karizmatik Liderlik veya İdealleştirilmiş Etki*: Dönüşümcü liderler rol modellerdir; takipçileri tarafından saygı görürler ve beğenilirler. Takipçiler liderlerle özdeşleşirler ve onları taklit etmek isterler. Liderlerin net bir vizyonu ve amaç duygusu vardır ve risk almaya isteklidirler.

2. *İlham Verici Motivasyon*. Dönüşümcü liderler, başkalarını motive edecek, coşku yaratacak ve insanlara meydan okuyacak şekilde davranırlar. Bu liderler beklentileri net bir şekilde iletir ve hedeflere bağlılık ve ortak bir vizyon gösterirler.

3. *Zihinsel Teşvik*: Dönüşümcü liderler, aktif olarak yeni fikirler ve işleri yapmanın yeni yollarını talep ederler. Başkalarını yaratıcı olmaya teşvik ederler ve başkalarını asla alenen düzeltmezler veya eleştirmezler.

4. *Kişiselleştirilmiş Düşünce*. Dönüşümcü liderler, başkalarını geliştirme potansiyeline ve ihtiyaçlara dikkat ederler. Bu liderler, bireysel farklılıklara saygı duyulan destekleyici bir ortam oluşturur. Takipçilerle etkileşimler teşvik edilir ve liderler bireysel endişelerin farkındadır.

Bass (1998) dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin birlikte ele alınmasının gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bu gereklilik dönüşümcü liderliğin aynı zamanda etkileşimci liderliği kapsadığı varsayımından dolayı ileri sürülmüştür. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin daha vizyoner ve gelecek odaklı genişletilmiş versiyonu olarak da değerlendirilmektedir.

1.3.3. Negatif Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramının pozitif olmayı düşündürmesinden dolayı bir liderin negatif olabileceği akıllara gelmemektedir. Oysa ki birçok örgütte negatif davranışlar sergileyen liderler oldukça yaygındır (Tavanti, 2011: 127). Örgütün tepe noktasında uzun süre yöneticilik yapan ve liderlik özelliklerine sahip olan bir kişi; zamanla tüm yetkilere sahip olmasıyla beraber, kontrolün kendisinde olmasını isteyen, giderek artan özgüvenle karar alan ve analiz yapan, başkalarını dinlemeyen ve kendi bildiklerini doğru zanneden bir kişiliğe dönüşebilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 444)

Negatif ve etkisiz liderlik üzerine yapılan son araştırmalar, çalışanlar kadar kuruluşlar için de zararlı olan liderlik davranışlarını anlamaya çalışmıştır. Araştırmacılar için negatif liderliğin çıkış noktası; ilk olarak karizmatik liderliğin "karanlık tarafını" fark ettiklerinde negatif liderliği araştırmaya başlamalarıdır (Conger, 1990). Bu

çalışmalarla beraber bazı araştırmalar Asforth' un (1994) negatif liderlik yaklaşımı kavramını kullanırken bazıları ise Takala (2010) tarafından tanımlanan karanlık liderlik yaklaşımını kullanmışlardır. Negatif liderlik gibi karanlık liderlik yaklaşımları da farklı açılardan tanımlanmıştır. Bu çalışmada negatif liderlik yaklaşımı kavramı kullanılmıştır.

Asforth (1994) negatif liderliği araştırmak üzere küçük tiranlar (Petty Tyranny) kavramını ortaya atmıştır. Bu kavram; "başkalarını küçümseme, kendini yüceltme, düşüncesizlik keyfilik, cesaret kırıcı girişim, zorlayıcı bir çatışma çözme tarzı ve koşulsuz ceza" gibi davranışları içerir.

Bazı olumsuz davranışlar bu durumu tetiklemektedir. Örgütteki anoreksiya (iştahsızlık), narsisizm ve açgözlülük gibi olumsuz nitelikler bireylerin ve takımların suçlanmasını kolaylaştırdığı için negatif liderlik ve negatif takım üyeliği karıştırılabilmektedir (Watola, 2016: 57). Ancak örgütlerde bireylere atfedilen negatif liderliğin altında yatan bağlamı incelemek ve gelişimine bakabilmek için liderlerin davranışlarına bakılabilir. Bir örgütte liderlerin olumsuz yönlerine ilişkin artan farkındalık, olumsuz liderliğin anlaşılmasını kolaylaştırabilir.

Örgüt sağlığını etkileyebilecek ve en çok dikkat çeken negatif liderlik yaklaşımları olarak; toksik liderlik, narsist liderlik, yıkıcı liderlik, istismarcı liderlik yaklaşımlarından bahsedilecektir.

Toksik Liderlik: Kavramı ilk olarak kullanan Whicker (1996), bu liderliğin bir takım işlevsiz davranışlarla bağlantılı olduğunu belirtmiştir ve toksik lider; kötü niyetli, memnun olmayan, uyumsuz davranışlarıyla birlikte takipçilerini rahatsız ederek ve yıkararak başarılı olur. Ayrıca liderler takipçilerini mutlu etmenin, morallerini yükseltmenin yanı sıra takipçilerin etki alanını koruma ile onları mücadele ve kontrol konularında da överler ve yüceltirler. Lipman ve Blumen (2005) ise toksik liderleri, işlevsiz kişisel özellikleri ve yıkıcı davranışları sebebiyle çalışanlara, topluluklara, gruplara, organizasyonlara ve daha da ötesi yöneticisi oldukları ülkeye ciddi ve kalıcı zarar veren bireyler olarak tanımlamıştır.

Schmidt (2008) çalışmasında incelediği birçok tanımdan yola çıkarak toksik liderlik ile ilgili birkaç ortak nokta belirlemiştir:

İlk olarak; toksik liderler, astlarının iyiliği için bazı durumları göz ardı ederler ve bu durum çalışanlar için zararlı olmasıyla beraber kötüye kullanıma da açık olabilir.

Birçok araştırmacı: toksik liderler aslarına zorbalık eden, onları küçümseyen, azarlayan, kendi sorumlulukları olmasına rağmen birçok görevde astlarını sorumlu tutan, astlarının ideal olandan daha çok çalışmaları ve fedakarlık yapmaları gerektiğini belirtmektedir.

İkinci olarak; astlar korkmasına ve bastırılmasına kadar mikro yönetim uygulanır. Lipman-Blumen bu durumu “takipçilerin liderin yargılarını ve eylemlerini yapıcı eleştirmesini, sorgulamasını izin vermeden tehdit veya otorite yoluyla bunlara uymayı öğretmek olarak tanımlamıştır. Wilson ve Starks, toksik liderlik ortamında insanlar ödüllendirilirler ve liderlik rolüne yükseltilirken; zihinsel kaynakları, eleştirel düşünme ve sorgulama becerilerini daha iyi kullanan kişiler karar verme ve etki konularından dışlanırlar.

Üçüncü ortak nokta ise toksik liderlerin narsist olduğunu gösterir. Kendi imajlarını geliştirme arzusuyla birlikte başkaları tarafından pozitif bir açıdan görülmeleri gerekir. Toksik liderler, genellikle kendi çıkarlarını gözeten, başkalarına karşı empati ya da duyarlılıktan yoksun ve kendileri hakkında abartılmış fikirlere sahiptirler.

Reyhanoğlu ve Metin (2016) ise inceledikleri tanımlar sonrasında toksik liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Kötü sözler söyler söyleyebilir ve hakaret edebilirler.
- İstismarcı olmalarıyla beraber takipçilerine kötü niyetle zarar verebilirler.
- Takipçilerini motivasyonunu, huzurunu ihmal ederler ve önemsemezler.
- Negatif davranışları örgütün tamamını etkiler.
- Sahip oldukları yönetim gücünü bunaltıcı şekilde sonuna kadar kullanırlar.
- Genel olarak narsist, çıkarıcı ve bencil bir kişiliğe sahiptirler.
- Takipçiler üzerinde moral bozucu etkiye sahiptirler ve kendi görüşlerinin doğru olduğuna inanırlar.
- Diğerlerine karşı empatik ve duyarlı değillerdir.

Yıkıcı Liderlik: Yıkıcı liderlik ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar tarafından bazı kavramlar önerilmiştir Einarsen ve ark. (2007: 208). Bunlar; istismarcı denetim, sağlığı riske atan liderler, küçük tiranlar, zorbalara, raydan çıkmış liderler, çekilmez

patronlar, psikopatlar ve taciz/rahatsız eden liderler kavramlarıdır. Kavramların ortak noktaları olmasına rağmen araştırmacılar ortak bir tanım veya kavramsal çerçeve benimsememişlerdir. Her bir kavram yıkıcı liderlik ile ilgili olsa da farklı tanımlanmıştır.

Tepper (2000) yıkıcı liderliği; liderin takipçilerine negatif yönde sözlü veya sözsüz davranışlar göstermesi olarak tanımlamıştır. Bir liderlik tarzı uzun vadede negatif etkilere sebep oluyorsa, bu lider yıkıcı olarak isimlendiriliyor (Yılmaz, 2019: 267)

Aynı zamanda yöneticiler Vrendenburgh ve Brender' e (1998) göre; sahip oldukları gücü hem örgüt için hem de örgüt üyeleri için kötüye kullanma fırsatına sahiptirler. Lider; görevi yerine getirme, performans takibi gibi yapıcı davranışlar sergilese de eğer bu davranışlar süreklilik gösteriyorsa liderin zamanla yıkıcı hale dönüşmesine sebep olur (Erickson, vd., 2015: 267). Sonuç olarak yıkıcı liderler; takipçilerinin veya örgüt üyelerinin refahını, motivasyonunu, memnuniyetini engelleyebilirler. Hatta örgütün etkinliğini engellemek için görevleri, kaynakları ve amaçları gerçekleştirme de sabote edebilirler.

Narsist Liderlik: Bir kişilik özelliği olarak narsisizm, kendini beğenme, abartılmış kişisel görüşler ve ihtiyaçla karakterize edilebilir (Baumeister vd., 2000: 27). Narsist liderler genellikle kibir ve gururlarıyla donatılmış inançları ve ihtiyaçları tarafından motive edilirler ve bu nedenle takipçilerinin ve liderlik ettikleri örgütlerin çıkarlarını görmezden gelirler (Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 619).

1.3.4. Sıra Dışı Liderlik

Tarihe baktığımızda liderler, takipçilerini etkileyerek farklı olaylara imza atmışlardır ve ülkelerin hatta dünyanın tarihini değiştirmişlerdir. Bu tip lider örnekleri siyasi, ekonomik, askeri, inanç olarak birçok alanda vardır. Günümüzde örgütlerin yönetimini ve işleyişini değiştiren isimlerin başında ise Bill Gates, Steve Jobs, Marc Zuckerberg, Elon Musk gibi isimler gelmektedir. Bill Gates'in Microsoft' daki başarıları, bilgisayar endüstrisinin gelişme aşamasına bağlı iken, sosyal medya devi Marc Zuckerber' in başarısı ise 50 milyon sosyal medya kullanıcılarına ait verilerin siyasi danışmanlık yapan şirketlerin eline geçtiğinin ortaya çıkması ile çok sıkıntılı bir hal almıştır (bbc.com).

Sıradışı liderliğe neden olan durumlarla ilgili gözlemler işaret ediyor ki; sıradışı liderlik, kriz, değişim ve türbülans koşulları altında ortaya çıkıyor gibi görünmektedir. (Beyer, 1999: 314). Bu koşullar altında liderlerin gösterecekleri davranışlar takipçileri açısından önemlidir.

Sıradışı lider olmanın ilk adımı kişisel davranışının takipçilerinin yapmasını istediği her davranışa uygun olup olmadığına karar vermektir (Zenger, vd., 2009: 69). Çünkü insanlar liderin ne yaptıklarına çok dikkat ederler ve lider ne yaparsa insanlar davranışlarını ona göre belirler.

Zenger'e (2009) göre; sıradışı liderler için tespit edilmiş 2 özellik vardır: İnsanlara yüksek düzeyde çaba ve performans için ilham vermenin yanı sıra olağanüstü sonuçlar elde etmek için enerji harcarlar.

Sıradışı liderler müşteri memnuniyeti, yüksek karlılık, bağlılık, katılım ve çalışanlarıyla birlikte hareket etme konusunda yetkili liderlere göre daha iyi sonuçlar elde etmişlerdir (Zenger, 2009: 48).

Zenger (2009)'e göre sıradışı liderlerin güçlü yönleri şunlardır:

- Liderin net bir vizyonu vardır ve onu etkili bir şekilde iletir.
- Lider, olağanüstü sonuçlar için çok çaba harcar.
- Lider insanları önemser ve geliştirir.
- Lider yüksek seviyede bütünleştiricidir ve dürüstlüğe sahiptir.
- Lider teknik açıdan bilgilidir.

Şiddetli rekabet ve giderek artan talepleri olan günümüz kuruluşlarında, ilham verebilecek liderlere önemli bir ihtiyaç var. Liderler başkalarına ilham verme konusunda ne kadar iyi olurlarsa, sonuçların her birinde de o kadar başarılı olabilirler

Astların lidere olan saygısı, lidere ilham veren nihai bir övgüdür ve Zenger (2009) bir liderin etkinliğini öğrenmek istiyorsanız, önderlik edenlere sorun demiştir.

Walmart' ın kurucusu Sam Walton; “Sıradışı liderler, çalışanlarının öz saygısını arttırmak için kendi yollarından çıkarlar. İnsanlar kendilerine inanırlarsa, başarabilecekleri şeyler inanılmazdır.” (goodreads.com) demiştir.

Bazı liderler, iyi olmaktan, büyük olmaktan, yeterli görünmekten ziyade sıradışı olmak isteyebilirler. Liderlik ile ilgili teoriler incelendiğinde, sıradışı lider olarak karizmatik lider üzerinde durulmuştur. Bu görüş karizmatik liderliğe yüceltirken, sıradışı liderliği basitleştirmiştir. Oysa ki; karmaşık ve kaotik ortamlar, liderin ortaya çıkmasına ve performansına yönelik birçok etki oluşturur. Kaotik ortamlar, ideolojik liderleri tercih ederken, düzenli koşullar pragmatik liderleri desteklemektedir. Bunlara rağmen hem pragmatik liderler hem de karizmatik liderlerin karmaşık ortamlarda ortaya çıkma ve etkin bir şekilde gerçekleştirme olasılığı daha yüksektir. Alternatif olarak, liderin kuralcı zihinsel modelinin yaşayabilmesi, pragmatik liderlerden ziyade karizmatik ve ideolojik liderler için potansiyel olarak daha önemli olabilir (Mumford vd. 2008a: 150).

2. SIRA DIŞI LİDERLİK TÜRLERİ

Liderlik teorileri tarihsel olarak incelendiğinde, sıradışı liderlik olarak karizmatik liderlik vurgulanmıştır. Ancak yapılan çalışmalar sıradışı liderliğin ideolojik ve pragmatik liderlikten de çıkabileceğini göstermektedir. Karizmatik liderliğin sıradışı liderliği temsil etme konusunda tek olduğu sorgulanmaya açıktır. Son yıllarda KİP (Karizmatik, İdeolojik, Pragmatik) liderlik modeli üzerine yapılan araştırmalarda, liderlerin zihinsel modelleri nasıl geliştirdiğini, vizyonları belirlediklerini hedefleri nasıl ilettiğini, takipçileriyle iletişim kurmak ve toplumu anlamlı şekilde etkilemek için politik taktikleri nasıl kullandıkları incelenmiştir (Griffith vd., 2015: 502).

2.1. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizmatik liderlik, saygı uyandıran, ilham ve güven veren, yol gösteren, güdeleyici davranışlar sergileyen misyon duygusu aktaran, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran ve geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden liderlerdir (Uyguç, vd., 2000). Karizmatik liderler takipçileri üzerinde azımsanmayacak bir etkinin yanı sıra ve etkili bir vizyon ile idealize edilmiş bir geleceğe duygusal bir çağrışım yaptırarak takipçiler üzerinde belirgin bir etki oluştururlar (Conger ve Kanungo, 1987). Vizyonun etkisini büyütmeye çalışan liderlerin davranışlarını açıklarken, kendini feda etme, kendine güveni gösterme, kişilerarası çekicilik ve iletişim becerilerinin de dikkate alınması gerekir (Hunt, vd., 1999).

Karizmatik liderler algılanan sosyal ihtiyaçlar, değişen çevre, teknoloji ile bu değişikliklerin etkilerinden türetilen anlamlar üzerinde dururlar. Böylece değişim

ihtiyacını vurgulayarak değişim yoluyla daha iyi bir gelecek oluşacağını ileri sürer. Bununla birlikte takipçilerinin tepkilerini anlayacak, onlara karşı daha duyarlı olduğunu göstererek yanlarında olduğunu gösterirler (Strange ve Mumford, 2002). Karizmatik liderler son derece ulaşılabilir kişilerdir ancak aşırı formel olmadıkları için gerekli olan iletişim kanalları ile hiyerarşiyi atladıklarından dolayı, örgütün güç yapısını zayıflatabilirler (Conger, 1990). Hatta Tosi vd. (2004) yaptıkları çalışmada üst düzey yöneticilerin karizmalarına ilişkin yaptıkları değerlendirmede bu kişilerin yüksek ücret aldıklarını ancak iş organizasyonlarında her zaman iyi bir performans sergilemediklerini görmüşlerdir. Bu nedenle karizmatik liderliğin her zaman başarılı olamayacağı ve uygun koşullar mevcut değilse karizmatik liderlik motivasyonu teşvik ederken beklenen şekilde örgütsel performansı sağlayamayabilir. (Mumford, 2006).

2.2. İDEOLOJİK LİDERLİK

İdeolojik liderler, gelecek hedefleri etrafında modeller oluşturmak yerine, geçmişteki koşullara odaklanarak, kişisel deneyimlerinin ve geçmişte yaşadıklarının olumlu yönlerini hedeflerine yansıtmaktadır (Mumford vd. 2008a). Bu tür liderlerin karar almalarında ve değerlendirmelerinde geçmişte yaşanmış olan olaylar örnek teşkil ettiği söylenebilir.

Strange ve Mumford (2002)'un görüşüne göre ideolojik liderlik, karizmatik liderlik gibi, vizyona dayalı liderliğin bir biçimini temsil eder. İdeolojik liderler, karizmatik liderlerin aksine, gelecek vizyonunu ifade etmezler. Bunun yerine ideolojik liderler, gelecekte çok geçmişin erdemlerine hitap eden ve duygusal olarak geçmiş çağrıştıran bir vizyonu ifade ederler. İdeolojik liderler için bu vizyon, adil bir toplum inşa etmek için sürdürülmesi gereken değerler ve standartlar açısından çerçevelenmiştir.

İdeolojik liderlerin vizyonlarının temeli değerler ve inançlar üzerinde yer almaktadır. İdeolojik liderler kişisel inançlarına, değerlerine karşı görüşleri dikkate almama ve görüşleri olumsuz değerlendirme eğilimindedirler (Mumford vd., 2008a). Bu durumda ideolojik liderlerin takipçilerin standartlara uyabilmesi için kabul edilebilir davranışları ve standartları açıkça belirlemesi gereklidir.

2.3. PRAGMATİK LİDERLİK

Diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak temelinde vizyon bulunmayan bir liderliğin mevcut olup olmadığı araştırıldığında, yüksek performanslı kıdemli

çalışanların tipik olarak daha iyi sosyal muhakeme ve sistem düşünme becerilerinin yanı sıra karmaşık bir yerleşik yaratıcı düşünce biçimi sergiledikleri görülmüştür (Connelly vd., 2000; Mumford vd. 2000). Bu çalışmalar neticesinde pragmatik liderlik, üçüncü liderlik türü olarak ortaya çıkmıştır. Mumford ve Van Doorn (2001) pragmatik liderliğin iletişim becerileri gibi bazı ilgili nitelikleri içerse de vizyon gerektirmeyeceğini belirtmişlerdir.

Pragmatik liderler mevcut durumun özellikleriyle ilgilenirler ve temel konular ile meseleler hakkında bilgi toplamak için sürekli olarak çevreyi incelerler (Qin ve Simon, 1990: 283). Bu incelemeler sonucunda elde edilen bilgileri sorunların çözümünde kullanabilirler, ancak çevrelerini incelerken insanların, fikirlerin ve konuların etkisinde kalabilirler (Ligon, vd., 2008: 313).

Pragmatik liderler, yalnızca sosyal olarak önemli sorunları tespit etmede değil, aynı zamanda önemli sistem sorunlarına etkili pratik çözümler getirecek şekilde mevcut durumları manipüle etmelerine izin veren eylemler tasarlama konusunda da yeteneklidir (Mumford, 2006).

Pragmatik liderler, iş ortamının gerçeklikleriyle yüzleşir; gerçeğe kulak verir ve durumu anlayarak kanıtları ve mantıksal analizleri kullanırlar (Strange ve Mumford, 2005: 122). Ancak, belirli bir stratejinin işe yaramadığına dair gelen geri bildirimlerle karşılaştıklarında stratejileri uyarlamada esneklik gösterirler. (Mumford ve Van Doorn, 2001: 282). Bu özellikleriyle de planlarına son derece sadık kalan ideolojik liderlerden ayrılmaktadırlar.

3. SIRA DIŞI LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKMASI VE PERFORMANS AÇISINDAN ETKİLERİ

Mumford ve arkadaşları (2008a) sıradışı liderlerin ortaya çıkışını ve performansını belirlemede 4 etkinin olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; bireysel, grup, örgütsel ve çevresel düzeyde etkilerdir. Bu etkiler karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderliğin özelliklerini belirlemenin yanı sıra birbirleri ile olan benzerliklerini ve farklılıklarını da ortaya koymaktadır.

3.1. BİREYSEL DÜZEYDE ETKİLERİ

Bireysel düzeyde, karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışı ve performansı; lider becerileri, takipçi teması, takipçi kimliği ve lider taahhüdü gibi bir dizi değişken tarafından etkilenir (Mumford vd., 2008a: 148).

Karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışında ve performansında bireysel etkiler şu şekildedir (Mumford vd., 2008a: 148-150):

1. Bireysel düzeyde, pragmatik liderlerin ortaya çıkışı ve performansı karizmatik ve ideolojik liderlere göre uzmanlık ve bilişsel becerilerden daha fazla etkilenir.

2. Bireysel düzeyde, sosyal beceriler, karizmatik ve ideolojik liderlerin ortaya çıkması ve performansı konusunda pragmatik liderlerden daha güçlü bir etki gösterir.

3. Bireysel düzeyde, karizmatik ve ideolojik liderlerin ortaya çıkışı ve performansı, liderlerle takipçiler arasında düşük psikolojik mesafe ve yüksek temas gerektirirken, pragmatik liderlerin ortaya çıkışı ve performansı, psikolojik mesafenin yüksek olması ve takipçilerle daha sınırlı temas kurması gerektirir.

4. Bireysel düzeyde, karizmatik ve ideolojik liderler savunmasız nüfusta ortaya çıkarken, pragmatik liderler özerk ve yüksek başarı sağlayan nüfusta ortaya çıkacaktır.

5. Bireysel düzeyde, karizmatik ve ideolojik liderlerin performansı, vizyonun altında yatan normatif zihinsel modelin kalitesine bağlıdır; oysa pragmatik liderlerin performansı, liderin normatif zihinsel modeli kadar işe aldıkları takipçilerin becerilerine ve yeteneklerine bağlı olacaktır.

6. Bireysel düzeyde, karizmatik liderlerin, fırsatların peşinde koştuğu zaman etkili bir şekilde ortaya çıkma ve performans gösterme olasılığı daha yüksektir; oysa ideolojik liderlerin, tehditlerin ortadan kaldırılması önemli olduğunda ortaya çıkma ve etkin olma olasılığı daha yüksektir.

7. Bireysel düzeyde, ideolojik liderlerin ortaya çıkması ve performansı fedakarlık ve vizyona bağlı kişisel yükümlülükler, karizmatik ve pragmatik liderlere göre daha önemlidir.

3.2. GRUP DÜZEYİNDE ETKİLERİ

Karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışı ve performansında çeşitli değişkenler grup düzeyinde etki gösterebilir. Bu değişkenler, güven, uyum, karşılıklı bağlılık ve değişim ilişkileridir (Mumford vd., 2008a: 150).

Karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışında ve performansında grup düzeyinde etkileri şu şekildedir (Mumford vd., 2008a: 150-152):

1- Grup düzeyinde, ideolojik liderler, güvenin düşük olduğu koşullar altında ortaya çıkar. Bununla birlikte, ideolojik liderlerin performansı, liderde yüksek seviyede kişilerarası güven gerektirir.

2- Grup düzeyinde, karizmatik liderlerin ortaya çıkışı ve performansı güvenin yüksek olmasına bağlıdır.

3- Grup düzeyinde, süreç, usule dayalı ve dağıtıcı adalet algısı, pragmatik liderlerin ortaya çıkması ve performansı için kişiler arası güvenden daha önemlidir.

4- Grup düzeyinde, ideolojik liderlerin ortaya çıkışı ve performansı, yüksek grup bağlılığı olmasına bağlıdır.

5- Grup düzeyinde, karizmatik liderlerin ortaya çıkışı, düşük düzeyde tutarlılık ile bağlantılı olacakken, karizmatik liderlerin performansı, yüksek uyum seviyeleri oluşturan lidere bağlıdır.

6- Grup seviyesinde, yüksek düzeyde bağlılık karizmatik ve ideolojik liderlerin ortaya çıkmasına ve performansına katkıda bulunurken, buna karşılık düşük düzeyde bağlılık pragmatik liderlerin ortaya çıkmasına ve performansına katkıda bulunur.

7- Grup düzeyinde, ideolojik liderlerin ortaya çıkması ve performansı paylaşılan liderliğin etkisinde kalır.

Değişim ilişkileri lider türleri arasında farklılık gösterebilir ve aynı zamanda bu değişim ilişkileri liderin ortaya çıkışı ve performansı üzerinde farklı etkiler oluşturabilir. Örneğin Strange (2005) liderleri, yardımcılarını ve takipçilerini karakterize eden değişkenleri incelemiştir. Bir vizyona bağlılık ve bunun ortaklarla paylaşımı, karizmatik liderler için pek mümkün olamamakla birlikte ideolojik liderler için son derece önemlidir. Çünkü ideolojik grupların temeli paylaşılan inanç ve değerlerdir. Ayrıca

karizmatik liderler merkezi rol oynadıkları için paylaşılan liderlik onlar için mümkün değildir.

3.3. ÖRGÜTSEL DÜZEYDE ETKİLERİ

Grup düzeyindeki değişkenler karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışını ve performansını etkilerken, aynı zamanda örgütsel düzeyde faaliyet gösteren bir dizi değişken de bu konuda bazı etkiler yaratmaktadır. Ortaya çıkma ve performans açısından düzen, karmaşıklık, profesyonellik, politika ve kültür değişkenleri özellikle dikkat çekicidir (Mumford vd., 2008a: 152): Kaos ortamında kendini gösteren sıradışı liderlerin bu değişkenleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışında ve performansında örgütsel düzeyde etkileri şu şekildedir (Mumford vd. 2008a: 152-153):

1- Karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin kaotik ortamlarda ortaya çıkması ve iyi performans göstermesi örgütsel işlemlerdeki kaos miktarının bir fonksiyonu olarak değişir.

2- Örgütsel düzeyde örgütsel karmaşıklık, ideolojik liderlerin değil ama pragmatik ve karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve performansını kolaylaştırır.

3- Örgütsel düzeyde, profesyonellik, pragmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve performansını kolaylaştırır ve karizmatik ve ideolojik liderlerin ortaya çıkmasını ve performansını engeller.

4- Örgütsel düzeyde, karizmatik ve ideolojik liderler, yüksek seviyeli politik çatışmaları kanıtlayan örgütlerde ortaya çıkar ve daha etkili olduklarını ispatlar buna karşılık pragmatik liderler düşük seviyeli politik çatışmaları kanıtlayan örgütlerde ortaya çıkar ve daha etkili olduklarını ispatlar.

5- Örgütsel düzeyde, güçlü bir örgüt kültürü ideolojik liderlerin ortaya çıkmasını ve performansını teşvik eder ve kültürel tutarsız vizyonları savunan karizmatik liderlerin ortaya çıkışını ve performansını engeller.

3.4. ÇEVRESEL DÜZEYDE ETKİLERİ

Çevresel birçok değişken karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışını ve performansını etkileyebilir. Bu bağlamda 4 değişken dikkat çekmektedir

Bunlar; kültür, toplumsal aksaklık, türbülans/kargaşalık ve seçkinler (Mumford vd., 2008a: 153-154).

1- Çevresel düzeyde, ideolojik liderlerin ortaya çıkışı kolektivist/toplumsalcı kültürler tarafından kolaylaştırılır; karizmatik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışı ise bireysel kültürlerle kolaylaştırılır.

2- Çevresel düzeyde, toplumsal bozulma ve mevcut kurumların başarısızlığı, ideolojik liderlerin ortaya çıkmasını teşvik eder.

3- Çevresel düzeyde, sosyal ve teknolojik değişimin koşulları karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına ve performansına katkıda bulunur.

4- Çevre düzeyinde, kurumlar geçerli bir elit kontrole tabi olduğunda, pragmatik liderler, amaç birliği koşulları altında ortaya çıkacak ve etkili bir şekilde çalışırken; karizmatik liderler, hedef çatışması koşullarında ortaya çıkar ve etkili bir şekilde çalışır.

Sıradışı Liderlik türlerinin genel özellikleriyle birlikte, ortaya çıkmasında ve performansının belirlenmesindeki etkiler tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Karizmatik, İdeolojik ve Pragmatik Liderliğin Çoklu Düzeyde Etkilerinin Özeti

SIRADIŞI LİDERLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ	Karizmatik	İdeolojik	Pragmatik
Kriz, mevcut olayları değiştirme	+	+	+
Liderin sezgisi	+	+	+
Uygulanabilir zihinsel modellerin oluşumu	+	+	+
Takipçinin lidere bağlılık gücü	+	+	
Zihinsel modellerde vurgulanan hedefler		+	+
Zihinsel modellerde vurgulanan nedenler	+		+
Kitle reaksiyonlarına dayalı destek	+	+	
Seçkin reaksiyonlara dayalı destek			+
BİREYSEL DÜZEYDE ETKİLER			
Bilişsel beceriler			+
Sosyal beceriler	+	+	
İletişimde bulunulan takipçi sayısı	+	+	
Liderin zihinsel modelin takipçiler açısından önemi	+	+	
Fırsatların peşinde olma	+		
Tehditlerin giderilmesi		+	
Lider özveri göstermesi		+	
GRUP DÜZEYİNDE ETKİLER			
Ortaya çıkış için güven gerekli	+		
Performans için güven gerekli	+	+	

Tablo 1. (Devam) Karizmatik, İdeolojik ve Pragmatik Liderliğin Çoklu Düzeyde Etkilerinin Özeti

SIRADIŞI LİDERLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ	Karizmatik	İdeolojik	Pragmatik
Adalet algılarını sürdürmek için alınan önlemler			+
Grup uyumu ve ortaya çıkışı		+	+
Grup uyumu ve performans	+	+	
Ortaya çıkma ve performans için grup bağımlılığı düzeyi	+	+	
Grup ile paylaşılan liderlik		+	
ÖRGÜTSEL DÜZEYDE ETKİLERİ			
Sipariş eksikliği	+	+	
Karmaşıklık miktarı	+		+
Profesyonellik miktarı			+
Politik çatışma miktarı	+	+	
Örgüt kültürünün gücü		+	
Çevresel düzeyde etkileri			
Kolektivist/Ortaklaşa kültürler		+	
Bireysel kültürler	+		+
Sosyal aksama		+	
Sosyo-teknik değişim koşulları	+		
Sıradışı liderler arasında fikir birliği			+
Sıradışı liderlerin fikir birliği sağlayamaması	+		

Kaynak: Mumford vd. 2008a: 156

4. SIRA DIŞI LİDERLERİN ETKİ TAKTİKLERİ

Lider, takipçileri ile birlikte hareket etmek ve hedeflere ulaşmak için onları etkilemek zorundadır. Takipçilerini etkileyebilmek için kullandığı araçlar veya gösterdiği davranışlar literatürde “etkileme” taktiği olarak adlandırılmaktadır (Ünal ve Özaslan, 2017: 177). Yukl ve Tracey (1992) etkileme taktiğini, üstlerin astlara karşı kullanmasının yanı sıra eşit konumda olan kişiler arasında ve hatta astların da üstlerine karşı kullanması olarak açıklamışlardır. Buna göre etkileme taktiği; “bir kişinin başka birisinin tutumlarını ve davranışlarını etkileyebilmek için sergilediği davranışlar” olarak tanımlanmıştır (Yukl vd., 2005: 705).

Kipnis vd. (1980) yaptıkları çalışmada örgütsel etkileme stratejileri profili ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu ölçekte etkileme taktiği olarak şunlar bulunmaktadır:

Kararlılık (Assertiveness): Talep etme, emir verme ve işi bitirme konularında hedef üzerinde etki oluşturmak için tüm seviyelerde kullanılan etki boyutudur.

Kendini zorla kabul ettirme (ingratiation): Zayıf ve çok dikkat çekmeyen etki taktikleri arasında yer alır. Alçakgönüllü davranma ve karşısındaki kişiyi önemli hissettirme gibi taktikler ile birlikte hedefin tüm seviyelerinde bir etki boyutudur.

Rasyonellik (Rationality): “Ayrıntılı plan yazma” ve “talebin nedenleri açıklama” gibi taktikleri içerir. Tüm seviyelerde kullanılmasının yanı sıra grup baskısı etkisi astlara daha çok yüklenmiştir.

Yaptırım (Sanctions): İdari yaptırımların kullanılmasını içermektedir. “Maaş artışlarının önlenmesi” ve “iş güvenliğinin tehdit edilmesi” taktikler arasında vardır. Tüm seviyelerde kullanılan etki taktiğidir.

Takas (Exchange): Pozitif faydaların/çıkarların değiş-tokuşunu içeren bir etki taktiğidir. “Takas teklif etme” ve “kişisel fedakarlık teklif etme” gibi taktikleri vardır. Üstlere yönelik etki taktiklerinde yer alır.

Üstlere Başvurma (Upward Appeal): Organizasyondaki daha yüksek seviyelerin etkisine başvurarak hedefe uygunluk için ek baskı getiren taktiklerin sağlanmasını içerir. Burada, "daha yüksek seviyelere resmi bir çağrı yapma" ve "üst kademelerin resmi olmayan desteğini alma" gibi taktikler yer almaktadır. Bu faktör, yalnızca üstlere yönelik etki taktiklerinde vardır.

Engelleme (Blocking): Bu boyutun maddeleri arasında; "iş yavaşlamasına girişmek" ve "hedef kişiyle çalışmayı bırakma tehdidinde bulunmak" vardır. Aslında bu taktikler, hedef kişinin çeşitli engelleme taktikleri ile bazı eylemleri gerçekleştirmesini durdurma girişimleridir. Üstlere yönelik etki taktiklerinde vardır.

Koalisyon (Coalitions): Bu boyut "iş arkadaşlarının desteğini alarak" ve "astların desteğini alarak" uyum için sürekli baskının kullanımını taktiklerini içermektedir.

Etkileme taktik seçimini etkileyen etmenler ile ilgili araştırmalara bakıldığında Higgins ve arkadaşlarının (2003) yaptığı meta-analizde; taktiğin seçimi konusunda etkili olan bireysel özellikler, etkileşim özellikleri ve örgüt özellikleri olarak kategorize edilmiştir.

Bireysel Özellikler:

- A/B Kişilik tipi etkisi
- Ait olunan kültür

- Cinsiyet
- Hiyerarşik pozisyon
- Kişilik yapısı/ Beş faktör modeli
- Makyavelizm ve eğitim düzeyi
- Yaş

Etkileşim Özellikleri

- Liderlikle ilişkisi
- Gelecekte yüz yüze bakma olasılığı
- Etkilemeye çalışan ve hedef arasındaki ilişkinin niteliği
- Ast ve üstün karşılıklı güç dengesi ile ilişkisi

Örgüt Özellikleri

- Örgütün kamuya veya özele ait olmasının etkisi
- Örgütsel adaletle ilişkisi

Liderlerin çevresini etkileme konularında birçok değişkene değinilmiştir. Bunlar; karizma ve duygusal istikrar özellikleri, takipçileri destekleme ve teşvik etme davranışları; iletişim, değişim yönetimi ve harekete geçme gibi geniş yetkinliğe sahip özelliklerdir. Bu bağlamda sıradışı liderliği anlamak için liderlerin zihinsel modelleri nasıl geliştirdiğini, vizyonlarını, hedeflerini takipçilerine nasıl ilettiklerini ve toplumları nasıl etkilediklerini inceleyebilmek için kullandıkları taktikleri incelemek gerekir.

Griffith ve arkadaşları (2015) sıra dışı liderlik türlerinin etkileme taktiklerine ilişkin bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada 3 kategoriden bahsetmişlerdir. Bunlar; yumuşak, sert ve rasyonel ikna taktikleridir (Kipnis vd., 1980: 451).

Yumuşak taktikler, bilgi, yetkinlik vb. özelliklere dayalı kişisel gücün kullanımına dayanan etki taktiklerini ifade eder. Yani lider takipçileri üzerinde bilgili, konuya hakim, istediklerini başarabilecek bir etki oluşturmasıyla kullandığı yöntemdir.

Sert taktikler, baskı, suçlama ve saldırı davranışlarından oluşur. Lider bu taktikleri bulunduğu pozisyondan aldığı güçle kullanır. Sert taktiklerin kullanımı,

takipçiler üzerinde korkma, çekinme, zorunluluk ve sindirme davranışlarını oluşturabilir.

Rasyonel ikna taktiğini kullanan bir lider ise takipçilerini etkilemek için mantığı kullanır.

Sıradışı liderlerin takipçilerinden bir konu veya hedef hakkında destek almaları için politik davranışlar ve etki taktiklerini sergilemeleri gerekmektedir (Yukl, 2012: 74; Zanzi ve O'Neill, 2001: 245). Griffith ve arkadaşları (2015) çalışmalarında, sıradışı liderlerin taktik seçimlerine ilişkin şunları iddia etmiştir: Karizmatik liderler geleceğe yönelik olumlu mesajlar verme eğiliminde oldukları için ilham verici itirazlar gibi yumuşak taktikleri kullanırlar. İdeolojik liderler, hedef belirleme ve plan oluşturma konularında daha önce yapılan hatalara, başarısızlıklara ve olumsuz olaylara odaklanma eğiliminde oldukları için takipçileri etkilemek için baskı ve zorlama gibi sert taktikleri kullanırlar. Pragmatik liderler ise takipçileri etkileyebilmek için objektif etki taktikleri ile rasyonel ikna etmeyi kullanırlar. Fakat Falbe ve Yukl (1992) etki taktiklerinin tek başına kullanılmasının ve aynı zamanda birlikte kullanılarak da daha etkili olacağını öne sürmüşlerdir. Rasyonel iknanın sert taktiklerle birlikte kullanımı yerine iştişare ve ilham verme gibi yumuşak taktiklerle kullanıldığında daha etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca yaptıkları araştırmada yumuşak taktiklerin sert taktiklere göre daha çok etkili olduğunu da görmüşlerdir.

Sıradışı liderliğin etki taktiklerine ilişkin önemli bir bölümü içeren Griffith ve arkadaşlarının (2015) çalışmasında elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Karizmatik liderlerin daha yüksek düzeyde pozitif davranış sergiledikleri ve yumuşak taktik kullandıkları, ideolojik liderlerin duygusal olarak değişken olduklarını ve daha sert taktik kullandıklarını; pragmatik liderlerin ise güçlü duygusal davranışlardan kaçındığını ve rasyonel iknayı kullandıklarını göstermektedir.

Duygusal istikrar ve özgünlük algılarıyla ilişkili duygusal sergileme kalıpları sıra dışı lider türüne göre değişim göstermektedir. Birincisi, ideolojik liderlerin karizmatik veya pragmatik liderlerden daha değişken olarak algılandığını gösteriyor. İdeolojik liderler takipçilerini etkilemek için olumsuz bir duygu olan nevrotkliği kullanmaktadırlar. Bu durum ideolojik liderler etrafında toplanan geniş, sıkı sıkıya bağlı topluluk göz önüne alındığında, biraz endişe vericidir. Bir karşıt gruba veya bireye karşı

yoğun patlamalar sergileyen ideolojik liderler, takipçilerini; grubun veya bireyin son derece tehdit edici olduğunu ve karşıt gruba veya bireye karşı böyle bir şekilde davranmanın uygun olduğu sinyalini verebilirler. Saldırıya yönelik duygular uyandırıldığında bireylerin harekete geçme olasılığı daha yüksektir. Daha önce yapılmış çalışmalara bakıldığında; ideolojik liderlerin diğerlerine göre şiddetin tırmanmasına daha eğilimli oldukları görülmektedir (Mumford vd., 2008b: 1522). Tabii ki tüm ideolojik liderler aynı davranışları sergileyecektir diyemeyiz. Ancak şiddet içeren eylemler öncesinde liderin kullandığı iletişim, takipçiler üzerinde nasıl davranmalarını gerektiğine yönelik bir duygu uyandırabilir.

Pragmatik liderler, karizmatik veya ideolojik liderlere göre daha özgün yapıya sahiptir. Liderin gerçek duygularına uygun olumlu duygular sergilemek hem takipçi memnuniyeti hem de liderliğin etkin olmasıyla ilgilidir (Avolio ve Gardner, 2005: 326). Trilling' e (1972) göre takipçileri etkilemek için duygulara güvenmeyen liderler daha özgündür. Koşullar objektif değerlendirildiğinde; duygu gösteriminde pragmatik liderler karizmatik ve ideolojik liderlerden farklılık gösterir. Örneğin; karizmatik liderler belirli başarısızlıklarla veya aşılmaz zorluklarla karşı karşıya kalsalar bile sürekli olarak iyimserdir. İdeolojik liderler ise sürekli olarak olumsuzdurlar ve bir olayı yalnızca kendi dünya görüşleriyle nasıl çeliştiğine veya örtüştüğüne dayalı olarak yorumlayabilirler (Mumford, 2006; Strange ve Mumford, 2002). Bu durum gerçek dışı görünebilir.

Pragmatik liderler karizmatik ve ideolojik liderler gibi büyük grupları etkilemeye çalışmazlar. Ancak bununla birlikte grupları etkilemek için sözsüz iletişim unsurları olan tonlamayı, jestleri ve mimikleri kullanabilirler. Bilginin hızlı ve etkili ulaştırılmasında sözsüz iletişim önemli rol oynar. Dolayısıyla karizmatik ve ideolojik liderlerin mesajları takipçilere hızlı bir şekilde iletmek için bunlara güvenmesi son derece normaldir. Fakat pragmatik liderler, mesajın içeriğini değerlendirebilecek küçük seçkin grupla iletişim kurmayı tercih ederler (Mumford, 2006; Mumford ve Van Doorn, 2001: 282). Böylece pragmatik liderler diğerlerinin duygusal gösterimleriyle ilgilenmedikleri için özgün olarak görülürler.

Mumford ve diğerlerinin (2006) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre karizmatiklerin geleceğin olumlu bakış açısını vurgulayan etki taktiklerini desteklediğini; ideologlar, algılanan yanlışlara katkıda bulunan kişilere veya olaylara dikkat çeken etkileme taktiklerini ve pragmatikler ise mantığı ve faydacılığı vurgulayan

etki taktiklerini kullanırlar. Etki taktikleri ve güç temelleri; sert, yumuşak ve rasyonel ikna taktiklerine katkıda bulunurlar (örneğin; semboller ve ritüel kullanmak, bilginin kontrolü ve imaj oluşturma) (Zanzi ve O'Neill, 2001: 250). Takipçilerin sert veya yumuşak taktikler olarak algıladıkları ve bu taktiklere nasıl tepki verdikleri lider türüne ve lider hedeflerine göre değişebilir (Griffith vd., 2011: 505).

Liderin takipçilere verdiği geniş kapsamlı mesajların, takipçilerin duygularıyla örtüşmesi ile durumun duygusal olarak sonuçlanmasına sebep olur (Mumford 2006). Karizmatikler, gelecek odaklı ve vizyona dayalı olumlu duyguları kullanırlar. İdeologlar; mesajları desteklemek için geçmiş odaklı ve değerlere dayalı olumsuz duyguları kullanırlar. Pragmatikler ise şimdiki göz önünde bulundurarak diğerlerine göre daha az duygu kullanımı eğilimindedirler. Liderlerin iyimser yanlı olmaları olumlu etki gösterir ve elde edilecek sonuçlar açısından duygusal göstergelere göre daha yararlı olur (Bono ve Ilies, 2006: 317; Luthans, 2002: 698). Bunun yanı sıra olumsuz duyguları sergilemek veya yaşatmak ise olumsuz liderlik sonuçlarıyla ilişkilidir (Dasborough vd., 2009: 578).

Liderlerin takipçilerle etkileşimde bulunma yollarının, örgüt kültürü ve çalışan tutumları, duyguları ve performansına bağlı diğer örgütsel değişkenler üzerinde geniş kapsamlı bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. (Gregory, vd., 2009: 674; Patterson vd., 2004: 197). En yüksek kademedeki liderlerin, hitap ettikleri kitlelerin (ör. Genel halk) benzerlerinden farklı olması nedeniyle dikkate alınması gereken makro etkileri (ör. Örgüt kültürü, kamusal itibar) olabilir (Griffith vd., 2015: 514).

5. SIRA DIŞI LİDERLİĞE GİDEN DAVRANIŞSAL YOLLARDA BENZERLİKLER VE FARKLILIKLAR

Sıra dışı liderlik gösteren liderlerin davranışlarının belirlenmesi, diğer liderlerden ayırım yapabilmek için önem taşımaktadır. Her bir liderlik tarzı çıktı elde etmek için sergilenen pozitif veya negatif davranışlarla ilişkilendirilebilir. Bu fark doğrulukla ilişkili iki yönelim ortaya çıkarır. Bunlar grubun performansını artırmaya yönelik olan sosyalleşme ile kişisel gelişime odaklanan kişiselleştirme yönelimidir (Ligon, 2008: 314). Tablo 2'de liderlik tarzlarının; kriz koşulları, anlam verme, deneyim, hedef kitle ve sebeplerin odağı konularındaki yaklaşımları verilmiştir (Bedell vd., 2008: 92):

Tablo 2. Karizmatik, İdeolojik ve Pragmatik Liderlerin Yaklaşımları

	Kriz Koşulları	Anlam Verme	Deneyim	Hedef Kitle	Sebeplerin Odağı
Karizmatik Liderlik	Düzenli	Gelecek vizyon	Pozitif	Geniş kitle	İnsanların eylemleri
İdeolojik Liderlik	Karışık	Geçmiş vizyon	Negatif	Taban kadro	Durumsal etkiler
Pragmatik Liderlik	Sınırlı	Problem çözme	Pozitif/Negatif	Seçkinler	İnsanlar/durumlar

Karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderler arasındaki davranışsal yollar iki boyutla incelenecektir: Bunlar; (a) performans, (b) yaratıcı problem çözme.

5.1. PERFORMANS

Örgütlerine karşı sorumlulukları olan liderler incelendiğinde performansın önemli olduğu bir gerçektir. Karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderler kendilerine özgü davranışlarıyla sıradışı durumlarda farklı performanslar gösterebilirler. Bu nedenle performans; sıradışı liderliğin doğasını anlayabilmek için incelenmesi gereken bir boyuttur.

Liderlik araştırmalarında performans konularına odaklanmak, liderin gelişimini ve değerlendirilmesini kolaylaştırmak için önerilen teknikler vardır (Campbell ve Bray, 1993: 645). Bass' a (1985) göre sıradışı liderler takipçilerini etkileme yeteneklerinden dolayı hem toplum hem de kurumlar üzerinde derin etkilere sahiptirler. Sıradışı liderler söz konusu olduğunda oluşturdukları etkilerin sonuçları yıkıcı da olabilir. Bu sebeple sıradışı liderler arasındaki farklılıklar House ve Howel' in (1992) sosyalleştirilmiş ve kişiselleştirilmiş liderlik ayırımına göre performansları incelenebilir.

Liderlik çalışmalarında yaygın olarak uygulanan motivasyon ölçütlerinin sıra dışı liderlik için çok fazla etkili olmadığı söylenebilir. Çünkü sıradışı liderler hem takipçileri hem de diğerleri üzerinde yoğun etki yaratma eğilimindedirler (Shamir vd., 1993: 579).

Sıra dışı liderler değişimin gerekli olduğu karmaşık olan kriz ortamlarında ortaya çıkar. Bu duruma göre konuların karmaşık ve belirsiz olması sebebiyle performansın kısa vadede değerlendirilmesi zordur. Oysa performansın değerlendirilebilmesi için yeterli zaman diliminde liderin eylemlerinin etkilerinin ortaya çıkması gereklidir. Büyük örgütlerde karmaşık ve belirsiz ortamlarda sıradışı liderler sorumlu kişilerdir. Mumford (2006), sıradışı liderlerin karşılaştırılması yerine bu

konuda yapılmış çalışmalarda performansın nasıl değerlendirileceğine yönelik önerilerde bulunmuştur:

Bunlardan birincisi ve belki de en önemlisi, performansı değerlendirmek için uygulanan kriterler etkiye değil, liderin ortaya çıkmasına neden olan krizlerin çözümünde başarıya odaklanmalıdır. Yani uygulanan kriterler, liderin kendi dünyasını ve bu dünyayı oluşturan kişi ve kurumları nasıl etkilediğini incelemelidir.

İkincisi, liderlerin eylemlerinin insanlar ve kurumlar üzerindeki etkilerinin mutlaka hemen ortaya çıkmayacağı kabul edilmelidir. Bu gözlem sırayla, sıradışı liderlerin performansını değerlendirme girişimlerinin, liderin karmaşık bir sistemdeki etki uygulamasının sonuçlarının görünür hale gelmesine izin vermek için yeterli zamanın geçmesini gerektireceğini göstermektedir. Sıradışı liderlerin performansını değerlendirme girişimleri, şu ya da bu şekilde, tarihsel bir yaklaşım gerektirecektir.

Üçüncüsü, performansı değerlendirirken, insanların sıradışı liderler hakkında genellikle güçlü, duygusal görüşlere sahip olduğu unutulmamalıdır. Çünkü sıradışı liderlerin performansını değerlendirme girişimlerinde daha objektif ve doğrulanabilir kriterlerin tercih edilmesi gerekir. Objektif sonuç ölçütlerinin uygulanması, lider performansının değerlendirilmesinde fikirlerin ve kültürel kalıpların etkisini en aza indirmeye hizmet eder.

Bu üç öneriye göre; sıradışı bir liderin performansını değerlendirebilmek için, bir süreç göz önüne alınarak yani zamana bırakarak, duygulardan ve kişisel görüşlerden arındırılmış bir tutumla, liderin krizleri çözmedeki başarısıyla kişilerin ve kurumların üzerinde oluşturduğu etkinin incelenmesi gerekir.

- *Lider Performansı*

Sıradışı liderlerin performans ölçümlerini yapabilmek için Mumford (2006) çalışmasında biyografiler incelemiştir. Biyografilerde liderlerin başarıları özetlenmiştir. Böylece performans ölçütleri belirlenmiştir. İnceleme sonucunda tüm davranışsal alanlarda en az bir tane olmakla birlikte 5 veya 6 alana özgü performans ölçütü elde edilmiştir. Biyografi yazarları ve değerlendiriciler liderin statüsüne ilişkin değerlendirmelerde aynı fikirdedirler. Çünkü lider performansının ölçümünde geçmişe dönük sonuçların sıradışı liderlerin arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Yani sosyalleşmiş ve kişiselleştirilmiş liderler arasında farklılıklar vardır. Aynı zamanda

karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin performansında da farklılıklar vardır. Kişiselleştirilmiş ve sosyalleştirilmiş liderler arasında hem genel hem de alana özgü kriterlerin çoğunda farklılıklar vardır. Bu fark gösteriyor ki yönelim sıradışı liderlerin performansında da fark yaratmaktadır. Bir bütünsel mesele olarak görülen sosyalleşmiş ve kişiselleştirilmiş liderlik ayrımı sıradışı liderlerin eylemlerinin oluşturduğu sosyal sonuçların kritik bir performans belirleyicisidir (House ve Howell, 1992: 81).

Sıradışı liderlerin krizle başa çıkabilmeleri için önemli yetkileri vardır. Bununla birlikte toplum üzerinde de etkileri vardır. Liderlerin kriz döneminde verdikleri her karar toplum için faydalı olmayabilir. Ancak sosyalleştirilmiş liderlerin eylemleri kurumların gelişmesine katkıda bulunabilir. Dolayısıyla krizlere bakma ve karar verme konularında iki yönelim farklı hedeflerin peşinde olmalarına rağmen ikisi de sosyalleşmiş liderin performansına katkıda bulunur.

Kişiselleştirilmiş liderler, yardımcılarıyla yakın ve kalıcı ilişkiler kurmazlar ve yardımcılarıyla arasındaki bu destek eksikliği, onların toplum ve sosyal kurumlar üzerindeki etkilerini zayıflatabilir. Bununla birlikte kendi kurallarını kabul ettirme ve bunu kalıcı hale getirmede iletişim olarak da zayıftırlar. Ayrıca politik davranışların ve taktiklerin de kalıcı katkılar sağlayabilmesi açısından kişiselleştirilmiş liderlerin yeteneklerini sınırlamaktadır.

Performans açısından sosyalleşmiş ve kişiselleştirilmiş liderler arasında farklılıklar var iken karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderler arasında belirgin farklılık yoktur. Sadece ideolojik liderliğin problem çözmeye etkisinin performans üzerinde etkisinin zayıf olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum sıradışı liderlerin eldeki koşullara ve sorunlara bağlı olarak lider performansıyla birlikte, sıradışı liderliğe giden farklı yolları temsil edebileceğini göstermektedir. (Mumford ve Van Doorn, 2001). Yani sıradışı liderlerin performans ile ilgili etki uygulamaları ve değişimi sağlama konusunda net olmamakla birlikte farklılıklar olacağını işaret etmektedir.

Sıradışı liderler kişiselleştirilmiş ve sosyalleştirilmiş olarak aralarında benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Sıradışı liderler etki uygulama açısından etkili liderler olsa bile uyguladıkları etkinin kullanımıyla ilişkili oluşacak sosyal sonuçlar farklılık göstermektedir.

Sosyalleşmiş liderler lider-takipçi ilişkileri ve iletişim stratejileri konularında kişiselleştirilmiş liderlere göre daha iyi performans göstermektedirler.

Mumford ve Van Doorn (2001), çalışmalarında, karizmatik ve ideolojik liderlerin aksine, pragmatiklerin sosyal etki önlemlerinde daha iyi performans gösterebileceğini öne sürmüşlerdir.

5.2. YARATICI PROBLEM ÇÖZME

Churchill, Theodore Roosevelt ve J.P. Morgan gibi sıradışı liderlerin çabalarının doğalarında ve başarıyı şekillendirmelerinde problem çözme son derece önemli bir konudur. Ayrıca bu liderler çalışmalarının yanı sıra günlük sorunları hakkında da düşünürler ve çalışırlar. Yani sıradışı liderler sadece konuşmakla kalmıyorlar aynı zamanda düşünüyorlar (Mumford, 2006).

Sıradışı liderlerin yaratıcı problem çözümede kullandıkları stratejiler önemlidir. Çünkü kriz koşulları altında gösterecekleri çaba, oldukça karmaşık bir sosyal sorun çözme biçimi gerektirir. (Jacques, 1976; Mumford, vd., 2000). Bass (1990), liderlikle ilgili özellikleri gözden geçirirken, zekanın ve genel bilişsel yeteneğin, liderin ortaya çıkışı ve performansının en güçlü öngörücülerinden biri olduğunu söylemiştir.

Genellikle problem çözmenin temeli olarak kabul edilen bilginin, liderlerin rolü gereği üzerlerinde oluşan baskıdan dolayı analitik düşünmelerini engeller ve sezgisel olarak uyguladıkları karar verme stratejisiyle başarıyı elde ederler (Mintzberg, 1990).

Liderler bilişsel analizlerini, dinamik bir ortamda plan uygulamasının etkilerine ilişkin değerlendirmeler veya tahminler ile ilgili kaynakların, kısıtlamaların, beklenmedik durumların ve sosyal beklentilerin analizini içeren planların oluşturulmasında ve uyumunda kullanırlar (Mumford, 2006).

Mumford ve arkadaşları (2000), liderlerin kariyerleri boyunca hem gerekli problem çözme becerilerinde hem de bu becerilerin performans üzerindeki etkisinde değişiklikler olabileceğine dair 2 çalışma yapmışlardır. Birinci olarak, yaratıcı problem çözme becerileri başta olmak üzere, uzmanlık, bilgellik ya da sosyal yargı gibi benzersiz bilişsel kapasiteleri incelemişlerdir. İkinci olarak ise liderler giderek daha karmaşık ve etkili rollere geçerken bu becerilerdeki değişiklikleri incelemişlerdir. Bu çalışmalara göre; liderler kariyerlerinde ilerledikçe ve daha karmaşık rollere geçerken bilişsel kapasitelerde değişiklikler gözlemlenmiştir. Zamanla liderler daha iyi organize edilmiş

bilgi yapıları elde ettiler ve örgütsel operasyonlar, örgüt geçmişi ve örgüt kültürü tarafından empoze edilen taleplere fikirlerin uygunluğunu ve potansiyel problem çözümlerini değerlendirme olasılıkları arttı. Ayrıca, yaratıcı problem çözme becerileriyle (örneğin, problem oluşturma veya problem tanımlama, bilgi toplama, fikir üretme, fikir değerlendirme) birlikte uzmanlığın ve bilgeliğin, kazanılan ödüllerden kritik olay tanımlarına kadar değişen kriterlerde lider performansında etkili olduğu bulunmuştur.

Yaratıcı problem çözme yöntemiyle problem çözebilmek için eleştirel, yaratıcı ve analitik düşünmek gerekir. Yaratıcı problem çözümede analitik düşünceden duygusal düşünceye net bir geçiş vardır (Lowenstein, 1995). Farklı disiplinlerde bilgi gerektiren problem; yaratıcı problem çözümede, bütünsel düşünme ile çözümlenir. Eleştirel-analitik düşünme ile yaratıcı düşünme, bütünsel düşünmede birlikte kullanılır (Eisner, 1976).

Yaratıcı problem çözümlerinin ve gerekli yaratıcı problem çözme becerilerinin uygulanmasını, sıradışı liderlerin performansını en az dört yoldan etkilediği görülmektedir (Mumford, 2006):

1) Anlam verme: Liderlerin krizlere tepki verebilmesi için alternatif çözümler bulması ve oluşturması gerekir. Mevcut tanımlayıcı çözümler ile alternatif çözümlere maruz bırakma ve üzerinde düşünme yoluyla birleştirmek, yeniden düzenlemek, kritik nedenleri ve hedefleri analiz etme, anlam vermede uygulanan yeni kuralları zihinsel modellerin ortaya çıkmasına neden olur.

2) Normatif zihinsel model formüle etme: Liderler bu modeli uygulamalıdır. Zihinsel modelin uygulanması sosyal sistemlerdeki krizleri çevreleyen belirsizlik ve bozulmanın bir sonucu olarak dinamik bir sosyal bağlamda gerçekleşmektedir. Bu belirsizlik ve bozulma, liderlerin modellerini gerçeğe dönüştürmek için planlarını formüle etmelerinin yeterli olmadığı anlamına gelir. Ayrıca liderler planları, yeni ortaya çıkan fırsatlara ve planın uygulanması için ihtiyaç duyulan değişikliklere uyarlamak için bu planları yeniden yapılandırmalı ve düzenlemelidir

3) Yaratıcı Problem Çözme Becerilerini Uygulama: Plan oluşumunun ve planın uygulanmasının yaratıcı problem çözme becerilerinin uygulanmasını gerektireceği kabul edilmelidir. Örneğin, plan yapımının, ilgili hususları belirlemek, ilk planları iyileştirmek ve yedekleme planlarını formüle etmek için plan uygulamasının zihinsel

simülasyonlarının kullanıldığı tahminlere bağlıdır (Doerner ve Schaub, 1994; Mumford, vd., 2001; Xiao vd., 1997). Bununla birlikte, etkili tahmin ve plan inşasının fikir üretme ve bilgi toplama gibi yaratıcı problem çözme becerileri gerektirir (Berger, vd., 1957; Mumford, 2001).

4) Eylem planlarının takipçilere iletilmesi: İletişim, takipçi davranışları üzerindeki etkiyi en üst düzeye çıkaracak şekilde yapılandırılmalı ve sunulmalıdır. Bu nedenle, anlam verme ve planlama ile uğraşan bir lider, aktör gibi olmalıdır. Çünkü sıradışı liderler için dikkat edilmesi gereken konu, etkili davranmanın yaratıcı düşünce gerektireceğidir (Feldhusen ve Pleiss, 1994).

Vincent, Decker ve Mumford (2002) çalışmalarında; sıradışı liderler için gerekli bir özellik olan yaratıcı problem çözme becerileri zamanla tecrübe edilerek kazanılır ve uzmanlık gerektirir. Dolayısıyla sıradışı liderlerin yaşamlarının ortasında veya sonlarına doğru fenomen olması bir tesadüf değildir (Mumford, 2006).

Mumford ve arkadaşları (1991), yaratıcı düşünme ile ilgili 8 temel süreç tanımlamışlardır:

- a. Problemin oluşturulması veya problemin belirlenmesi, (problem construction or problem identification,)
- b. Bilgi toplama, (information gathering)
- c. Kavram seçimi, (concept selection)
- d. Kavramsal kombinasyon, (conceptual combination)
- e. Fikir üretme, (idea generation)
- f. Fikir değerlendirme, (idea evaluation)
- g. Uygulama planlaması, (implementation planning)
- h. İzleme (monitoring)

Mumford ve arkadaşları (1999) bu 8 temel sürecin liderliğe etkisinde az da olsa doğrudan kanıtlar elde etmiştir. Farklı sektörlerden yöneticilere yönelttiği sorularla, bu süreçlerin iş performansında önemli olduğunu cevaplarını almıştır.

Sıradışı lider türüne ve yönelimine göre yaratıcı problem çözme süreçlerinin belirsiz olduğu aşikardır. Yaratıcı problem çözme ve ilgili işleme faaliyetleri, sıradışı

liderlik için gerekli olan birden fazla faaliyete katkıda bulunduğundan, seçkin liderlerin, türü ve yönelimi ne olursa olsun, bu konuda önemli benzerlikler göstereceğini iddia etmek mantıksız değildir (Mumford, 2006). Yani liderlik edebilmek için bu süreçleri uygulamada etkili olmak gerekir.

Russ (2003), farklı türdeki problemlerin çözümü için farklı süreçlerin etkin şekilde yürütülmesi gerektiğini belirtmektedir. Böylece, problem tanımlandıktan sonra bazı problemler kolaylıkla çözülebilirken, doğru kavramlar tanımlandığında diğer problemler kolaylıkla çözülebilir.

İhtiyaçların işlenmesindeki bu çapraz problem farklılıkları, karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderler arasında farklılıkların gözlemlenebileceğini göstermektedir. Örneğin, karizmatik liderlerin geleceğe yönelik bir vizyonu dile getirerek ve bu vizyonu problem çözmenin temeli olarak kullanarak fikir üretme becerilerine güvenmeleri beklenebilir. İdeolojik liderler, aksine, sabit bir inanç ve değer kümesine karşı problem çözümlerine başvururlar. Problemlere değerlendirme yoluyla yaklaşma eğilimi, fikir değerlendirmesinin ideolojik liderlerin performansını şekillendirmede özellikle önemli olabileceğini düşündürür. Benzer şekilde, Mumford (2001), Mumford ve Van Doorn (2001) pragmatik liderlerin, etki uygulamasının temeli olarak çözüm etkililiğine güvenmeleri nedeniyle, problem çözüme çabalarında bilgi toplamayı vurgulama eğiliminde olduklarını öne sürmüşlerdir. Bu nedenle, sorunlara ve konulara yaklaşımdaki farklılıklar, uygulanan süreç türünde karizmatik, ideolojik ve pragmatik türlerde değişikliklere yol açabilir.

Sıradışı liderlerin problem çözümede kullandıkları taktikler veya stratejilerden kaynaklı farklılıklar olabilir. Karizmatik liderler insanları daha iyi bir gelecek için çalışmaya motive ederek etki kullanırlar. Bu sebeple fikir üreten karizmatik liderler için; önemli olan fikirlerin üretilmesinden ziyade fikirlerin değerlendirilmesidir. Kavram seçiminde ve bilgi toplamada öne çıkan pragmatik liderler ise kabul oluşturarak etki uygular.

Sekiz problem çözme süreci ile ilgili olarak 10 karizmatik, 10 ideolojik ve 10 pragmatik liderin biyografileri incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda sıradışı liderler için problem çözme olaylarının değerlendirilmesinde derecelendirme ölçekleri, boyutsal tanımlar ve kıyaslama uygulamaları netleştirilmiştir.

Tablo 3. Problem Çözmede Sıra Dışı Liderlik Türlerinin Özellikleri

	Karizmatik Liderlik	İdeolojik Liderlik	Pragmatik Liderlik
1. PROBLEMİ TANIMLAMA (Problemin Doğasını Tanımlama)	<ul style="list-style-type: none"> - Mevcut durum ile zayıflıkları belirler - Belirli ayrıntılara çok az önem verir - Makro düzey sorunlara odaklanır - Geleceğe yönelik sorunları tanımlar - Daha uzak veya uzun vadeli problemleri tanımlar - Potansiyel veya gerçek takipçilerin çoğunluğunun özelliklerini inceler 	<ul style="list-style-type: none"> - Standart veya ahlaki ihlalleri tespit eder - Sorunları tanımlamak için kişisel değerleri kullanır - Diğer gruplarla ilgili sorunları bulmak için önceden tanımlanmış standartları kullanır - Doğru ve yanlış değerlerin siyah-beyaz ayrımına dayalı olarak sorunları tanımlar - Performans gereksinimlerine çok az dikkat eder 	<ul style="list-style-type: none"> - Nesnel durumun işlevsel endişelerini tanımlar - Sosyo-teknik mevcut durum ile rasyonel sorunları inceler - Belirli bir durumda yerel ihtiyaçları belirler - Sorunları sosyal bağlamdaki pratik ihtiyaçlara göre tanımlar - İnsanların günlük yaşamlarıyla ilgili sorunları bulmak için ortamı tarar - Daha yakın sorunları tanımlar
2. BİLGİ TOPLAMA (Bilgilerin nasıl bulunacağını bilmek ve temel bilgileri belirlemek)	<ul style="list-style-type: none"> - Yalnızca geleceği destekleyecek bilgileri arar - Potansiyel takipçilerden gelen bilgileri arar (fikir birliği) - Mevcut durumdan tamamen farklı bilgiler arar - Farklı bilgileri arar - Düşük miktarda bilgi toplama 	<ul style="list-style-type: none"> - Mevcut standartları, değerleri veya bilgileri arar - Güçlü kaynaklardan kişisel değerler için destek arar - Diğer değerler veya fikirler için olumsuz sonuçların kanıtlarını arar - Fikirlerle bağlı kalan başkalarının ödülleri kanıtlarını arar - Değerleri aktarmanın yollarını arar - Değerleri paylaşan başkalarını arar 	<ul style="list-style-type: none"> - Kısıtlamaları ve sorunun nedenlerini arar - İhtiyaçları belirlemek için dahil olan insanları ve sosyal sistemi analiz eder - Kilit müdahale noktalarını arar - Sorunlu alanda yüksek düzeyde uzmanlığa sahip kişileri arar - Sosyal sistemin mevcut değerlerine dayalı olarak bilgi toplar (kendi değerleri karşısında) - Yüksek miktarda bilgi toplama
3. KAVRAM SEÇİMİ (Birden fazla bilgi parçasını yapılandırmanın veya sınıflandırmanın yollarını bulmak)	<ul style="list-style-type: none"> - Bilgileri sıralamak için duygusal olarak hatırlanan sezgileri kullanır (örneğin, en duygusaldan en aza doğru) - Bilgi toplamak için semboller kullanır - Bilgiyi sıralamak için görüntüleri(imagery) kullanır - Kişisel vizyonla uyumlu bilgilere öncelik verir 	<ul style="list-style-type: none"> - Bilgiyi önem açısından sıralamak için kişisel değerleri kullanır - Farklı bilgilere öncelik vermek için mevcut fikirleri veya standartları kullanır - "" İyi "ve" kötü "bilgiler arasında net bir ayırım yapar - Korunacak standartlara göre bilgiyi parçalar/ayırır. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bilgileri toplamak için bir maliyet ve fayda analizi kullanır - Bilgileri kısıtlamalara ve nedenlere göre toplar - Pratiklik ve performans açısından bilgileri sıralar - Toplanan bilgilerde açıklanan mantıksal adımları ana hatlarıyla belirtir - Durumsal olasılıklara göre bilgileri düzenler - Örgütün gereksinimlerine ve kısıtlamalarına göre bilgileri toplar

Tablo 3.(Devam) Problem Çözmede Sıra Dışı Liderlik Türlerinin Özellikleri

	Karizmatik Liderlik	İdeolojik Liderlik	Pragmatik Liderlik
4. KAVRAMSAL KOMBİNASYON (Sorunlara veya görevlere daha iyi bir yaklaşım elde etmek için bilgileri yeniden düzenlemek)	<ul style="list-style-type: none"> - Tamamen farklı iki fikrin özelliklerini tanımlar - Geçmişteki olaylara fazla güvenmez - Benzersiz bir fikir oluşturmak için tamamen farklı iki fikri birleştirir - Fikirler arasındaki duygusal temelli farklılıkları inceler - Fikirlerin benzerliklerini ortak duygusal içerikleri açısından inceler (örneğin, ikisi de korku uyandırır, vb.) - Fikirlerin farklı özellikleri arasında optimum eşleşme arar - Geleceği nasıl şekillendireceğime bağlı olarak fikirlerin güçlü ve zayıf yönlerini inceler - Nispeten güçlü duygulara sahip olan fikirleri daha az duygusal içerikli fikirlerle birleştirir (örneğin, duygusal olarak daha az çağrıştıran fikirler, daha güçlü fikirlerin peşinden koşar — lider onları birbirine bağlar) - Kolay anlaşılabilir fikirleri daha zor fikirlerle birleştirir 	<ul style="list-style-type: none"> - Geçmiş vakaları veya durumları benzerlik olarak kullanır - İnanç sistemiyle olan benzerlik ve farklılıklara göre fikirleri inceler - Geçmişte nasıl çalıştıklarına bağlı olarak fikirlerin güçlü ve zayıf yönlerini inceler - İnanç sistemi standartlarını dahil etmek için yeni birleştirilmiş fikirlerin özelliklerini detaylandırır (örneğin, inançlarla % 100 uyumlu olmayan fikirleri değiştirir) - Fikirleri ahlaka dayalı olarak inceler; fikirlerle neyin doğru neyin yanlış olduğuna göre yargılarda bulunur - Diğer davranış standartlarını dahil etmek için mevcut fikirleri yeniden düzenler - Liderin inanç sistemiyle uyumlu fikir özelliklerini birleştirir - Kişisel inançlardan biraz farklı olan inanç sistemlerinden kavramları birleştirir - Eski ve yeni değerler arasında paralellikler kurmak için eski fikirleri yeni durumla birleştirir 	<ul style="list-style-type: none"> - Geçmiş vakaları veya durumları kullanır - Mevcut problemi çözmek için daha basit problem çözümlerinin benzerliklerini kullanır - Fikirlerin güçlü ve zayıf yönlerini pratiklik veya yakın hedefler için yararlılık açısından inceler - Başarılı veya başarısız olan benzer problem çözümlerinin benzerlik ve farklılıklarına dayanarak fikirlerin özelliklerini inceler - Mevcut kavramları küçük değişikliklerle detaylandırır veya genişletir - Fikirleri daha verimli ve / veya ekonomik olacak şekilde ayarlar - Mevcut fikirleri veya kavramları aşamalı olarak yeniden düzenler - Fikirleri işlevsel ihtiyaçlara göre ayarlar - Stratejileri veya eylem taktiklerini birleştirir - İnsanların benzersiz becerilerini onlara uygun etkinliklerle birleştirir - Birden çok ihtiyacı karşılayan fikirleri birleştirir
5. FİKİR ÜRETİMİ (Sorunlara bir dizi farklı yaklaşımlar üretmek)	<ul style="list-style-type: none"> - Gelecekteki hedeflere yönelik fikirler üretir - Yüksek performans beklentileri olan fikirler üretir - Statükodan kökten farklı fikirler üretir (yani, takipçilerin tamamen farklı bir şey yapmasını gerektirir) - Takipçiler için uzak gelecekte daha iyi bir yaşam vaat eden fikirler üretir - Belirli hedeflere genel olarak bağlantılı fikirler üretir - Takipçilerden güçlü bir duygusal tepki uyandıran fikirler üretir 	<ul style="list-style-type: none"> - Geçmiş standartları korumak için fikirler üretir - Liderin inançlarını ortaya koyan veya sergileyen fikirler üretir - Doğru ve yanlışın ideolojik temeline dayalı fikirler üretir - Siyah-beyaz eylemleri öngören açık fikirler üretir - Geçmiş Çözümleri yansıtan fikirler üretir - Kesin bağlılık gerektiren fikirler üretmez, üretir. Takipçilerden güçlü bir duygusal tepki uyandıran fikirler üretir 	<ul style="list-style-type: none"> - Mevcut ihtiyaçları karşılayan fikirler üretir - Mevcut durumda yalnızca küçük değişiklikler gerektiren fikirler üretir - Mevcut sosyo-tekni bağlamda işe yarayan uygulanabilir çözümler üretir - Daha yakın hedefleri olan fikirler üretir - Beklenmedik durumlar için esnek fikirler üretir. - Takipçiler için incelikli fikirler üretir (ör. Köklü değişiklikler gerektirmeyen fikirler bazen fark edilmez) Pratik fikirler üretir - Fikri mevcut duruma uyarlar

Tablo 3. (Devam) Problem Çözmede Sıra Dışı Liderlik Türlerinin Özellikleri

	Karizmatik Liderlik	İdeolojik Liderlik	Pragmatik Liderlik
6- FİKİR DEĞERLENDİRME (Durumun talepleriyle bağlantılı olarak bir fikrin olası başarısını değerlendirmek)	<ul style="list-style-type: none">– Takipçilerin çoğunluğunun kabul etme olasılığına dayalı olarak fikirleri değerlendirir– Vizyona bağlılığa dayalı fikirleri değerlendirir– Her fikrin duygusal içeriğinin derecesine göre fikirleri değerlendirir– Mevcut durumdan farklılık miktarına göre fikirleri değerlendirir (yani, daha farklı fikirleri daha iyi olarak değerlendirecektir)– Değerlendirilmeye dayalı olarak fikirleri yargılar (anlaşılması daha kolay olan fikirler seçilecektir)– Takipçilerin çoğunluğuna hitap etmek için fikirleri inceler– Fikirlerin mevcut durumdaki zayıflıkları ele alıp almadığını değerlendirir– Fikirleri değerlendirirken sosyal tepkilere ağır basar– Performans standartları yerine kitlelerin kabulünü kullanır– Takipçilerden daha fazla destek almak için fikirleri gözden geçirir	<ul style="list-style-type: none">– Fikirleri standartlara uygunluk temelinde değerlendirir– Fikirleri ahlaki doğruluk derecesine göre yargılar (yani, daha "ahlaki açıdan doğru" fikirler seçilir)– Her fikrin doğru ve yanlış eylemlerini inceler (ör. "A fikri kabul edilirse, davranış 1 yanlış olur")– Fikirleri geçmiş çözümlerle benzerlik temelinde değerlendirir (geçmişe daha çok benzeyen fikirler daha çok kabul edilecektir)– Fikirlerin, liderin inanç sistemini yansıtacak ölçüde değerlendirir– Fikirleri, organizasyonun performansına değil, kişisel inanç ve değerlere göre yargılar– Fikirleri ideolojik hedeflerle daha uyumlu hale getirmek için gözden geçirir– İdeolojik olarak uyumlu fikirlerin geçmişteki sorun çözümlerinin olumsuz sonuçlarını azaltır– Performans standartları yerine ideolojik inançları kullanır– Fikirleri, performans değerlendirmelerine dayalı değil, daha kişisel inançları dahil edecek şekilde gözden geçirir	<ul style="list-style-type: none">– Fikirleri objektif başarı olasılığına göre değerlendirir– Fikirlerin maliyetlerini ve faydalarını karşılaştırır– Fikirlerin uyarlanabilmesine bakmak için durumdaki olası değişiklikleri inceler– Her fikir için örgütsel gereksinimleri analiz eder– Her fikir için örgütsel kısıtlamaları değerlendirir– Temel kısıtlamaları ve müdahale noktalarını belirlemek için durumu nesnel olarak analiz eder– En az çabayla veya mevcut durumdaki değişiklikle en çok katma pratik değer için fikirleri değerlendirir (yani, paranın karşılığını en çok paraya çeviren kompakt fikirler)– Fayda / etkililik kaygılarına dayalı fikirleri değerlendirir (örneğin, takipçilerin gerekli fikir görevlerini yerine getirme olasılığı)– Fikirlerin başarı şansını artırmak için fikirleri defalarca gözden geçirir– Birden çok fikir hedefini dikkate alır– Mevcut durumda işleyen kısıtlamalara dayalı fikirleri gözden geçirir– Planı kişisel inançlara / değerlere göre değerlendirmez

Tablo 3. (Devam) Problem Çözmede Sıra Dışı Liderlik Türlerinin Özellikleri

	Karizmatik Liderlik	İdeolojik Liderlik	Pragmatik Liderlik
7. UYGULAMA PLANLAMASI (Bir fikri uygulamaya yaklaşımlar geliştirme)	<ul style="list-style-type: none">– Planın ele alması gereken vizyona dayalı temel nedenleri belirler– Yalnızca orijinal plandaki vizyon değişiklikleri ile uyumlu yedek planları oluşturur– Muhtemel yedek planlarının kabul edildiğini tahmin eder– Planın kabulünü etkileyebilecek aşağı akış sonuçlarını tahmin eder– Planın kabulü hakkında geri bildirim vermek için işaretçiler planlar– Planın kabulünü etkileyebilecek ortamdaki yönleri tanımlar– Kabul kısıtlamalarını tanımlar– Fikirleri takipçilere iletmenin / satmanın farklı yollarını planlar	<ul style="list-style-type: none">– Planın ele alması gereken ideolojik veya soyut temel nedenleri belirler (somut nedenler yok)– Yedek planları oluşturmaz (kendi hizmet eden yanlılık/önyargı)– Kişisel inançları yansıtan planın iyi sonuçlarının olasılığını aşırı yükler– Planın doğasını değiştirebilecek aşağı akış sonuçlarını tahmin eder– Planın inanç sistemine uygunluğunu izlemek için işaretçiler planlar– Büyük resme kıyasla standart bağlılığın belirli özelliklerine katılır	<ul style="list-style-type: none">– Sosyo-teknik ortamda fikirlerin gerçekçi sonuçlarını yansıtır– Değiştirilebilir nedenleri tanımlar– Durumsal olay değişikliklerinde yedek planları geliştirir– Yedek planlar için gerekli kaynakları alır– Çözümün başarısını ölçmek için nesnel izleme işaretlerini planlar– Planın yanı sıra yedekleme planları için aşağı akış sonuçlarını tahmin eder– Planın ele alması gereken pratik temel nedenleri veya sorunları belirler– Planın etkililiğini etkileyen çevre yönlerini tanımlar– Planı yürütmek için gereken kilit personeli ve kaynakları belirler
8. ÇÖZÜM DEĞERLENDİRME (Alınan dersleri belirlemek veya çabaları yeniden yönlendirmek için bir problem çözümünün sonuçlarını gözlemlemek ve değerlendirmek)	<ul style="list-style-type: none">– Planın başarısını ölçmek için bazı takipçileri örnek alır– Takipçilerin fedakarlıklarına dair kanıt arar– Uzak hedeflere doğru ilerlemeyi izler– Gelecekteki fikirlerde ele alınacak zayıf yönlerin planını tarar– Gelecekteki planlamada kullanılmak üzere plan kabulünün anahtar başarı ve başarısızlık unsurlarını özetler	<ul style="list-style-type: none">– İzlemeye rehberlik etmek için standart uyumu ve performans işaretleyicilerini izler– Muhafif fikirler veya çözümü ihlal edenler için ortamı tarar– İnanç ve değerleri paylaşan başkaları için çevreyi tarar– Onaylanmayan kanıtları azaltır.	<ul style="list-style-type: none">– İzlemeye rehberlik etmek için değerlendirici, somut işaret olaylarını fikre dönüştürür– Gelecekteki planlamada kullanılmak üzere etkinliğin anahtar başarı ve başarısızlık unsurlarını özetler– Çözümün kullanımını etkileyebilecek değişen koşullar için ortamı tarar– Olay değişiklikleriyle başa çıkmak için çözümü aşamalı olarak ayarlar ve dönüştürür– Fikir başarısına ilişkin çoklu bakış açıları için ortamı tarar

Sonuç olarak, sıradışı liderlerin aralarında farklılıklar olacağına dair net olarak bir sebep yoktur. Fakat kişiselleştirilmiş ve sosyalleştirilmiş liderler arasında farklılıklar olabilir. O'Connor' a göre (1995), kişiselleştirilmiş liderlerde görülen belirsizlik ve korku, kaynakları problem odaklı bilişten kendine odaklı bilişe çekme eğilimindedir. Bu etki modeli, sonuçta, problem çözmeye daha az yatırım yapılmasını ve etkili problem çözüme için gerekli olan çeşitli süreçlerin daha zayıf yürütülmesini önermektedir. Dolayısıyla kişiselleştirilmiş liderlerin kontrol yönelimi ve güç motifleri, problem çözüme üretken faaliyetleri engelleme eğiliminde olabilir. Problem oluşturma, kavramsal kombinasyon ve fikir üretmenin, kişiselleştirilmiş liderlerin problem çözüme çabalarında sosyalleşmiş liderlere kıyasla daha az önemli bir rol oynayabilir.



İKİNCİ BÖLÜM

SIRA DIŞI LİDERLİK ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA

1.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN TANIMI

Politika ve güç konusu uzun zamandır filozoflar, sosyologlar ve politika alanında çalışan bilim adamları kadar yönetim teorisyenlerinin de gündeminde olmuştur. Machiavelli belki de politik yeteneğin önemini vurgulayan ilk yönetim filozofu olmasına rağmen örgütlerde ve toplumda gücün etkin kullanımı Platon ve Aristoteles'e kadar uzanmaktadır (Ferris ve Treadway, 2012: 5). Politika kavramı Yunan kökenli bir kelimedir. Eski Yunancada “müstahkem yer, kent devleti, şehir” anlamına gelen politik kelimesinden türeyen politika “devlet yönetme sanatı” anlamına gelmektedir (Etimolojiturkce.com). Genel bir plan veya tespit edilen amaçlara ulaşmak adına takip edilen yol olarak tanımlanan politika (Eren, 2005: 21) kavramı, genellikle siyasi partilerin uyguladıkları politikaları veya ülkelerin uyguladıkları dış politikaları ilk olarak anımsatmaktadır. Politika sadece bu kurumlara mahsus bir kavram değildir. Aynı zamanda kamu ve özel işletmelerde, hatta tek tek bireylerin davranışlarında da gözlemlenen bir kavramdır (Bursalı, 2008: 8). İşletme yönetimi açısından ise politika kavramı örgütlerde istenen amaçlara ulaşabilmek için tespit edilen stratejilerin uygulanması aşamasında, çalışanların kararlarına ve faaliyetlerine yol gösteren bir rehber veya düşünce tarzı olarak tanımlanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2007: 35).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde politika kavramı ise üç ayrı şekilde ele alınmıştır. İlk olarak en çok akla gelen haliyle ve yaygın kullanım anlamı ile “devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa”, ikinci anlam olarak “davranış biçimi, düşünce yapısı” ve son olarak da “bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme” şeklinde tanımlanmıştır (sozluk.gov.tr). Bu tanımlardan ise en sonuncu örgütsel politika ile daha çok ilgilidir.

Örgütte mevcut olan politikalar, politik kararlar ve politika uygulayıcıları her zaman ilgi duyulan konulardan olmuştur. Örgütsel politika konusu nispeten 1960'ların

başlarında örgütsel politika ve iş yerindeki politikaya açıkça atıf yapılması ile örgütsel davranış literatürüne girmiştir. Örgütsel politika ile ilgili doğrudan atıf yapılan 1962 yılı öncesi 3 çalışma, 1963-1967 yılları arasında 5 çalışma, 1969-1972 yıllarında 7 çalışma ve 1973-1977 yıllarında 11 çalışma bulunmaktadır (Gandz ve Murray, 1980: 237).1960'ların bu erken döneminde başlayan çalışmalar yeterli ölçüm araçları olmaması sebebiyle zayıflamaya ve azalmaya başlamıştır.

Örgütsel politika alanındaki teorik çabaların artması ve ivme kazanması ise özellikle Ferris ve diğerleri (1989) ile Kacmar ve Ferris (1991)'in çalışmaları ile olmuştur. Bu çalışmalar ışığında örgütsel politika görgül araştırmalarla da test edilmiş ve kavrama olan ilgi tekrar canlanmaya başlamıştır (Cropanzano, vd., 1995: 6). Örgütsel politika alanında çalışmaların artmasına rağmen yönetim bilimlerinin diğer alanlarında yapılan araştırmalar ile kıyaslandığında, örgütsel politika üzerine yapılan çalışmaların sayıca daha az olduğu söylenebilir. Bu durum örgütsel politika alanındaki yerli literatürde daha fazla dikkat çekmektedir (Behram, 2015: 3).

Örgüt teorisiyle ilgili literatür incelendiğinde örgütün günlük yaşamının “politik” davranış biçimleri oluşturmasının örnekleri ile dolu olduğu gözlenecektir (Morgan, 1998: 191). Aslında politika bazen örgütün bütün bir kısmını veya önemli bir bölümünü etkisi altına alarak örgütleri politik bir alan haline getirmektedir (Mintzberg, 1985: 133).

Örgütlere hangi gözle bakılırsa bakılsın aslında her örgüt bir politik yapıya sahiptir. Yani örgüt içinde bulunan çalışanlar diğer çalışanları bir takım yol ve yöntemlerle etkileme ve davranışlarını yönlendirme çabasındadırlar. Örgüt üyelerinin güç kazanma, etkileme ve güç kullanmaya yönelik gayret ve çabaları ise örgütsel politikayı teşkil etmektedir (Koçel, 2010: 558).

Politikanın metaforik yönü ise örgütlerin ortak bir amaca yönelen rasyonel yapılar olduğu kabulünün tersine, örgütleri bazı amaçlara yönelik olarak (geçimini sağlamak, kariyer planlarını uygulamak veya bir hedefe ve amaca ulaşmak) birleşen, çeşitli ve farklı çıkar gruplarını içeren üyelerden oluşan gevşek ağlar olarak görmemizi sağlamaktadır (Morgan, 1998: 189).

1.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN TARİHİ

Günümüzde politika konusunda yapılan gözlem ve deneye dayalı çalışmalar, Machiavelli'nin (1513) "Prens" adlı kitabı yazmasıyla başlamıştır. Kitap politika alanında yöneticilere, kendilerini yönetmek için en iyi yöntemin nasıl olması gerektiği hakkında tavsiyeler içermektedir (Provis, 2006: 90). Ancak, klasik yönetim yaklaşımının kurucularından Max Weber yönetim alan-yazınında güç ve politika kavramını ilk defa tanımlamıştır. Bununla birlikte politika kavramı yirminci yüzyılın ikinci yarısında örgütsel davranışın alan yazında yer almaya başlamıştır (Bursalı, 2008: 7). Politikayla birlikte örgütsel politika kavramı da aynı dönemde yönetim alan yazında ele alınmaya başlanmıştır (Behram, 2015). 1980'lere doğru geldiğimizde örgütsel politika ile buna bağlı olarak örgütsel güç kavramlarına duyulan merakın artmasıyla (Farrell ve Petersen, 1982), örgütsel politika kavramının önemi git gide artmıştır (Ertekin ve Ertekin, 2003). Örgütsel politika ile ilgili çalışmalar 1990'lı ve 2000'li yıllarda bilişsel alana kaymaya başlamıştır. Politika gerçekliğinin insanların algıları ölçüldüğünde daha iyi anlaşılabilceğini düşünen araştırmacılar çalışmalarında bilişsel düzeyler üzerine yoğunlaşmışlardır. 1990'larda iş çıktıları ve iş performansını ölçmede politika algısından büyük oranda fayda sağlanmıştır (Vigoda, 2000). Örgütsel politikanın bilişsel alanda inceleyen önemli kişilerden olan Ferris ve Kacmar (1992) örgütsel politikaya öznel bir yaklaşım getirerek, bireylerin politika algılarını ölçmeyi amaçlayan iki çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaları sonucunda Ferris, vd., (1996) 40 sorudan oluşan Algılanan Örgütsel Politika Ölçeğini literatüre kazandırmıştır.

Örgütlerde politika, günlük hayatın en önemli gerçeklerinden biri sayılmaktadır. Genel olarak politika denildiğinde, siyasal partilerin analizi, hükümetler veya ülkelerin dış politikaları gibi konular öncelikle akla gelmektedir (Ertekin ve Ertekin, 2003). Oysa örgüt bağlamında politika, iki farklı anlama karşılık gelmektedir. Bunlardan ilki, çoğu zaman örgüt tarafından şekli ve içeriği önceden belirlenmiş formel yapı içinde ulaşılması gereken amaçlar veya kararlar şeklinde ifade edilmektedir (Pfeffer,1992; Bursalı, 2008). İkincisi ise örgütte yer alan bireylerin örgütsel amaçların yanı sıra kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmek için güç elde etme ve elde ettiği güçle örgütteki diğer bireyleri etkileme çabaları olarak ifade edilmektedir (Pfeffer,1992; İslamoğlu ve Börü, 2007).

1.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKAYLA İLGİLİ KAVRAMLAR

1.3.1. Politik Davranış

Politik davranış, başkalarını etkileme amacıyla ortak bir şekilde çıkarları gerçekleştirme ve amaçlara ulaşma olgusudur. Çalışanların sergiledikleri politik davranışlar iradeleri ve istekleri dışında oluşabilmektedir. Çalışanlar ile örgütlerin başarı ve etkilenme seviyelerinin anlaşılması hususuna vurgu yapılabilmektedir. Bu durumda kavram, örgütteki stratejilerin ve politikaların başarılı bir biçimde uygulanması ve uygulanmaması açısından son derece önemlidir (Bursalı, 2008: 41).

Politik davranışlar gösteren çalışanlar çıkarlarını, isteklerini ve amaçlarını ön planda tutarlar. Bununla birlikte kendi konumlarını yükseltmek için güç kullanma arayışına girmektedirler. Bu noktada politik davranma süreci de örgüt içinde başlamış olmaktadır. Politik davranışlar, kandırma, gizlilik ve dürüst davranmama gibi özellikleri içinde barındırmaktadır. Bunun nedeni, karşı taraftan üstün olduğunu kolay bir biçimde ona kabul ettirmektir (Güney, 2011: 253).

Çalışma yaşamında örgüte ait örtük bilgileri rakiplere veya basına servis etmek, dedikodu yapmak ile birlikte çıkar sağlamak için çalışanlarla bazı değerli bilgileri paylaşmanın yanı sıra onları yöneticiye şikâyet etmek de politik davranışlar içerisinde yer almaktadır. Ancak politik davranışların hepsi olumsuz/kötü bir davranış olmayabilir. Yine bu davranışlar kabul edilebilir/edilemez özellikte olabilmektedir. Kabul edilebilir politik davranışların neticesinde birisi fayda sağlarken, diğeri de zarar görme durumunda gücü de azaltabilir. Fakat tam tersi bir durumda yani kabul edilemeyecek bir politik davranış sergilenmesi neticesinde çalışanlar örgüt üyeliklerini yani işlerini kaybedebilme durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Can, vd., 2015: 262).

Bu açıklamalar ışığında politik davranış ile ilgili yapılmış tanımların bazıları şunlardır:

- Politik davranış 'isteğe bağlı, bireylerin ve grupların kişisel çıkarlarını geliştirmeyi veya korumayı amaçlayan ve başkalarının çıkarlarını tehdit eden sosyal etki girişimleri' olarak tanımlanmıştır (Porter, vd., 1981: 359).

- Örgüt tarafından onaylanmayan ve genellikle bireyleri, grupları veya her ikisini de örgüte veya diğerlerine karşı kışkırtarak çatışma ve uyumsuzluk yaratan kendine hizmet etmeye yönelik davranışlardır (Gilmore, 1996).

• Örgüt içindeki diğer bireylerin refahını dikkate almaksızın, kendi kişisel çıkarların geliştirme amacı doğrultusunda gerçekleştirilen eylemlerdir (Kacmar, 1999).

• İslamoğlu ve Börü (2007) ise bireylerin çıkarlarıyla istedikleri sonuçlara daha hızlı ulaşabilmek için örgüt tarafından onaylanmayan davranışlar olarak tanımlamıştır.

• Güney'e (2011) göre politik davranış, çalışanları iş yaşamında iş tanımının gerektirmediği ancak görevi gereği yaptığı iş ile alakalı avantajların ve dezavantajların niteliğini etkileyen ya da etkilemeye çalışan davranışların ve tutumların bütünüdür.

Çalışanın kendi menfaatlerini ön planda tutması ve örgüt tarafından bu davranışların onaylanmaması politik davranışın tanımlarının ortak özelliğidir. Bu bağlamda çalışanın örgütsel amaçlarla uyuşmayan menfaatleri diğer çalışanlar karşısında rekabet avantajı sağlamasına destek olacaktır (Erol, 2014: 31).

1.3.2. Güç

Politikanın çıkış kaynağı olan kıt kaynakların kullanımı için verilen mücadelenin örgüt içerisinde görülmesi doğal olarak karşılanmaktadır. Örgüt içerisindeki mücadele örgüt üyeleri arasında rekabete neden olmaktadır. Çalışanların kıt kaynaklardan daha fazla yararlanmaları için güce sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların diğer çalışanları etkilemesi sahip olduğu güç düzeyince olmaktadır. Güce sahip olma isteği politik davranışları ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içerisinde kendi isteklerini karşılamak isteyen kişi ve grupların sahip oldukları gücü arttırmak için gerekli tüm davranışları yapabilmeleri politik davranışlarla gerçekleşmektedir. Güç kavramı genel olarak hâkimiyet olarak yorumlanmaktadır. Güç kavramını Pfeffer (1981) olayların gidişatının değiştirmek, ortaya çıkan direnişlerin üstesinden gelerek ve insanların normal şartlarda yapmak istemedikleri veya yapmayacakları davranışları yapmalarını sağlamak için onların davranışlarını etkileme yeteneğine denmektedir. Her insan güce sahip olmak istemektedir. Güç insanın yapmak istediklerini yapabilmesine imkân sağlamaktadır. Bu anlamda örgütsel yapıların vazgeçilmez bir unsurunun güç olduğu görülmektedir. Wilson (2000) gücün örgüt üyelerinin yönlendirilmesi, organize edilmesinde etkisi azımsanmayacak kadar büyük olduğunu belirtmiştir. Güç kavramı bireyleri kontrol edebilme ve etkileme potansiyeli olarak ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010).

Güç kavramı literatür incelemelerinde görüleceği üzere ilişkisel bir kavramdır. Tek başına ve başkalarıyla ilişkilendirilmeden güçten bahsedilemez. Güç kavramının

çeşitli karakteristik özellikleri vardır. Bu özellikler gücün sosyal bir terim olduğunu ve insanlar arası etkileşimi ortaya çıkaran bir kavram olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Güç kavramı değişken bir yapıya sahiptir. Güç kavramı örgütlerde genel olarak otorite olarak kullanılmasına rağmen aynı anlamı taşımamaktadır. Otorite gücün yasal halidir. Otoritenin etkileşim alanının gücü etkileşim alanından daha sınırlıdır (Özkalp ve Kırel, 2010). Gücü oluşturan kaynaklar genel olarak beş başlıkta incelenebilmektedir. Bu kaynaklar şunlardır;

Ödüllendirici Güç: Bu güç, kaynağını ödül ve kaynakların kontrolüne sahip olmaktan almaktadır. Burada güç sahibi kişi değerli gördüğü kaynakları dağıtma yetkisini kullanarak, kişiler üzerinde güç kullanabilmektedir. Organizasyonlarda; terfiler, izinler, arzu edilebilir işlerin tahsili gibi yetkiler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güce sahip olmanın yanı sıra bu gücü adil bir şekilde kullanmak önemlidir (Eren, 2010). Adil ve eşit şekilde davranılmadığı durumlarda, çalışanların performansının düşme ihtimali vardır. Yöneticiler her zaman ödüllendirici gücü kullanmada kısıtlayıcı unsurların (sendikalar, yasal düzenlemeler) olduğunu bilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010). Ödüllendirici güç, ödüllendirmeyi motivasyon aracı olarak kullanmaktadır. Motivasyon ise ekonomik ve sağlık güvenliğinin sağlanması, terfi, statü, kişisel yetki gibi disiplinleri kullanmaktadır.

Zorlayıcı Güç: Kıt kaynakların kontrolünün yanı sıra cezalandırma yetkisine sahip olan kişilerin uyguladıkları güce zorlayıcı güç denmektedir. Korku, insanlara istediklerini yaptırmada önemli bir rol oynamaktadır. Bireyler, güce karşı koyması durumunda karşılaşacağı olumsuzluklardan korkması sebebiyle gücü kabul etmektedir (Eren, 2010). Zorlayıcı gücün temelinde cezanın uygulanabileceği tehdidi ile davranışları etkilemek ön plana çıkmaktadır. Zorlayıcı güçte kaynakları elinde bulunduran kişi en önemli güç kaynağına sahiptir (Özkalp ve Kırel, 2010). Zorlayıcı güç yoluyla maaş kesintisi, ihtar verme, işten çıkarma gibi cezalar kullanılarak güç sahibinin isteklerinin yerine getirilmesi amaçlanmaktadır.

Yasal Güç: Örgüt içerisinde ast üst ilişkisi gibi pozisyonlardan dolayı ortaya çıkan davranışları etkileme gücüdür. (Koçel, 2005). Örgüt üyeleri arasında genel olarak bireylerin daha yüksek pozisyondaki örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemelerine boyun eğme eğilimi bulunmaktadır. Yasal gücün geçerli olabilmesi için kişinin mevcut sorumluluklarının bulunduğu alanlar içerisinde gücünü kullanması gerekmektedir.

Burada temel bağlayıcı hususlar; yasa, yönetmelik veya mevzuat olarak ifade edilen unsurlardır.

Uzmanlık Gücü: Örgüt üyelerin birbirini etkilemede kullandığı bu güç kaynağı bireylerin bilgi, beceri, uzmanlık alanı gibi özelliklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu güç kaynağı diğer güç kaynaklarına göre daha yararlı olmaktadır. Örneğin, doktorun hastalara sağlıkları ile ilgili tavsiyede bulunması hastaların doktorları dinlemesi buna dair en basit örnektir (Özkalp ve Kırrel, 2010). Uzmanlık güç kaynağı diğer güç kaynaklarına göre daha bireysel bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin temizlik personelinin bu güce sahip olma ihtimali zayıftır.

Özdeşlik Gücü: Başkaları tarafından kişinin karakteristik özellikleri sonucunda sevilmesi, saygı görmesi durumunda kişilerin davranışlarını etkileme potansiyeline özdeşlik gücü denilmektedir. Bu gücün kaynağında etkilenen kişilerin etkileyen kişiye karşı bir hayranlık durumu söz konusudur. Güç kaynaklarının birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün olmamaktadır. Güç, yöneticilerin yönetim faaliyetlerini yerine getirmesi için olmazsa olmaz etkenlerdendir. Güç, yönetim fonksiyonlarından yöneltme ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirilmesi için gerekmektedir. Güç her zaman meşru olmamaktadır. Bu sebepten dolayı örgütsel politikanın görüldüğü tüm örgütlerde güç kavramının etkisi görülmektedir (Ertekin ve Ertekin, 2003).

1.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA

Örgütsel politika algısı, örgüt üyelerinin örgüt içerisinde gerçekleşen olayları değerlendirme ve yorumlamaları sonucu ortaya çıkan öznel bir olgudur. Örgütün politik algılanıp algılanmadığı ya da ne düzeyde politik olarak değerlendirildiğini belirlemek üzere çalışanların öznel yargılarına başvurulmaktadır. Çünkü insanlar somut gerçeklerden ziyade olayları nasıl algıladıklarına bağlı olarak harekete geçmekte; kendi düşünce ve varsayımlarından yola çıkarak tepkilerini belirlemektedirler (Seçkin, 2015: 200). Günümüzün gelişen iş dünyasında çalışanların saatlerce bir arada bulunmaları ve üzerlerine düşen görevleri layıkıyla yerine getirmek zorunda olmaları durumu, onların hem kendi çıkarlarını hem de örgütsel çıkarları gözetmek konusunda çeşitli taktikler geliştirmelerine sebep olmuştur (Aybar ve Marşap, 2018: 12). Aynı ortamda bulunan fakat birbirinden farklı kişilik yapılarına sahip çalışanların bu ortamda gerek kendi çıkarları gerekse de kurumsal hedefler doğrultusunda çatışma yaşamaları kaçınılmazdır. Yaşanan çatışma ortamı ise çalışanların politik davranış sergilemelerine sebep

olmaktadır. Bu durum toplum hayatının kaçınılmaz bir parçasıdır. Örgütsel politika kavramını açıklamak için farklı bakış açılarına sahip birçok tanım oluşturulmuştur. Bu tanımlamalar örgütsel politikayı ve sonucunda oluşan politik davranışı olumlu ve olumsuz sonuçları açısından ele almıştır. Örneğin bazı çalışmalar örgütsel politikayı “çıkarları gerçekleştirmek için sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması” olarak tanımlarken; bazı çalışmalar, “sadece kendi çıkarlarına hizmet eden ve içinde bulunulan örgüt tarafından onaylanmayan ve olumsuz bir davranış” olarak tanımlamıştır. Bu sebeple davranışın değerlendirilmesinde yapılan vurgu, davranışın uygulanış şekli değil, insanların davranışa attıkları anlam ve bu konudaki düşünceleridir (Bursalı, 2008: 25). Bu kapsamda çalışanların yöneticilerinin hareket tarzlarını algı ve değerlendirme düzeylerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Politik davranışlar, algılanış ve uygulanış şekillerine göre daha çok çalışanlar tarafından kurum için zararlı ya da yararlı sonuçlar doğurabilmektedirler (Parker, vd., 1995: 892). Bu sebeple davranışların yapılış biçimlerinde ziyade diğer çalışanlar tarafından algılanış biçimleri önem kazanmaktadır. Bazı örgütlerde politik davranışlar açık şekilde gözlemlenebilirken bazı örgütlerde kapalı veya gizli biçimde bulunmaktadır. Bu durum örgütsel politika algısının sübjektif yani kişiden kişiye, durum veya zamana bağlı olarak değişir hale gelmesine sebep olmaktadır. Yapılan bir faaliyet bazı çalışanlar tarafından iyi niyetli veya zararsız olarak algılanırken bazı çalışanlar aynı faaliyeti politik ve zararlı olarak yorumlayabilmektedir. Bu da bireyler arası algılama ve değerlendirme farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Kişilerin çalıştıkları ortamı politik olarak algılamaları, hareketlerine de yansıtılmaktadır. Örneğin terfi sisteminin liyakate dayalı değil de politik olarak algılayan bir çalışan, kuruma olan güven duygusunu yitirebilmektedir. Bu güven kaybı da sonuç olarak çalışanın iş tatmininin yok olmasına ve işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Çalışan örgütten ayrılmasa bile örgüt içinde olumsuz veya disiplinsiz hareketler sergileyebilmektedir. Aynı örnekte liyakate gerek duymadan politik ortam sayesinde terfi alan çalışan ise ortamın politik olmasından rahatsız olmayacak ve hatta memnun kalacaktır. Bireyin çalıştığı kurumda politik davranışları algılama yoğunluğu da çalışanların politik davranışlarını etkileyen bir faktördür. Bireyler çalıştıkları örgütte ne kadar çok politik davranış algılasa, o kadar çok bu davranışa girme eğilimi artmaktadır. Bir örgütte sergilenen politik davranışların yoğunluğu bireyin örgütsel politika algısını artırmakta

ve bireyin güven, adalet gibi duygularını yitirerek örgüt ile alakalı olumsuz bir değerlendirmeye sahip olmasına sebep olmaktadır. Bu olumsuz değerlendirmeler sonuç olarak çalışanların örgütten ayrılmasına yol açabilmektedir (Emre, 2018: 19).

1.4.1. Algılanan Örgütsel Politika Kavramının Boyutları

Kacmar ve Ferris (1991)'in geliştirdikleri model ve ölçek incelendiğinde algılanan örgütsel politika; ücret ve terfi, çıkarıcılık, çalışma arkadaşları, gruplar ve yükselmek için gerekeni yapmak boyutlarından oluşmaktadır. Ancak daha sonra yapılan araştırmalar neticesinde algılanan örgütsel politika; genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak, maaş, ödül ve terfi olmak üzere 3 boyuta indirgenmiş ve yaygın olarak bu şekilde kullanılmıştır (Ferris ve Kacmar, 1992; Kacmar ve Carlson, 1997)

1.4.1.1. Genel Politik Davranışlar

Yöneticilerin dikkatini en öncelikli olarak çekebilecek davranışlarıdır. Çalışanların genel politik davranışlarını açıklayan bu boyut, çalışanların çıkarlarını gerçekleştirmek için hangi davranışları daha çok gösterdiklerini belirtmektedir (Gull ve Zaidi, 2012: 159). Bu tip politik hareket tarzları öncelikle örgütlerde düzenleyici ve belirleyici kuralların olmadığı veya olsa bile belirgin şekilde uygulanmadığı örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar düzenleyici kurallar olmadığı için kendi kurallarını hayata geçirmeye çalışmaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997). Bu da örgüt içi çatışma ortamını arttırmaktadır.

Genel politik davranışlar sergilenmesinin ikinci nedeni ise belirsizlik veya bilgisizlik durumlarında yapılan karar vermelerdir. Karar vermenin eksik bilgilere ve belirsizliğe dayandığı durumlarda karar vericinin analizleri, yorumları ve deneyimleri büyük önem taşımaktadır (Gull ve Zaidi, 2012: 159). Karar vericinin konu hakkında yeterli bilgisinin olmaması veya bu konuda uzmanlaşmamış olması kararlarını etkilemeye çalışan diğer çalışanlar tarafından bir fırsat olarak görülerek, yöneticiyi etkilemek için politik davranışlar sergilemesine sebep olacaktır. Bu durumda çalışanlar karar vericiyi kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmeye çalışacaklardır.

Son olarak genel politik davranışların sebebi; kaynakların değerli, kısıtlı ve önemli olması olabilmektedir. Çalışanlar açısından kısıtlı veya değerli kaynaklar; belirli bir yönetim pozisyonu veya kritik kaynaklar olabilir. Bu yönetim pozisyonunun ele geçirilmesi; kişisel ihtiyaçların karşılanması, kendini gösterme veya otorite ve güç

sahibi olmaya sebep olabileceğinden dolayı çalışanlar için bir amaç haline gelebilmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Bu sebeple çalışanlar amaç ve beklentilerini karşılama doğrultusunda politik davranışlar sergileme yolunu seçebileceklerdir.

1.4.1.2. Yükselmek İçin Gösterilen Politik Davranışlar

Çalışanlar terfi, yükselme veya kritik noktalara gelme gibi bazı beklentileri için aktif ya da pasif hareket yollarını seçebilmektedirler (Gull ve Zaidi, 2012: 159). Ancak her zaman görüş bildirme, tartışmaya girme veya aktif katılım hareketleri üst yönetimin takdir ve beğenisini toplamayabilmekte veya görmezlikten gelinebilmektedir. Bu sebeple aktif yöntemler kadar pasif yöntemler de kullanılmaktadır. Pasif yöntemlerin başında ise sessiz kalmak gelmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Bazı çalışanlar aktif hareketlere girmekten hoşlanmadıkları veya sadece fikir beyan etmek istemedikleri için veya kendi çıkarları için sessiz kalmanın daha faydalı olacağını değerlendirdiklerinde sessizlik eylemini tercih edebilmektedirler. Bu çalışanlar isteklerini, bir politik eylem olan sessiz kalma ve pasif eylemler yoluyla gerçekleştirmektedirler (Gull ve Zaidi, 2012: 159). Sessiz kalmak her zaman etkili bir yöntem olmasa da çalışanlar tarafından sıkça başvurulan bir yöntemdir. Bazı kurumlar örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalmalarını istemese de birçok örgütte görülen bir durumdur. Bu anlamda çalışanlar çıkarlarını korumak veya diğer çalışanlar tarafından rakip olarak algılanmamak için sessiz kalmayı tercih edebilir.

1.4.1.3. Maaş, Ödül ve Terfi Kuralları

Kurum içindeki diğer birçok faktöre göre daha görünür ve değerlendirilebilir olmaları sebebiyle maaş, ödül ve terfi boyutu politik algının şekillenmesinde büyük bir öneme sahiptir. Çünkü yaklaşık olarak bütün çalışanlar örgüt içinde kimin daha çok çalıştığını, kimin daha çok ödül ya da terfi etmeyi hak ettiğine dair görüş sahibidirler. Bu yüzden bu tarz görünür etmenlerin kullanımını örgütsel politikanın oluşumuna daha büyük etki yaratmaktadır. Ayrıca birçok çalışan politik davranış kavramını maaş ve ödüllerin elde edilmesi için yapılan bir hareket olarak algılanmaktadırlar (Kacmar ve Carlson, 1997, Gull ve Zaidi, 2012).

Genellikle kurumların performans değerlendirme, maaş ve terfi sistemleri birbirlerine bağlı sistemlerdir. Yüksek performans sergileyen çalışanların terfide öncelik veya daha yüksek maaş ile ödüllendirilmesi beklenmektedir. Ancak uygulamaya

gelindiğinde terfi ya da yüksek maaşı her zaman yüksek performanslı çalışanlar almayabilmektedir. Ferris ve King' e (1991) göre; yöneticiler çalışanların performansını değerlendirirken kendilerini yakın hissettikleri ve vazgeçilmez olan çalışanlarına terfi, ücret artırımını, ek yardım vb. konularda öncelik vermektedirler. Özellikle yöneticilerin kurum içerisinde kendine yakın kişileri gözetmesi veya kollaması performans sistemlerini takip eden çalışanlar tarafından hemen fark edilmektedir. Bu sebeple politik davranışlar ön plana çıkmaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997). Politik davranışların ödüllendirilmesi ise diğer çalışanları da politik davranışlara itmekte, zaten politik olan çalışanların beklentilerini daha da arttırmaktadır.

1.4.2. Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler

Bireyler birçok farklı davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu davranışlar benzer olsa bile koşullara göre kimi zaman politik algılanırken, kimi zaman algılanmayabilmektedir. Aynı zamanda bu algı, çalışma ortamına, kişiye ve zamana göre de değişiklik gösterebilmektedir. Yani bu koşullar örgütsel politika algısının dinamik olduğunun bir göstergesidir. Örgütlerde gösterilen davranışlar ile algıların uyumsuz olması ve bunları anlayabilmek için Ferris vd. (1989) kişisel, örgütsel ve çalışma ortamı faktörlerini örgütsel politika algısını etkilediğini belirtmişlerdir.

1.4.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin politik davranışlar üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Sosyal ihtiyaçlar bireylerin politik davranışta bulunma eğilimini etkilemektedir. Örneğin güç ihtiyacına sahip bireyler çevresini kontrol altına alma eğiliminde olduğu için etkileme taktiklerini daha sık kullanmaktadırlar (Nonis ve Logen, 1995). Ayrıca başarı ihtiyacı yüksek olanlar ile yakın ilişki kurma ihtiyacına sahip olan bireyler yumuşak taktikleri kullanırken, sevilme ve beğenilmek ihtiyacı olan bireyler yöneticilerine olumlu gözükme, olumsuz tutumlardan kaçınmak ve belirli kazançlar elde etmek için zorla kabul ettirme taktiklerini kullanmaktadırlar (Grams ve Roger, 1990; Liden ve Mitchell, 1988).

Makyavelizm: Bireysel faktörlerden biri iş çevrelerini daha politik gören Makyavelci kişilik özelliklerine sahip çalışanlardır (Ferris ve Kacmar, 1992). Makyavelist bireylerin politik algıları diğerlerine göre farklıdır. Özellikle olayları ve faaliyetleri değerlendirme konusunda diğer çalışanlara göre farklı düşüncelere sahiptirler. Güç odaklı sosyal ilişkiler kurma ve amaçlarını gerçekleştirmek için uzun

vadeli stratejiler oluşturmak politik davranmalarının sebebidir. Diğerlerinin ise ahlaki olarak dürüst, güvenilir vb. özellikleri taşımalarından dolayı Makyavelist bireylerin politik davranışları ve algıları daha yüksektir (Ferris vd. 1989).

Politik Yeti: Politik yetiye sahip olan bireyler, buldukları durumun koşullarına göre etkileme davranışlarını yüksek düzeyde gösterme eğiliminde ve duruma uygun politik davranış geliştirme konusunda son derece başarılıdır. Ayrıca bu kişiler ikna etme ve sosyal ağlarıyla ihtiyaç duydukları kaynaklara kolaylıkla ulaşabilmektedirler (Behram, 2015).

Görev Süresi: Çalışanın bir örgütteki çalışma süresi arttıkça başarı beklentisi de aynı şekilde artarken, görev alma şansı veya alternatifleri azaldıkça politik davranışlara yönelimleri artış gösterecektir (Robbins, 2003). Ayrıca örgütsel deneyimi fazla olan ve riskten kaçma eğilimi yüksek olan çalışanların politik davranışlara yönelimi artmaktadır.

Olumlu ve Olumsuz Duygu Durumu: Ferris ve arkadaşları (2002) bireyin çalışma arkadaşlarına bakış açısının örgütsel politika algısını etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Bireyin çalışma arkadaşlarına bakış açısının olumsuz olma durumunda kızgınlık, gerginlik ve güvensizlik duygularına daha yatkındırlar (Ferris vd., 2002). Oysa olumlu bakış açısına yüksek düzeyde sahip olan bireyler davranışlarıyla ve sosyal ortamlara çabuk uyum sağlamalarıyla olumlu duygulara daha yakındırlar (Watson ve Clark, 1984).

Kişisel Özellikler: Bireysel faktörlerden biri olan kişisel özelliklerin politika algısına etkisinden söz edilebilir. Kişilik özelliklerinin ve demografik özelliklerin politika algısını olumlu ve olumsuz etkilediği görülmektedir. Ferris ve Kacmar'a (1992) göre kadınlar ve yaşlı insanlar erkeklere ve gençlere kıyasla iş çevrelerini daha politik algılamaktadır. Ayrıca Ferris ve diğerleri (1995) genel olarak örgütlerde alt kademelerde çalışan ve görev alan kadınların da erkek çalışanlara göre örgütü daha yüksek düzeyde politik algılayacaklarını belirtmişlerdir. Bazı araştırmalardan elde edilen bulgulara ise ortamları daha politik algılayan çalışanların erkekler olduğudur. Drory ve Beaty (1991) araştırmalarında, erkeklerin kadınlara göre örgütteki politik faaliyetlerde daha aktif katılım sağladıkları için örgüt ortamındaki politik yaşamını daha sıradan ve yaygın olarak belirtmişlerdir. Politik algılar ve çalışanların yaşı dikkate

alındığında ise Gandz ve Murray (1980) göre bir ilişki olmadığı, ancak Vigoda ve Cohen (2002), Ferris ve King (1992), Ferris ve Kacmar (1992) ise politik algı ile yaş arasında pozitif bir ilişkinin olmasıyla birlikte, yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre örgütlerini daha politik algıladıklarını belirtmişlerdir. Son olarak ise eğitim konusunda çok çalışma olmamasına rağmen eğitim seviyesi düşük olan çalışanların çalışma ortamlarını, eğitim seviyesi yüksek olan kişilere kıyasla daha politik algıladıkları görülmüştür (Vigoda, Cohen, 2002).

1.4.2.2. Örgütsel Faktörler

Merkezileşme: Örgüt içinde gücün dağılımıyla ilgili olan merkezileşme, örgüt politikalarının belirlenmesinde, kaynakların sağlanmasında veya yönetimin hiyerarşik seviyesini ölçmektedir. Yetki devriyle bir örgütün merkezi olup olmadığı anlaşılır (Ferris vd., 1989). Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde doğrudan kontrol alt kademelerde az olurken, üst kademelerde güç ve kontrol daha fazladır (Keenan, 1990).

Biçimselleşme: Hedeflerin, rollerin ve prosedürlerin biçimselleştirilmesi, üyelerin hedeflere ulaşmadaki belirsizliğini azaltarak politik davranışta bir azalmaya sebep olmaktadır. Ancak Ferris ve Kacmar (1992) yaptıkları çalışmada biçimselleştirme ile politik algılar arasında hiçbir ilişki bulunmadığını tespit etmiştir.

Hiyerarşik Kademe: Madison, Robert, Lyman, Patricia ve Bronston (1980) üst düzey yöneticilerin orta ve alt düzey yöneticilere göre politik algılarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ferris ve Kacmar (1992)' a göre ise hiyerarşik kademelerde politika algısında farklılık bulunmaktadır. Buna göre üst düzey çalışanların politik algısı alt düzey çalışanlara göre daha düşüktür.

Denetim (Kontrol) Alanı: Denetim aralığının genişliği çevredeki belirsizliği artırarak, çalışanların politikaya ilişkin algılarını da artırmaktadır denilse de bu konuda da bilimsel bir kanıt bulunamamıştır (Ferris vd., 1989).

1.4.2.3. Çalışma Ortamı Faktörleri

İkinci grup olan çalışma ortamı etkileri, iş özerkliğini, iş çeşitliliğini, geri bildirim, ilerleme fırsatlarının durumu, yönetici ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin kalitesini içermektedir. Ferris ve Kacmar (1992) politik davranışlar ile iş özerkliğinin, iş çeşitliliği ve geri bildirim arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Hackman ve Oldham (1980) ise bu kavramların çalışma ortamındaki belirsizliği azaltacağını ve

faktörlerden birisinin artışıyla politik algının azalacağını ifade etmektedir. Yine Gandz ve Murray, (1980) ile Ferris ve Kacmar (1992) bireylerin kariyer fırsatlarına yönelik algıları ile politik algıları arasında negatif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Madison ve arkadaşları (1980) araştırmalarında çalışanların yeniden yapılanma ve personel değişikliklerini diğer durumlara göre daha politik algıladığını belirtmektedir. Yine Parker ve arkadaşları (1995)' na göre az sayıda kariyer imkanı olan çalışma ortamlarında çalışanların politik etki süreçlerini bir rekabet unsuru olarak kullanabileceklerine değinmektedir. Son olarak Ferris ve arkadaşları (1989) çalışanları ile yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının etkileşimlerinin kalitesi ile politik algı arasında negatif yönde ilişki olduğunu; fırsatçı davrandığı düşünülen bireylerin, diğer bireylerin politik algılarını artıracığını belirtmektedir.

1.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN OLUŞUM SEBEPLERİ

Örgütlerde üyeler tarafından sıklıkla sergilenen politik davranışların, neden ve sonuçları hala net olarak bilinmemektedir. Örgütlerde örgütsel hedeflerden ziyade kendi çıkarlarını ön planda tutan gruplar oluşması, bazı insanların gruplara dahil olmayıp örgütte yükselmek için gerekli davranışları sergilemesi gerektiğini düşünmesi ve bu tip örgütlerde ücret ve terfi kararlarına karşı önyargının olması insanların politik davranmasının sebepleri arasında sayılabilir (Bodla ve Danish, 2009).

Durumsal faktörler örgütsel davranışın içerisinde ortaya çıktığı bağlamı ifade etmektedir. Politik davranışların gösterilmesinde farklı bireysel sebeplerin olmasından dolayı bu konuda gösterilen çabalar durumsal faktörlere bağlıdır. Ayrıca politik davranışlarda bireylerin durumlara yönelik algılamaları da son derece etkili ve önemlidir (Bursalı, 2008).

Karar verme, rollere veya hedeflere ilişkin belirsizlikler örgüt içindeki politik davranışların belirleyicisidir (Ferris ve Kacmar, 1992). Örgütsel kararların öznel olması, kaynak kıtlığı ve kaynak bağımlılığı, amaçların yoruma açık olması ve bireyler arasındaki güç farklılıkları belirsizliği artırmakta ve politik davranışların artmasına neden olmaktadır (Behram, 2015). Yine anlaşmazlık veya çatışma politik davranışların belirleyici faktörlerinden biridir. Burada önemli olan amacı gerçekleştirme noktasında amaç ve yol konusunda yaşanan anlaşmazlıktır. Gücünü farklı etkileme taktikleriyle artırmaya çalışan birey kendisinin veya üyesi olduğu grubun menfaatlerini korumak için anlaşmazlık içinde olduklarını diğerlerine kabul ettirmeye çalışmaktadır (Behram, 2015)

Madison ve arkadaşlarının üst yönetimde politik davranışın daha yoğun izlendiğini (Madison vd., 1980) iddia etmesine karşın alt kademedeki çalışanların politika algısının daha yüksek olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Gandz ve Murray, 1980). Araştırmalar örgütlerde üst kademelerde bulunan insanların kaynakları elde edebilecek ve yönlendirebilecek güce sahip olmasından dolayı, örgütsel politika algılarının alt kademedeki insanlara göre daha güçlü olacağını ortaya koymuştur. Yine daha öncede değinildiği gibi kontrol alanının genişliği politika algısıyla pozitif ilişkilidir. Bu durumun göstergesi, kontrol alanı geniş ise politika algısı da yüksek olmasıdır (Ferris ve Kacmar, 1992)

1.6. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN SONUÇLARI

Alan yazında örgütlerin amaç ve hedeflerini benimseyen ve bunları örgütle bir olma noktasına taşıyan çalışanların ne denli önemli olduğu bilinmektedir. Çalışanların çeşitli nedenlerle kendi amaç ve çıkarlarını ön plana almasına odaklanan örgütsel politika ile bunun öncel ve ardıllarını belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmaların bir kısmının sonuçları şunlardır:

Ferris ve Kacmar (1992)' in, yaptıkları araştırmada, örgütsel politika algısı ve bunun bir sonucu olan iş tatmini ile olumsuz yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel politika algısı arttıkça iş tatminleri azalmaktadır. Ferris vd. (1996) iş tatmini ve stresin sonuçlarını inceledikleri araştırmada, iş kaygısı ile örgütsel politika algısı arasında ise olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre çalışanlarından maksimum düzeyde faydalanmak isteyen örgütlerin iş tatmini ve stresi olumsuz şekilde etkileyecek örgütsel politika algısını ortadan kaldırmaları gerekmektedir.

Yine örgütler için istenmeyen davranışlar arasında yer alan örgütsel çekilme ise, bireylerin mensubu olduğu kuruluşlarda çalışmaktan ve görevlerini yerine getirmekten kaçınma faaliyetleridir (Hanisch ve Hulin, 1990: 63). Bireyler, örgütsel geri çekilme tutumunda işten ayrılma niyetine de sahip olabilmektedirler (Ferris vd., 2002: 201). Bu önemli ve örgütler için kritik önem taşıyan kavramın örgütsel politika ile ilişkisini araştıran Cropanzano, John, Alicia ve Paul (1997) yaptıkları araştırmada, örgütsel geri çekilme ve örgütsel politika algısı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Buna karşın örgütsel bağlılık, bireylerin mensubu olduğu örgütlerle bütünleşmesi, bireyin örgütün değerleri ve amaçları için çaba göstererek, örgüte üyeliğini sürdürme arzudur

(Mathieu ve Zajac, 1990: 171-172) ve örgütler için son derece önemlidir. Ferris vd. (2002) örgütsel politika algılarının bireylerin örgütsel bağlılığını azaltacağını ve bireylerin mensubu bulunduğu örgütlerde örgütsel politika algılaması halinde, örgütün amaçları ve değerlerinden ziyade, kendi kendine hizmet etme amacı taşıyan eylemler sergileyeceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bu araştırmacılar örgütsel adalet tepkisini, politik ortamların hakim olduğu örgütlerde belirsizlik ve çatışma hakim olduğundan dolayı bireylerin böyle bir ortamda alınan kararları sorgulaması olarak tanımlamışlardır. Yine araştırmacılar adalet ile örgütsel politika arasında güçlü bir bağ olduğunu savunmuşlardır. Politik davranışların adalet algısını zayıflattığını savunan araştırmacılar, örgütsel politika algısı ile adalet arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu öne sürmüşlerdir (Ferris vd., 2002: 238).

Ferris vd. (2002), örgütsel politika algısı ile güven arasında negatif ilişki olduğunu savunmuşlar, mensubu buldukları örgütün ortamını politik algılayan bireylerin çevrelerine ve çalışma arkadaşlarına güven duyamayacaklarını iddia etmişlerdir. Örgütsel sinizm, örgütlere üye bireylerin, mensubu oldukları örgüt hakkında birtakım olumsuz duygu beslemesi sonucu, örgütlerine karşı bir takım olumsuz eylemlerde bulunması veya bu olumsuz kanılarını sözlü olarak aşağılayıcı ve eleştirel bir şekilde dile getirmeleri durumudur (Davis ve Gardner, 2004: 442). Örgütsel sinizm ile örgütsel politika algısı arasında olumlu bir ilişki vardır, örgütlerdeki politika algısı arttıkça çalışanların gerilim ve şiddet içerecek şekilde durumu dile getireceği ve daha düşük seviyede örgütsel bağlılık göstereceği düşünülmektedir (Ferris vd., 2002: 239). Örgütsel politikaların, genellikle dikkat dağınıklığına neden olduğu ve bu nedenle iş performansında bir düşüşe neden olacakları düşünülmektedir. Bu nedenle, örgütsel politika algıları ile iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Miller, vd., 2008: 212). Modelde örgütsel politika algılarının sonuçlarından bir tanesi olan örgütsel vatandaşlık kavramını ise, bireylerin gönüllü olarak ve bir karşılık beklemeden mensubu buldukları örgüt için yaptıkları fedakarlıklar ve özverili davranışlar olarak tanımlamak mümkündür (Smith, vd., 1983: 654). Ferris vd. (2002) bireylerin, çalışma performansları ve ödül sistemleri arasında politik davranışlar algılaması durumunda, örgütsel vatandaşlık faaliyetlerine katılmayacaklarını, dolayısıyla örgütsel politika algıları ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif bir ilişkinin

olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca bu araştırmacılar, politik olarak algılanan bir ortamda tepki olarak politik davranışlarında yükselebileceğini öne sürmüşlerdir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE ÖNEMİ

Yönetim biliminde 1980’li yıllardan beri yaygın bir şekilde kullanılan örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar oldukça eskiye dayanmaktadır. Bazı yönetim bilimciler 1930’lu yıllardan itibaren örgütlerdeki insan kaynaklarına odaklanarak grup normları, semboller ve değerler gibi konularda çalışmalar yapmıştır. Katz ve Kahn’ın (1977) örgütlerin sosyal ve psikolojik yönleri ile ilgili çalışmaları, Barnard (1938) ve Selznick (1957) gibi yazarların örgütlerin ahlaki ve değerlerle ilişkili yönlerini öne çıkaran çalışmaları ve örgüt kültürü kapsamında bulunan bazı konularla ilgili görüşler ortaya koyan Arygris, Likert, Maslow ve McGregor gibi örgüt kuramcılarının çalışmaları örgüt kültürü bağlamında yapılmış ilk çalışmalardır. Fakat örgüt kültürü kavramı ilk defa Silwerzweig ve Allen’ in (1976) “Ortak Kültür” ve Pettigrew’ in (1979) “Örgüt kültürleri üzerine araştırma” isimli makaleleriyle yönetim literatürüne girmiştir. 1980’li yılların başında ise Ouchi’ nin “Z teorisi”, Peters ve Waterman’ ın “Mükemmeli Arayış”, Kennedy ve Deal’ in “Ortak Kültürler” gibi çalışmalarla birlikte örgüt kültürü, örgütsel davranış ve yönetim biliminin önemli bir konusu olmuştur (Şişman, 2014: 72). Önceleri antropoloji, etnografya ve sosyoloji disiplinleri içerisinde yer alırken, artık yönetim ve organizasyon alanlarında da kendisine yer bulmuştur

Örgüt kültürünün ortaya çıkması ve örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların artmasının esas nedeni Japon firmaların gösterdikleri ekonomik başarı, Japonya’nın 1970’lerin sonlarında 1980’lerin başlarında ekonomik süper güç olarak ortaya çıkması, Japon firmalarının hızlı yükselişlerinin karşısında Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeye başlamaları ve örgütsel yaşamda kültürel, sembolik yönün günden güne artarak önem kazanmasıdır (Wilkins, 1983: 24).

Örgütsel kültürün pek çok tanımı vardır ve örgütsel kültür genellikle normlar, eserler aracılığıyla iletilen ve davranış kalıplarında gözlemlenen örgütsel değerleri ifade eder (Homburg ve Pflesser, 2000; Schein, 1992).

Örgüt kültürünü Schein (1992) “bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayımlar ve değerler sistemi, grup yaşamının öğrenilen sonuçları, herhangi bir

grubun dışsal uyum ve içsel birleştirme sorunlarını çözmek için öğrenme sürecinde geliştirmiş olduğu varsayımlar” biçiminde tanımlarken, Hofstede (2001) “Kollektif olarak programlanmış düşünceler”, Robbins (2001) ise “paylaşılan anlam ve semboller sistemi” olarak tanımlamıştır.

Literatürdeki diğer araştırmacıların örgüt kültürü tanımlamalarına baktığımızda; Reilly (1983) “geniş ve güçlü olarak paylaşılan temel değerler” olduğunu belirtirken Spender (1983) ise “bir örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi” olarak tanımlar. Ouchi (1981) “Örgütün çalışanlarının inançları ve onlara verdiği değerlerle ilişkili törenler, semboller ve mitler bütünü”, Peters ve Waterman (1982) “sloganlar kahramanlar, mitler ve öyküler gibi sembolik anlamlar içeren iç tutarlılığa sahip, baskın ve paylaşılan değerler bütünü”, Deal ve Kennedy (1982) “örgütte gerçekleşen her şeyin bir davranış düzenleyicisi ve yapılış biçim”, Louis (1981) “Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi” olarak tanımlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 36; Şişman, 2014: 81). Hofstede (1984) ‘bir gruba üye olan insanların diğerlerinden ayıran aklın toplu olarak programlanması’ olarak tanımlamış, Schein (1992) ise bir grubun, paylaşılan temel varsayımların modellerinin öğrenmesi olarak önermiştir. Örgüt kültürü genel olarak, örgütü oluşturan bireyler tarafından uyulan kurallar bütünü ve paylaşılan değerler olarak tanımlanabilir (Hasanoğlu, 2004: 47). Groysberg vd. (2018), örgüt kültürünü bir şirket içindeki kişilerin ortak inançlarının, davranışlarının ve değerlerinin ortak etkisi şeklinde tanımlamıştır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak özelliklerini Varoğlu (2013) örgüt çalışanlarının nasıl davranacağına yol gösteren değerler bütünü olması ve örgütte zamanla oluşan genel kabulleri esas alması olarak belirtirken, Sabuncuoğlu ve Tüz (2003) örgütte çalışanların nasıl davranacağı ile ilgili bilgi veren, örgüt çalışanları tarafından sorgulanmadan kabul edilen ve yazılı olmayan değerler olması, örgütte zamanla ortaya çıkan örgütsel varlık problemlerine bulunan çözümlerden ve genel kabullerden temellenmesi, örgütsel değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller, bu sembollere yüklenen anlamlar, hikâyeler ve geçmişte yaşanan olaylar şeklinde ifade etmektedir.

Louis (1985)’ e göre bireylerden oluşan örgütler belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelip, ortak paylaştıkları değerler sayesinde örgütlenmişlerdir. Örgüt kültürü bir

sistemdir ve bu sistem örgütleri benzerlerinden ayırır ve farklılaştırır (Çakır ve Örucü, 1999: 20).

Örgüt kültürü her organizasyonda ortaya çıkan karakteristik ve somut bir kişiliktir. Bazıları örgüt kültürünü organizasyondaki insanların ve süreçlerin sonucu kontrol edilemez ve ölçülemez bir şey olduğunu düşünürken, gerçekte örgüt kültürü beklenmedik bir şekilde somuttur (Morcos, 2018).

Weiner (1988)'e göre örgüt kültürü dört maddede tanımlanabilir:

- Örgüt kültürü özgündür. Tek bir doğru cevap yoktur. Örneğin, farklı organizasyonlar hedefledikleri aynı amaçlar olsa da bu amaca nasıl ulaşacakları farklı olabilir.

- Örgüt kültürü potansiyel çalışanları bulmak için açık bir rehber sunar. Örneğin, kültürleri doğrultusunda daha başarılı olması olası insanları işe aldıklarında, organizasyonun başarısını da önemli ölçüde arttırabilirler.

- Örgüt kültürleri sıvı benzeri ve organiktir. Yetiştirilmesi ve büyütülmesi gerekmektedir. Bazen dış faktörler değiştiğinde ya da organizasyon büyüyüp geliştikçe kültür gelişir.

- Bazı organizasyonlar dış kimliklerinin bir parçası olmak için kendi kültürlerini geliştirir ve kendilerini ayrı tutabilirler. Örneğin, Facebook gibi şirketlere bakıldığında, bu markaların şirket içindeki enerji ve ruhun doğrudan yansımaları olduğu görülür. İş kültürleri onların finansal başarı ve güçlerini ayırt eder.

Bu dört nitelik örgütsel kültürün tanımını anlamaya yardımcı olur, çalışan deneyimini yansıtır ve genellikle şirketin kazanıp kazanmayacağını belirler (Weiner, 1988).

Kültür, çalışanların işyerlerinde nasıl etkileşimde bulunacağına karar verir. Sağlıklı bir kültür, çalışanlarını yönetime karşı motive ve sadık kalmaya teşvik eder. İşyerinin kültürü de işyerinde sağlıklı rekabeti teşvik etmede uzun bir yol kat etmektedir. Çalışanlar, diğer çalışanlardan daha iyi performans gösterebilmek için seviyelerini dener ve amirlerin takdirini kazanırlar. Çalışanların performanslarını gerçekleştirmeye motive eden, işyerinin kültürüdür (Kotter ve Heskett, 1992).

Örgüt üyelerinin ideolojileri, değerleri, standartları, ortak amaç ve hedefleri uyum içinde benimsemesi, paylaşması ve kabul etmesi durumunda bir örgüt amaçlarını gerçekleştirmekle beraber var olur (Eren, 1997: 373). Her örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların görevleri yerine getirmeleri için kurallar koyabilirler. Bu kurallar örgütün kültürünü içinde barındırmasıyla beraber çalışanlara rehberlik eden ve onlara işyerinde bir yön duygusu veren belirli, önceden tanımlanmış politikaları temsil eder. Kurallarla birlikte her çalışan rolleri ve sorumlulukları konusunda net olmasıyla birlikte görevlerini nasıl yerine getireceğini bilirler (Collins ve Porras, 2002).

Örgüt içinde insanların sıradışı davranışlarıyla karşılaşmak, bunlara anlam vermek ve sorunu çözmek için örgüt kültürünü anlamak gerekir (Schein, 1992: 4). Örgütün benimsediği değerler, inançlar, davranışlar gibi özellikler yönetimin çalışanlar arasında oluşan sorunları gidermesinde önemli rol oynar. Ayrıca Kotter ve Heskett (1992) örgüt kültürünü yönetsel davranışı belirleyen faktörler arasında ilk faktör olarak belirtmişlerdir. Çünkü bir örgütü yönetim sisteminin oluşturulmasında, yönetilmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici örgüt kültürüdür (Pool, 2000: 33).

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ VE ÖGELERİ

Örgüt kültürü İngiliz araştırmacılar Maull ve arkadaşları (2001) tarafından dört ana başlıkta tanımlanmıştır:

- Kültür öğrenilirdir. Kültür yeni çalışanların davranışları için bir rehber olarak kullanılır. Böylece örgütün hayatta kalması ve büyümesi devam ettirilebilir.

- Kültür bir inanç sistemi olarak görülür.

- Kültür bir strateji olarak görülür.

- Kültür zihinsel programlama olarak görülür.

Örgüt kültürü tanımında yer alan ortak inançların, davranışların ve değerlerinin ortak etkisi normları organizasyon içinde çalışanların performanslarını ve müşterilere nasıl hizmet ettiklerini, birbirleriyle etkileşimlerini, organizasyonun hedeflerine ulaşması için motive olup olmadıklarını ve içtenlikle organizasyonun genel misyonuna dahil olup olmadıklarını düzenler (Groysberg vd., 2018).

Brown (1998) örgüt kültürünün işlevlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Çatışmaları azaltır. Ortak bir kültür algı uyumu sağlar, problemin tanımlanması ve konu ve görüşlerin değerlendirilmesi ve eylemlerin tercihlerini destekler.

- Koordinasyon ve kontrol sağlar. Kültür hedef kararlılığını teşvik ettiğinden örgütsel koordinasyon ve kontrol süreçlerini de kolaylaştırır.

- Belirsizliği azaltır. Kültürel durumun benimsenmesi iş dünyasını basitleştiren, seçimleri kolaylaştıran ve rasyonel eylemleri mümkün kılan endişeyi azaltan bir olgudur.

- Motivasyon. Uygun ve uyumlu bir kültür çalışanlara bir kimlik ve sadakat odağı sunabilir, çalışanların performanslarını arttırmaya teşvik eden inanç ve değerleri teşvik edebilir.

- Rekabet avantajı. Güçlü bir kültür organizasyonun pazarda başarılı olma şansını artırır.

Bu fonksiyonlarının dışındaki işlevler de şunlardır (Martins ve Martins, 2003: 382):

- Sınır tanımlayıcı rolü vardır yani bir örgüt ile diğer örgüt arasında ayrımlar yaratır.

- Bireysel çıkarlardan daha büyük bir şeye bağlılığı kolaylaştırır.

- Örgüt üyelerine kimlik duygusunu aktarır.

- Çalışanların yapması ve yapmaması gerekenler için uygun standartları sağlayarak organizasyonu bağlamaya yardımcı olan sosyal yapıştırıcı olarak sosyal sistem istikrarını artırır.

- Çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren anlamlı bir kontrol mekanizması görevi görür.

Örgüt kültürünün bu işlevleri bir örgütün kültürsüz işleyemeyeceğini, çünkü örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olduğunu gösterir. Genel anlamda, örgüt kültürü örgüt üyelerine örgütsel hedeflere ulaşma yolunda yön verir (Hampden ve Turner, 1990).

Örgüt kültürünün işlevleri kadar örgütün kültürünü anlayabilmek ve kavrayabilmek için örgüt kültürünün öğeleri de önemlidir. Bu konuda en çok değinilen

konulardan birisi Schein (1992) tarafından öne sürülmüştür. Örgüt kültürünün başlıca öğelerini; törenler, adetler, hikayeler ve efsaneler, inançlar, değerler, örgütsel normlar, liderler, kahramanlar, sloganlar, semboller, dil, temel varsayımlar oluşturmaktadır.

1. Törenler

Örgütlerde kültürel değerleri kuvvetlendiren, alışlagelmiş ve tekrarlanan faaliyetler bütünüdür (Güçlü, 2003: 152). Örgüt kültürü yazınında ortak özelliklere bağlılık anlamında tören olarak tanımlanabilecek ritüel ve seremoni kavramlaştırmalar kullanılmaktadır ve bu kavramlar Türkçe' de ayin tören, merasim gibi kelimelerle karşılık bulmaktadır. (Şişman, 2014: 100).Örgüt kültürünün kutlama aracı olan törenlerin, örgütlerde kültürel değerleri pekiştirmek, örgüt üyelerinin kurumsal değerlerin çevresinde toplanmalarına katkı sağlamak, örgüt üyelerinin bireysel davranışlarının kurumsal davranışa dönüşmesinde rol oynayarak onların birbirlerine bağlılığının artmasına ve biz duygusunun oluşmasını sağlamak, örgütsel yaşamda davranışlara anlam kazandırmak gibi amaçları vardır (Tutar, 2017: 203).Örneğin, yirmi beş sene örgütte çalışmış bir elemana takdim edilen bir hediye organizasyonda sadakatin önemli olduğunu göstermektedir ve organizasyona yeni katılan bireylere de organizasyon içerisindeki değer verilen konular hakkında bilgi sağlar ve böylelikle törenler örgüt kültürünü destekler (Akıncı ve Coşkun, 2007: 83).

2. Adetler

Bir topluma kendilerinden önceki kuşaklardan miras kalan ve kendilerinden sonraki kuşaklara miras bırakılan ve kuşaklararası yolculuğu sürecinde kültür değişiminin bir gereği olarak değişikliklere uğrayan inanç, örgüt ve seremonileri de içeren tüm sosyal uygulamalardır. Gelenekler organizasyonda kişilerin günlük tutum ve birbirlerine olan davranışlarını düzenler. Yazılı olmayan örgütsel kurallar olan adetler, örgüt elemanları tarafından kabul edilen, onaylanan, kökleşmiş düzenleyici normlardır. Dolayısıyla örgüt içerisinde gelenek ve adetlere uyum resmi ve yazılı kurallar aracılığı ile sağlanmaz (Tutar, 2017: 204).

3. Hikayeler ve Efsaneler

Önemli kültür taşıyıcıları olan hikaye ve mitler, örgütsel değer ve inançların benimsetilmesi amacıyla örgütün geçmişinde yaşanmış olayların abartılı olarak anlatılmasıyla oluşur (Tutar, 2017: 206). Örgütün geçmişi ve bugünü arasında köprü

vazifesi üstlenen hikayeler, organizasyon içerisinde oluşturulan ve örgüt üyelerini bir davranışın yapılması konusunda cesaretlendirir veya yapılmamasını sağlamak amacıyla korkuturlar. Hikayeler, zaman içerisinde kulaktan kulağa yayılarak örgüt kültürü içerisinde konumlanmaktadır. Yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmak, pekiştirmek ya da değiştirmek amacıyla bahsi geçen hikayeleri çalışanlarına ulaştırmak amacıyla ortaya attıkları bilinmektedir (Akıncı ve Coşkun, 2007: 80). Hikayelerin zaman içerisinde ağızdan ağıza dolaşırken doğruluğundan uzaklaşması sonucu hikayeler efsane haline gelir (Tutar, 2017: 206). Kişiler örgüt hayatında bazı durumları açıklama veya birtakım fikirleri benimsetme ve pekiştirme amacıyla bazı hikaye, efsane, anı, fıkra, özdeyiş, deyim, tarihte örnek gösterilebilecek başarılarla imza atmış kişilerin hayatlarından, davranış ve fikirlerinden örnekler vererek faydalanırlar. Burada asıl amaç örgüte ait bir değer, anı veya hikaye ile ilişkilendirildiğinde daha somut, kalıcı ve etkili hale gelmesidir (Şişman, 2014: 98). Ayrıca hikaye ve efsaneler gerçek olsun veya olmasın, örgüt üyelerinin ders çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini de sağlamaktadır (Akıncı ve Coşkun, 2007: 81).

4. İnançlar

İnançlar, gerçeğin şu anda ve geçmişte nasıl olduğuna dair kişinin bilgilerinden oluşur (Terzi, 2000: 45). Yani geçmişin değerlendirilmesi, şu anın anlatılması ve geleceğin tahmin edilmesi açısından faydalıdır (Şişman, 2014: 3). İnançlar organizasyonlarda neye inanılıp neye inanılmayacağını belirleyen değerlerdir (Bakan, 2008: 19). Kişilerin inançları, işe dair tutumlarını, davranışlarını, örgütsel ilişkilerini etkilemektedir. Bu nedenle inançların oluşumunda bireysel eğilimlerin yanı sıra toplumsal üst kültürlerinde önemli rol oynaması nedeniyle işletme yönetimleri farklı etnik ve sosyo kültürel zeminlerden gelen çok kültürlü personellerin oluşturduğu örgüt yapılarının yönetilmesinde, örgütün yaşamını sürdürdüğü sosyal kesimlerin, kültürel yapılarını analiz etmeleri ve anlamaları önem ve gereklilik arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 47).

5. Değerler

Değerler, sosyal yaşamda yol göstermesi amacıyla bireyler veya gruplar tarafından, iyi veya kötü, doğru veya yanlış olduğu kültürel olarak ifade edilmiş standartlardır. Değerler, insanların dünyaya gelmelerinden itibaren kültürel etkileşimle

elde ettikleri devamlılık arz eden ve inançları, durumları, olguları, nesnelere ve bireyleri tanımlamaya olanak sağlayan ölçütlerdir (Tutar, 2017: 160). Örgütsel değerler ise, "örgüt içerisinde çalışanların gelişen olay, durum ve davranışları değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri ölçütlerdir. Değerler, örgütsel davranışı, örgütsel doğru ve yanlış, iyi ve kötüyü, tanımlayarak bunların standartlarını belirler. Örgütsel değerler, örgütteki davranışlara yön verir, rehberlik eder ve örgütsel kültürü pekiştirir." (Tutar, 2017: 206). Örgütsel değerler, örgüt içerisinde hangi hareket ve tavırların doğru veya istenen nitelikte olduğunu gösteren genel ölçütler ve paylaşılan düşüncelerdir (Doğan, 2013: 95).

6. Örgütsel Normlar

Normlar, değerler sistemi ile bağlantılı olarak her örgütte kişilere rehberlik eden olumluyu ve olumsuzluğu, doğruyu ve yanlış, belirten kurallar, standartlar ve fikirler bütünü şeklinde oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 46). Bu çalışma kuralları, değerler göz önünde bulundurularak oluşur ve örgüt içerisinde bireylerin nasıl hareket etmesi gerektiğini açıklamaktadır; bireylerin belirli bir durum karşısında ne söylemesi ya da söylememesi ne yapması ya da yapmaması, gerektiğini gösterir (Şişman, 2014: 4).

7. Liderler

Örgüt kültürü hiçbir organizasyonda kendiliğinden oluşmamakta ve tek başına örgüt üyelerine aktarılmamaktadır. Bu kapsamda, liderler örgüt kültürünün oluşturulması, korunması, pekiştirilmesi ya da değiştirilmesi anlamında önemli rol oynarlar. Örgüt kültürü kapsamında lider, dış çevreye karşı örgütü ve örgüt kültürünü temsil eden, iş gücünü motive eden, örgüt kültürüne katkıda bulunan, organizasyonda kültürün benimsenmesine, korunmasına, güçlendirilmesine ve kültürel değişime uyulmasına katkıda bulunan kişidir (Akıncı ve Coşkun, 2007: 98). Örgüt içerisinde liderler karakterleri, uygulamaları, tavırları, felsefeleri ve hareketleriyle örgüt elemanlarına rol model olurlar. Liderin davranışlarını örnek alan örgüt elemanları, kendi davranışlarını liderin davranışlarına göre şekillendirirler (Bakan vd., 2012: 40). Örnekleme yoluyla edinilen davranış şekilleri, diğer örgüt üyeleri içinde model oluşturur. Edinilen davranışlar zamanla alışkanlıklara ve en nihayetinde de kolektif öğrenme yoluyla paylaşılan kültürel şekillere dönüşür. Bu kültürel şekiller organizasyon kültürü olarak isimlendirilir (Ertekin, 1978: 14). Örneğin, IBM kurucusu Watson 1956

yılında ölmüştür ancak Watson' un araştırma geliştirme, ürün yenileme, işçi üniforma ve maaş politikaları hakkındaki fikirleri firmada hala geçerlidir. Yine aynı şekilde McDonald' s firmasının kurucusunun kalite, hizmet, temizlik gibi temel değerlerine firma çalışanları günümüzde de bağlılık göstermektedir (Akıncı ve Coşkun, 2007: 98).

8. Kahramanlar

Kahramanlar, örgüt kültüründe çok değerli beğenilen nitelikleri olan ve bu nedenle örgüt içerisinde rol model olarak gösterilen ölmüş ya da canlı, gerçek veya hayali kişiler olabilir (Hofstede vd., 1990: 291). Kahramanlar, organizasyon içerisinde ortak hedeflerle uyumlu olarak, çalışma şeklini, benimsenen davranış kalıplarını sergileyerek, kültürel unsurların etkinliğinin sağlanmasında ve ortak değerlerin oluşumunda liderlik fonksiyonunu yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile etkileşimi kolaylaştırırlar (Akıncı ve Coşkun, 2007: 98). Kahramanlar, örgüt değerlerini, örgüt kültürünü kendi kişilik özelliklerinde somutlaştıran bireyler olup, gerçekleştirdikleri başarılı çalışmaların yanı sıra örnek davranış ve performanslarıyla örgüt içerisinde diğer çalışanların motivasyonunda ve teşvik edilmesinde önemli rol oynayan insanlardır (Tutar, 2017: 208).

9. Sloganlar

Sloganlar tek cümleyle örgütü ifade eden kısa olmaları nedeniyle anımsanmaları ve bellekte kalmaları kolay olan örgütün iç ve dış paydaşları için mesaj niteliğinde özel bir anlam taşıyan ifadelerdir (Tutar, 2017: 209).

10. Semboller

Örgüt kültürünün önemli göstergeleri olan semboller, örgüt üyelerinin duygularını uyandıran, onları harekete geçiren nesnelere, eylemlere, ilişkiler veya dilsel normlardır (Pettigrew, 1979: 574). Semboller, fikirlerin, değerlerin ve duyguların organizasyon üyeleri arasında iletilmesi söz konusu olduğunda buna olanak sağlayan bir iletişim aracı olurken, örgütsel sosyalleşme süreci kapsamında önem arz eden bir öğrenme aracıdır. Ayrıca sistemin korunması, dengenin sağlanması ve sürdürülebilirliği söz konusu olduğunda yönlendirici işlevi olan özel anlamı olan nesnelere, faaliyetler ve olaylar da sembollerdir (Bakan, 2004: 59). Örgüt kültürü unsurları içerisinde en kapsayıcı unsur olan semboller; hikayeler, örgüt logoları, bina yapıları, ofis düzenleri,

kelimeler (Meek, 1988: 466), kıyafetler ve kıyafet renkleri, rozet, flama vb. materyaller (Akıncı ve Coşkun, 2007: 84) gibi örgüt üyeleri arasında paylaşılan anlam kodlarıdır.

11. Temel Varsayımlar

Varsayım "doğru" kabul edilen yargı ve genellemeleri ifade etmektedir (Bakan, 2004: 45). Schein (1992)' a göre bu paylaşılan temel varsayımlar sorgulanamaz ve genellikle doğru olarak kabul edilir. Bu yüzden bir örgüt bu temel varsayımlara sahip olduğunda kültür gelişmeye başlayabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 46). Varsayımlar, tecrübeli çalışanlar tarafından keşfedilir, geliştirilir ve gelecekteki çalışanlar bu varsayımları daha önceden sorun çözmede işe yaradıklarını gördükleri için kolaylıkla benimserler (Brenton ve Driskill, 2010). Bu açıdan bakıldığında örgüt üyelerinin algıladıkları ve kabul ettikleri varsayımlar onların algılama, anlamlandırma ve değerlendirme şekilleri olarak açıklanabilir (Terzi, 2000: 40).

12. Dil

Kültürün önemli bir taşıyıcısı olan dil "duyguların ve düşüncelerin görüntü, yazı, resim, işaret ve ses aracılığıyla iletilmesini sağlayan ve kendi içerisinde kuralları ve sürekliliği olan bir iletişim aracıdır" (Tutar, 2017: 30). Kültürün tüm unsurlarının kuşaktan kuşağa aktarılmasına, örgüt üyeleri arasındaki iletişime ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesinde rol oynamaktadır (Eroğlu, 2017: 115). İş hayatında öğrenilen organizasyona ait jargon, argo konuşmalar, özel işaretler bulunmaktadır. Örgüt üyelerinin organizasyonda ortak bir dil kullanmaları, örgütsel iletişimi kolaylaştırırken örgütsel kültürü güçlendirmektedir (Tutar, 2017: 210).

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-ÇEVRE İLİŞKİSİ

Tüm örgütler kuruluş anından itibaren içinde buldukları çevre ile etkileşim halinde bulunmaktadır. Örgütler hem etkileyen hem de etkilenen kurumlar olarak çevreleri ile ilişkilerinde çeşitli bilgi, ürün, hizmet vb. alışverişinde bulunurlar. Geçmişte işletmelerin iç ve dış çevresi ile ilgili uygulamalarını ilişkilendirme ve uyumlaştırma ihtiyacını çok fazla duymadıkları ifade edilebilir (Hatch ve Schultz, 1997: 356). Çevrelerinde etkileşimde buldukları çok az birey ve kurum bulunan işletmeler iç ve dış çevreleri arasındaki dengeyi koruma ve ilişkileri güçlendirme konularına çok fazla eğilme ihtiyacı hissetmemişlerdir. Ancak yakın zamandan itibaren, işletmeler arasındaki ilişkilerin ve iş birliği ihtiyacının artması, geniş pazarlara ulaşma isteği ve

küreselleşmenin artan etkisi sebebiyle işletmeler gittikçe genişleyen bir çevreye sahip olmaya başlamışlardır. Bu durum beraberinde yönetilmesi gereken birçok çevresel etmeni ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda örgütler içinde buldukları toplumsal çevrenin ve kültürün de özelliklerini barındırabildiklerinden dolayı örgütler toplumsal kültürün bir alt sistemi olarak düşünülebilir (Erkmen, 2010: 25). Örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerini kültürel açıdan inceleyen bakış açılarının iki grupta sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki, örgütün faaliyetlerinin, çalışma ve örgütlenme biçimlerinin çevre kültüründen etkilendiğini ve buna göre şekillendiğini ifade etmektedir. Bu görüşe göre ulusal kültür, bireylerin ve grupların zihinsel ve davranışsal özelliklerinde belirleyici bir role sahiptir. Diğer bakış açısı ise örgütü çevre kültürüne katkıda bulunan, çeşitli çözümler üreten birimler olarak gören ve örgütü kültürel sistemin bir ögesi olarak değerlendiren mikro bakış açısıdır (Erkmen, 2010: 26). Örgütler yalnızca çevrelerinden etkilenen, pasif yapılar değil aynı zamanda çevrelerine kültürel olarak çıktılar sunan ve çevrelerini etkileyen birimlerdir.

Örgütlerin üzerinde etkisi olan bir diğer unsur olarak örgütün içinde bulunduğu sektör yani yakın çevresi sayılabilir. Her sektörün kendisine has bir takım belirleyici özellikleri olabilmektedir. İçinde bulunduğu sektörün sahip olduğu özelliklere göre de örgütlerin stratejilerini, örgütlenme ve rekabet etme tarzlarını biçimlendirdiği görülmektedir. Çeşitli sektörlerin üretim aşamaları, sahip olduğu teknoloji, gerçekleştirdiği faaliyetleri, personel nitelikleri, elinde bulundurduğu dağıtım kanalları, tedarik olanakları ve haberleşme sistemleri birbirlerinden çok farklı özelliklere sahip olabilmektedir. Bu farklı özellikler örgütlerin yapılanma, yönetim, hiyerarşi ve iletişim biçimleri, görev, yetki ve sorumluluk dağılımları gibi birçok yönü üzerinde belirleyici etkilere sahip olabilmektedir.

Örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerinin öneminin anlaşılması neo-klasik yaklaşım sonrasında ortaya çıkan açık sistem yaklaşımı ile anlaşılmıştır. Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının geçerli olduğu dönemlerde genellikle örgütler kapalı sistemler olarak algılanmışlar ve çevreleri ile olan ilişkilerinin örgütlerin üzerinde nasıl etkilere sahip olabileceği üzerinde durulmamıştır. Genellikle örgütün yönetim yapısı, örgütlenme biçimi, çalışanları arasındaki ilişki biçimi, çalışan verimi ve görev dağılımı gibi birçok konudaki özellikleri ve yaşadıkları sorunlar örgütün içerisinden, mikro bakış açısıyla araştırılmaya ve çözümlenmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımların öne sürdüğü

belirli kurallar ve görüşler çerçevesinde ilerlemek önemli olarak görülmüştür. Örneğin; klasik yönetim yaklaşımı açısından çalışanların zamanlarını etkin ve verimli bir şekilde değerlendirip daha kısa sürede daha çok üretim sağlayabileceği öne sürülmüştür. Bu şekilde örgütlerin daha başarılı olabilecekleri ve hedeflerine ulaşabilecekleri düşünülmüştür. Ancak ilerleyen zamanlarda insan faktörünün önemi ve aynı zamanda örgütlerin çevrelerinin de önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Örgütün içinde bulunduğu çevre, örgüt yapısı üzerinde oldukça önemli etkilere sahiptir (Erkmen, 2010: 28). Örneğin; bir işletme değişimlerin hızlı olmadığı, rekabetin çok üst düzeyde yaşanmadığı bir çevrede faaliyet gösteriyorsa mekanik bir örgüt yapısı yeterli olabilirken; yoğun rekabetin ve hızlı değişimlerin olduğu dinamik bir çevrede faaliyet gösteren bir örgüt için ise organik örgüt yapısının çok daha işlevsel ve etkili olabileceği söylenebilir.

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, GELİŞİM VE DEĞİŞİMİ

2.4.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgütlerin giderek daha karmaşık ve etkileşime dayalı bir çevrede faaliyette buldukları belirtildiği üzere, örgüt kültürünün üzerinde de belirleyici etkilere sahip olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri; örgütün faaliyette bulunduğu toplum, sektör, çevresinde yer alan müşteriler, örgütün büyüklüğü, sektördeki rekabet koşulları, finansal kaynakları olarak ifade edilebilir (Şimşek ve Fidan, 2005).

Örgütün kurulum amacı ve hedefleriyle ilgili olan faktörler iç çevresel faktörlerdir. Dış çevresel faktörler ise bulunduğu toplum ve toplumun yasaları, toplumun kültürü, faaliyet gösterdiği alan ve rakipleri gibi unsurlardır (Sargut, 2001). Bu faktörler incelendiğinde, örgüt kültürünün oluşumunu iç ve dış çevresel faktörler belirler diyebiliriz. Örgütün iç ve yakın dış çevresinin yanı sıra uzak dış çevresindeki politik koşullar, hukuki sistem ve yaptırımlar da örgüt kültürünü şekillendirici etkilere sahip olabilir. Örgüt kültürünün, bireyleri ve grupları bir arada tutan inançlar, değerler ve normlardan oluştuğu tanımlandığı üzere; kültürün oluşmasının uzun, zaman alıcı bir süreç olduğu ve birçok faktörün etkilerini de bünyesinde barındırdığı söylenebilir.

Örgüt kültürünün oluşumuyla ilgili görüşlerin bazıları şu şekildedir:

Örgüt kültürünün oluşum aşamaları ile ilgili Robbins ve Judge'ın (2015) ortaya attığı aşamalar şunlardır:

- Girişim fikrini ortaya atan kişi kendisi ile benzer ideal ve amaçlara sahip kişileri istihdam eder.
- Bu bireylerin ortak değerler ve ilkeler etrafında toplanarak sosyalleşmeleri sağlanır.
- Kurucu bireyler, çalışanların değerleri, inançları ve normları içselleştirip benimsemelerini sağlamak amacıyla rol modeli oluşturmaya çalışırlar. Örgüt istenen başarılı sonuçları elde etmeye başladığı takdirde, kurucu ekibin vizyonu başarının ortaya çıkmasını sağlayan temel unsur olarak benimsenir.

Örgüt ve yönetim kuramları alanındaki başarılı çalışmalarıyla bilinen Mintzberg ise örgüt kültürünün oluşumunu üç aşamada ifade etmiştir. Mintzberg' e göre ilk aşamada örgütün ideolojisi belirlenir ve bunun yerleşmesi için şu üç aşamadan geçilmesi gerekmektedir: Toplumsal bir ihtiyacın karşılanmasına yönelik olarak bir düşünce ortaya atılır ve bu düşünceyi paylaşan bir grup oluşturulur. Bu aşamada henüz grubun normları, değerleri, inanç sistemleri ve gelenekleri oluşmamıştır (Erkmen, 2010: 32). İkinci aşamada, başlangıçta belirlenen misyon rehberliğinde geleneklerin ve değerlerin ortaya çıkarılması ve paylaşılması gerçekleştirilir. Bunun için örgütün çevresi ile olan ilişkileri sonucunda birtakım stratejiler belirlenir. Bu stratejiler çerçevesinde örgütsel eylemlerin sınırlarının çizildiği toplumsal sözleşme oluşturulur. Bu sözleşme ile birlikte örgütsel değerler de oluşmaya başlar. Örgütün geliştirdiği bu değerler; müşteriye ile olan ilişkiler, ürün kalitesi, örgütteki davranış biçimleri gibi konulara yönelik olarak oluşturulabilir. Üçüncü ve son aşamada ise örgütün belirgin bir kimlik kazanması ve örgütsel değerlerin kök salarak tüm üyeler arasında paylaşılması sağlanır. Örgüte yeni katılanların da bu değerleri benimsemesi çeşitli sosyalizasyon etkinlikleri ile gerçekleştirilir (Doğan, 2013).

Schein'e (1990) göre yeni bir işletmede örgüt kültürünün oluşturulması genellikle üç aşamada gerçekleşir: İlk aşamada kurucular kendileri ile benzer şekilde düşünen çalışanları işe alır ve işte tutarlar. İkinci aşamada, bu çalışanları kendi düşünce ve duygularına alıştıırır ve sosyalleştirirler, son aşamada ise çalışanlar kurucunun inançlarını, değerlerini ve varsayımlarını içselleştirirler, eğer işletme başarılı ise

kurucuların kişiliği kültüre yerleşiktir. Bunlarla birlikte örgütün kültürü, insanlar tarafından paylaşılır ve yeniden üretilir, dolayısıyla insanlar sadece mekanik olarak kültüre uyum sağlayan ya da kültürü olduğu gibi aktaran mekanizmalar olmayıp aksine kültürün oluşturucularıdır (Şişman, 2014: 104). Bazı araştırmacılar örgüt kültürünün oluşum sürecinde lider ve kahramanların da önemli bir yeri olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Özellikle örgüt kurucuları ve yöneticiler bunlar arasında gösterilebilirler (Şişman, 2014: 105).

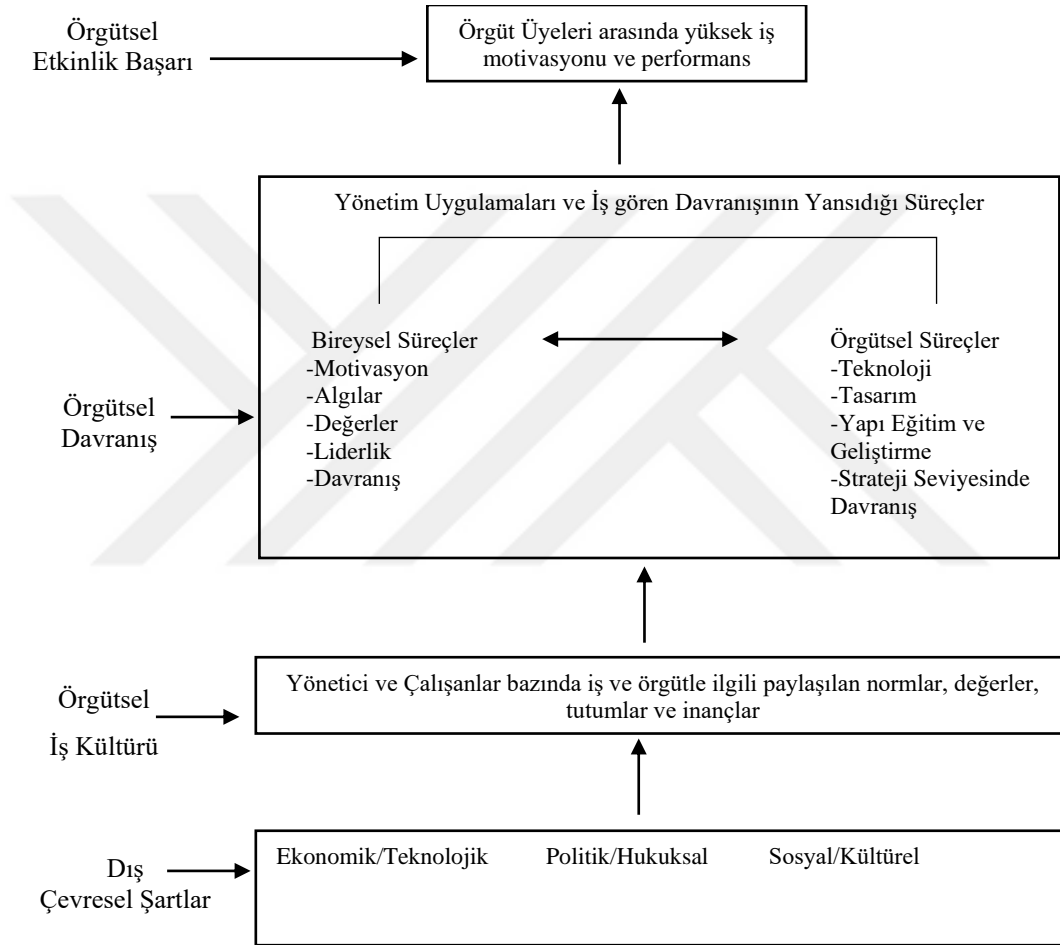
Örgüt kültürünü etkileyen faktörlerin üç genel başlık altında toplandığı görülmektedir (Erkmen, 2010: 29). Bunlar: geniş dış etkiler, sosyal değerler, ülke kültürü ve örgüte ilişkin elementler olarak ifade edilmektedir. Geniş dış etkiler, örgütün üzerinde çok az kontrole sahip olduğu, topluma yön veren doğal ve tarihi olaylardır. Sosyal değerler ve ülke kültürü ise, örgütün içinde bulunduğu ülkede baskın olan ve bireylere dayatılan özgürlük, uyum-rekabet, güç dağılımı, insan-doğa ilişkisi gibi birçok konuyu içinde barındırır. Üçüncü ve belki de en önemli faktör ise örgüte ilişkin elementlerdir. Örgütün içinde bulunduğu sektör ve buna bağlı olarak sahip olduğu teknoloji, personel seçiminde öncelik verdiği ölçüt ve değerler, örgütün geçmişinde iz bırakan önemli figürler ve olaylar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Başarılı kültür araştırmacısı Hofstede' nin ifade ettiği gibi, örgütleri içinde barındıran ve kapsayan bir üst sistem olan toplum ve toplum kültürü; sahip olduğu özelliklere göre bireyleri, örgütleri ve genel olarak tüm toplumu çeşitli şekillerde etkilemektedir (Erkmen, 2010: 29). Örneğin; eril ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yer alan örgütlerin daha rekabetçi, hiyerarşik-dikey bir yapılanmaya sahip olduklarının görülme olasılığı oldukça fazladır. Dişil ve güç mesafesinin düşük olduğu, toplulukçu kültürde yer alan bir örgütün ise daha dayanışmacı, hiyerarşik olmayan-yatay bir yapılanmaya sahip olabileceği ön görülebilir. Bunlar örgüt kültürünü etkileyebilen çok genel faktörler olarak algılanabilir. Bu genellemelerin her koşulda ve her yerde aynı biçimde ortaya çıkacağı anlamına gelmemelidir fakat yine de toplumda baskın olan kültürel değerlerin de örgütün kültürünün oluşumunda önemli derecede etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Her ne kadar toplum kültürünün etkisi kaçınılmaz olsa da örgütün yakın çevre koşulları, kurucu ve yöneticilerinin sahip oldukları özellikler, sektör ve sektörde yer alan rakiplerin oluşturduğu faaliyet ortamı gibi etkenler de örgüt kültürünün biçimlenmesinde önemli etkilere sahip olmaktadır. Dış çevresel faktörlerin örgüt kültürü

vasıtasıyla çalışan davranışlarını ve örgütsel davranış süreçlerini nasıl etkilediği aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Erkmen,2010).

İçerisinde bulunan toplumsal yapının kültürel değerleri, sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketiciler ve rakipler örgüt kültürünün oluşumuna etki eden dış çevre faktörleridir. Bu faktörlerin dışında örgüt ile iletişim kuran her unsur örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen dış çevre faktörleri arasında yer almaktadır (Bakan vd., 2004: 28).

Şekil 1. Örgütsel Etkililik ve Başarıyı Etkileyen Dışsal ve İçsel Çevre Faktörleri



Kaynak: Adler, 1986'dan akt. Erkmen, 2010: 30

Her örgütün kendine ait özellikleri, unsurları olsa da literatürde sınıflandırmalar vardır. Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörler için de geçerlidir. Bu faktörler arasında: örgütün kullandığı teknoloji, örgüt üyeleri- çalışanlar, kurucular, yöneticiler ve liderler, örgütün tarihi ve büyüklüğü, sosyal çevresi ve örgütün amaçları yer almaktadır (Bakan vd., 2004: 28).

2.4.2. Örgüt Kültürünün Gelişimi

Örgüt kültürünün oluşumunun ardından kültürün geliştirilmesi ve güçlendirilmesi amaçlanmalıdır. Örgütsel gelişimin ve başarının ardındaki en büyük etkenlerden birisi örgütün güçlü bir kültüre sahip olmasıdır (Erkmen, 2010: 34). Örgüt kültürünün geliştirilmesi için ise şu noktaların dikkate alınması önem arz etmektedir: Öncelikle örgüt üyeleri arasında ortak bir geçmişe sahip olma duygusu geliştirilmelidir. Bunun için örgüt içerisinde geçmişte yaşanan önemli olaylar, ortak deneyimler, önemli karakterlerin oluşturduğu rol modelleri örgüt üyelerinin bu değerler etrafında bir araya gelmelerini ve birlik duygusuna sahip olmalarını sağlar. Örgütteki norm ve değerlerin belirginleşmesi ve herkes tarafından kabul görmesi ile birlik duygusu güçlendirilir (Erkmen, 2010: 34). Bir diğer önemli husus ise üyelik duygusunun geliştirilmesidir. Bunun için çalışanlar arasında istenen ve istenmeyen davranışların belirlenmesi ve istenen davranışlar doğrultusunda çalışan ve iyi performans sergileyenlerin nasıl ödüllendirileceğine dair belirgin ölçütlerin olması önemlidir. Aynı zamanda ödüllerin dağıtımında eşitlikçi yaklaşıma sahip olunması, bireyler arasındaki üyelik duygusunun gelişmesine katkı sağlamaktadır. Üyeler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, üyelerin çeşitli karar alma aşamalarına dâhil edilmesi, periyodik toplantılarla bireylerin çeşitli konularda görüşlerinin alınması gibi uygulamalar üyeler arasındaki ilişkileri ve karşılıklı etkileşimi artırmaya yardımcı olmaktadır.

Günümüzde örgütlerin en önemli uğraş alanlarından biri de örgüt kültürünü güçlendirerek hem çalışanları örgüte bağlamak hem de örgütün yaşamının devamlılığını sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü geliştirilebilir. Örgüt kültürü geliştirme adımları farklı yazarlarca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin Hultman' a (2020) göre örgüt geliştirmede ilk adım, istenen değerler ve inançlara dayalı bir dizi norm geliştirmektir ve normlar hem kabul edilebilir hem de kabul edilemez davranışları belirtmelidir. İkinci adım, mevcut ve istenen vizyon, hedefler, değerler, inançlar ve normlar arasındaki uçurumu kapatmak ve bunun nasıl uygulanacağına karar vermek için bir plan geliştirmektir. Üçüncü adım, çalışan ve örgütsel vizyon, hedefler, değerler arasındaki dengelemeye (uyumluluğa) doğru çalışmaktır. Bir sonraki adımlarda yönetim sistemlerinde istenen değerler pekiştirilmeli, değişime dirençle ilgili önlemler üzerinde çalışılmalı ve değerlerin, inançların, normların, uygulamaların ve dışsal

gerçekliklerin uyumlaştırılmasında sürekli iyileştirme yönünde çalışılmalıdır. Son aşamada ise kültür düzenli olarak yeniden değerlendirmelidir.

Örgüt geliştirmenin alt öğelerinden olan örgüt kültürünü geliştirme hakkındaki görüşler üçe ayrılmaktadır (Moldovan ve Macarie, 2014: 40). Birinci grup araştırmacılar örgüt kültürünün yönetilebileceğini savunmaktadırlar. Ouchi, Peters ve Waterman, Turner, Kotter, Deal ve Kennedy gibi isimler bu gruptadır. Bu gruptaki araştırmacılara göre örgüt kültürü yönetsel bir özellik taşımaktadır ve yönlendirmeye açıktır. Örneğin Turner örgüt kültürünü “*Yönetimin sahip olduğu ve yönlendirmeye açık olan örgütün ortak bilinci*” olarak tanımlamaktadır (Yağmurlu, 1997: 720). Bu gruptaki araştırmacılara göre örgüt kültürü belli şartlar altında ve yeterli beceri ve kaynak kullanımıyla üst yönetim tarafından değiştirilebilir. İkinci grup araştırmacılar kültürün yönetilebilirliğinin duruma göre değiştiğini ve tamamıyla değişmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Schein, Dyer, Martin, Pettigrew gibi isimler bu grupta yer almaktadırlar. Kültürün etkileşimsel bir işlem olduğunu bu yüzden de yönlendirilemeyeceğini savunan bu gruptaki araştırmacılara göre örgüt kültürünün “derin” yapısı nedeni ile kolayca erişimi mümkün değildir. Örneğin Martin’e göre örgüt kültürü yönetilemez ancak belirli koşullar altında manipüle edilebilir. Dahası, Martin kültürün manipülasyonunun yalnızca belirli koşullar altında mümkün olduğunu, bu süreçte örgütün kültürel kontrol ve öneriye (ki en uygun durumlar kriz, liderlik döngüsü ve örgütsel formasyon) karşı duyarlı olduğunu ileri sürmektedir (Martin 1985). Alvesson ve Sveningsson’ a göre de örgüt kültürü kolay olmasa ve zaman alsa bile kısmen değişebilir (Alvesson ve Sveningsson, 2008: 44). Üçüncü gruptaki araştırmacılar ise kültürün yönetilmesinin her şartta imkânsız olduğunu belirtmişlerdir. Ogbonna ve Wilkinson da bu kişilerin arasındadır. Bu düşünürlere göre kültür kontrolün ötesindedir ve örgüt kültürü yaşayan ve çok köklü anlamlar içeren bir yapı olması dolayısı ile yönetilemez ve yönlendirilemez (Ogbonna ve Wilkinson, 2003: 1154).

Örgüt kültürünü geliştirme hakkında bu üç başlık haricinde farklı görüşler de vardır ve çeşitli nedenlerle örgüt kültürünün nasıl kolayca geliştirilebileceğinin basit bir yanıtı yoktur. Birincisi, aynı örgüt kültürü içindeki pek çok insanın o örgütün kültürünün ne anlama geldiği sorusuna olası farklı çok fazla cevabı vardır. Örgüt kültürü Schein’in (1992) “temel varsayımlar”ı ya da Gagliardi’ nin (1986) “kutsal değerler ve inançlar”ı ile ilişkili olan derin yapılar olarak görülürse o zaman kültürü

öngörülebilir bir şekilde değiştirmek çok zordur. Fakat; eğer bir örgütün kültürü daha yüzeysel ve daha dar bir şekilde tanımlarsa, o zaman kültürün yönlendirilebileceği varsayımı daha olasıdır.

Cameron'a (2004) göre örgüt kültürü geliştirme adımları yedi basamaklıdır. Bunlar; kültür değişiminin tüm çalışanlara açıklanması, örgütün gelecekteki kültürünü karakterize edecek bir veya iki olumlu olayın belirlenmesi, stratejik önceliklerin belirlenmesi, kültürün gelişimi ile ilgili kazançların belirlenmesi, başarının temel göstergelerinin belirlenmesi, kültür değişikliğine karşı oluşacak direnç için iletişim ve sembollerin belirlenmesi ve son olarak kültürel değişimdeki liderliğin rolünün gelişimidir.

Alvesson'a (2008) göre örgüt kültürü değişim ve geliştirme adımları altı basamaklıdır. Bu adımlar örgütün durumunu değerlendirmek, mevcut kültürün analizi ve istenen kültürün çizimi, var olan ve istenenler arasındaki boşluğu analiz etmek, kültürü geliştirmek için bir plan geliştirmek, planı uygulamak ve son olarak kültürel değişimin daha fazla ilerlemesi ve/veya yeni önlemler almak için değişiklikleri ve yeni çabaları değerlendirmektir.

2.4.3. Örgüt Kültürünün Değişimi

Genel anlamda değişim; herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesidir (Koçel, 2018: 681). Örgütsel bağlamda değişim ise bir örgütün daha etkin, daha verimli, daha ekonomik yollarla, daha kısa sürede, daha kaliteli, daha çok ürün ve hizmeti, daha rekabetçi biçimde sunar hale gelmek için geçirdiği süreci ifade etmektedir (Öztop, 2014: 301). Örgütün genel değişimine bağlı örgüt kültürünün değişimi ise, örgütün dışında veya içinde oluşabilecek çeşitli etkenler sonucunda örgüt kültürünün mevcut durumdan farklı bir duruma gelmesini yani değişmesini ifade etmektedir. Örgüt kültürü duygular ile doludur ve bu nedenle kültürel değişim özellikle duygusaldır. Kültürde bir değişiklik yapmak yönetimin amacı olabilir ya da stratejik, taktiksel veya operasyonel değişikliklerin sonucunda dolaylı olarak gerçekleşebilir (Smollan ve Sayers, 2009: 435). Bunların yanı sıra örgüt değişken bir çevrede faaliyet gösteriyorsa ve güçlü bir kültüre sahip ise, bu durum kültürün değişen koşullara uyum sağlamasını zorlaştırabilir (Özkalp ve Kırrel, 2010: 174). Bu durum örgütün yeni gelişmelere ayak uydurma ve kendini güncelleme konularında bazı çatışmalar yaşamasına neden olabilir.

Değişen örgüt içi şartlar ve çevresel uyumun bir gereği olarak sürekli kendisini yenileme mecburiyetinde olan örgütsel kültür, uygulamada kimi zaman değişime açık, kimi zaman ise değişime karşı tutucu bir tavır sergilemektedir. Örgüt kültürü değişimin gerekliliğini çabuk algıladığı oranda kendisini rekabet koşullarına adapte eder. Hayatına devam eden örgütler, en güçlü olanların aksine değişime başarılı bir şekilde uyum sağlayabilenlerdir. (Doğan, 2013: 60).

“Örgüt kültüründe değişikliğin gereklilik olduğu durumlar nelerdir?” sorusuna verilecek cevaplar aşağıda sıralanmıştır (Taşçıoğlu, 2010: 15-16);

- ✓ Üst yönetimde yaşanan değişimler,
- ✓ Çevrenin süratli değişimi,
- ✓ Birleşmeler ve devirler,
- ✓ Etkileşimde olunan çevrenin dinamik yapısı,
- ✓ Muhatap olunan toplumsal katmanlardaki kültüre yabancılaşma sonucunda değiştirilebilmektedir.

Bir kurumun kültürü zor olmasına rağmen değiştirilebilir. Bu değişimin sağlanması aşağıdaki koşullarda gerçekleşmesi mümkün olabilir (Doğan, 2013: 61-62).

Ciddi bir kriz: Böyle bir kriz statükoyu ortadan kaldıran ve mevcut kültürün geçerliliğinin sorgulanmasına yol açan bir şoktur. Bu krizlere örnek olarak beklenmeyen finansal gerileme, önemli bir müşterinin kaybı veya rakip şirket tarafından gerçekleştirilen teknolojik atılım verilebilir.

Liderlikte değişim hızı: Alternatif temel değerler sunabilen, belki de daha yetkin bir şekilde krize cevap verebilecek yeni üst düzey liderlerin göreve gelmesi.

Genç ve küçük örgütler: Kurum ne kadar genç ise, kültürü de o derece kırılmalıdır. Benzer şekilde, yönetimin küçük bir kurumda yeni değerler ortaya koyması, büyük kurumlara göre daha kolay olacaktır.

Zayıf kültür: Bir kültürü ne kadar geniş alana yayılmışsa, üyelerin arasında değerler üzerinde uzlaşma ne denli fazla ise, kültürün değiştirilmesi de o kadar zor olacaktır. Tam tersine zayıf kültürlerin güçlülere göre değiştirilmesi daha kolaydır. Karşılaşılan engeller ve değişime olan dirence karşın, kültürler zaman içinde

değiştirilebilir ve yönetilebilir. Örgüt kültürünü değiştirme girişimi farklı şekillerde yapılabilir. Aşağıda sıralanan bazı yöntemler kültürün değişiminde yararlı olabilmektedir (Doğan, 2013: 62).

- ✓ Mevcut kültürü değerlendirmek.
- ✓ Sonuca çok fazla etkisi olacak gerçekçi hedefler koymak.
- ✓ Endüstride tecrübesi olan yeni çalışanları işe almak.
- ✓ Organizasyon şemasında yukarıdan aşağıya değişim yapmak.
- ✓ Kültür değişimi sürecine çalışanları da dâhil etmek (özellikle kural ve süreçlerde değişim yaparken).
- ✓ Yaşanacak problemleri öngörebilmek ve değişime direnç gösterebilecek kişileri tespit etmek.

Dinamizm yaratmak ve yeni kültüre direnci etkisiz hale getirmek için hızlı ve kararlı bir şekilde hareket etmek

Günümüzde birçok bilim insanı kültürün dinamik ve insani bir süreç olması nedeniyle tepe yönetim tarafından tamamen yönlendirilemeyeceğini ama yine de kararlı bir tutum ve yoğun çaba ile kısmen değiştirilebileceğini söylemektedir (Tumbas ve Schmiedel, 2013: 1852). Örneğin Cameron örgüt kültürünün değiştirilmesinin ve geliştirilmesinin çok zor bir hedef olduğunu ama bununla birlikte kültür değişikliğinin arzu edilen bir amaç olarak belirlendikten sonra bir kuruluşun kültürünün mevcut durumdan tercih edilen geleceğe taşınmasına yönelik bir süreç olarak ele alınabileceğini söylemektedir (Cameron, 2004: 7). Benzer şekilde Vural ve Gürsan (2009) “Örgüt kültürü gerekli görüldüğü takdirde değiştirilebilir, planlanabilir. Bu aşamada özenli bir çalışma ve planlama gereklidir.” demektedir.

Örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumların neler olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Örgüt kültürü en çok tepe yönetiminde meydana gelen değişikliğe bağlı olarak değiştirilmektedir. Sırasıyla bir krizin ortaya çıkması, örgüt felsefesinin değişmesi, yeni stratejilerin belirlenmesi, örgüt yapısının ve personel yönetimi sistemlerinin değişmesi örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar olarak belirlenmiştir (Küçükali, 2009: 41). Dünyanın en büyük danışmanlık firmalarından biri olan PwC and Strategy (eski adıyla Booz ve Company) tarafından

2013 yılında yapılan ve toplamda 2.200 yönetici ve çalışanın katıldığı araştırma sonuçlarına göre katılımcıların,

✓ %96'sı örgütlerinde bazı kültür değişikliği biçimlerine ihtiyaç duyulduğunu söylemişlerdir.

✓ % 84'ü örgüt kültürünün iş başarısı için kritik olduğuna inanmaktadır.

✓ %60'ı kültürün örgütün stratejisinden ya da çalışma modelinden daha önemli olduğunu söylemişlerdir.

✓ %51'i, örgütlerinin büyük bir kültür revizyonuna ihtiyaç duyduğuna inanmaktadırlar.

✓ %45'i kültürlerinin etkili bir şekilde yönetildiğini düşünmemektedir.

✓ İşletmelerdeki değişimler planlanmış ve planlanmamış olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Değişim ile ilgili çalışmalarda, çoğunlukla planlı şekilde gerçekleştirilecek değişim ele alınmaktadır (Bozkurt, 2014: 15). Planlı değişim; neyin, neden, nasıl ve ne zaman değiştirileceğinin önceden planlandığı ve uygulandığı bir değişim yöntemidir. Plansız değişim ise şartların zorlamasıyla kendiliğinden ortaya çıkar (Tunçer, 2013: 237) ve yönetimin kontrolünde değildir. Örgüt kültürünün planlı ve yönetimin kontrolündeki değişim sürecine örgüt kültürünü geliştirme denilmektedir (İsyan, 2014: 16; Helvacı, 2008: 175). Beckhard' a (1969) göre de örgüt geliştirme planlı, örgüt çapında, üst yönetim tarafından yönetilen, örgütün etkinliğini artırmak amacıyla davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanılarak yapılan örgüt sürecine yönelik bilinçli müdahalelerdir. Örgüt geliştirme; bir örgütün değişimle baş edebilme kabiliyetini geliştirmek ve örgütsel kültürü yenileştirmek için verdiği uzun soluklu bir çabadır ve yoğun emek ile yüksek katılım gerektirmektedir. Bir örgütün yeni koşullara uyabilmesi, problemlerini çözebilmesi, kendi deneyimlerinden öğrenmesi, ihtiyaç duyulan değişmelere girişilmesi ve onlarla yüz yüze gelinmesi sürecinin tümü bu kapsamda yer almaktadır (Tunçer, 2013: 235).

Örgütlerde kültürel değişimlerin incelenmesi çok da kolay olmamaktadır. Kültür kavranması ve çalışılması zor bir olgu olması sebebiyle uzun zaman alan derinlemesine yorumlar gerektirir. Son olarak da kültürel değişimi maddi ve davranışsal değişikliklerden ayırmak çok zordur. Çoğunlukla kültürel değişim örgütsel yapıda,

çalışanların davranışlarında, işten çıkarmalarda ya da kilit pozisyonlardaki kişilerin değişikliklerinde yeni yollar ve izleme yollarının oluşumundaki bir dizi değişimin bir parçasıdır (Alvesson ve Sveningsson, 2008: 41).

Toplumda faaliyet gösteren her bir örgüt belirli bir çevrede yer almaktadır. Her birinin kendine özgü misyonu, vizyonu, hitap ettiği müşteri kitlesi ve ilişkide bulunduğu kişi ve kurumlar bulunmaktadır. Son yıllarda artan bir şekilde etkisini hissettiren bilgi ve bilişim alanındaki gelişmeler ve yenilikler ile birlikte örgütlerin üzerindeki değişim ve gelişim baskısı daha da hissedilir boyutlara ulaşmıştır. Sektörde iyi bir konum elde edebilmek, elindeki pazar payını genişletmek ve rekabet koşullarında başarılı olmak isteyen, gelişimini ve varlığını sürdürme hedefiyle hareket eden her örgütün etrafındaki değişim ve gelişmelere ayak uydurması bu nedenle oldukça önemlidir. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, amaçlara uygun bir şekilde yönetilmesi ise ancak örgüt kültürünün iyi bir analizi ve dönüşümü ile mümkündür. Örgüt kültürünün sabit kaldığı bir durumda, değişmez-katı kurallarla hareket eden örgütlerin yenilik baskıları karşısında doğru adımları atmaları sanıldığı kadar kolay olmayabilir. Yenilik ve değişim kapsamında alınan bazı yüzeysel kararların ise ancak kısa dönemli başarılar sağlayabileceği; uzun dönemli ve sürdürülebilir gelişme konusunda ise etkisiz sonuçlara sebep olabileceği söylenebilir. Örgüt kültürünün başarılı bir örgütsel değişim için olmazsa olmaz bir unsur olduğu bilinmektedir (Erkmen, 2010: 109).

Her örgüt kendine has bir kültüre sahiptir ve tıpkı bireylerde olduğu gibi örgütlerin de bakış açısı, faaliyet biçimleri, ilişkilerini yönetme biçimi gibi birçok konuda sahip oldukları kültürün temel bir rolü vardır. Örgütsel değişimin sağlanmasında örgüt kültürü, üyelerine bir referans vermektedir ve yol göstermektedir (Erkmen, 2010: 109). Örgüt kültürünün yönetimi ve değişimi konusunda ortaya atılmış üç farklı görüşten söz edilmektedir (Alvesson ve Sveningsson, 2015: 40). Bunlardan birincisi, belirli koşulların var olması ile yeterli kaynak ve becerileri bir araya getirerek üst yönetimin örgüt kültürünü değiştirebileceği görüşüdür. İkinci görüşe göre, örgütteki grupları etkileyen birçok farklı değer ve anlam mevcuttur ve derine yerleşmiş olan bu kültürel yapılanmaya ulaşmak oldukça zordur. Ancak yöneticilerin bazı durumlarda değerlerin ve normların değişimine aracılık edebileceği de öne sürülmektedir (Alvesson ve Sveningsson, 2015: 40). Üçüncü görüş ise kültürün kontrol edilemez özellikte olduğu ve yöneticilerin kültürel değişim üzerindeki etkilerinin oldukça sınırlı olduğunu öne

sürmektedir. Kişilerin örgütte meydana getirdikleri normların ve değerlerin, yerel ve toplumsal kültürle, kişilerarası ilişki biçimleriyle, grup aidiyeti ve kişilerin eğitim geçmişiyile yakından bağlantılı olduğu ifade edilmektedir (Alvesson ve Sveningsson, 2015: 40). Bu görüşlerden yola çıkılarak örgütlerde değişimin gerçekleştirilmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken noktaları şu şekilde belirtilebilir (Aquino, 1994):

- ✓ Örgütte yer alan herkesin değişimin gerekli olduğu bilincine ulaşması ve bu değişimin sağlayacağı faydaların somut bir şekilde ifade edilmesi gerekir.
- ✓ Çalışanlara yeterli yatırım yapılarak (eğitim, geliştirme faaliyetleri vb.) örgüt içindeki değişim programına katılımları sağlanır.
- ✓ Değişimin istenen şekilde etkin olarak gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak uygun ekipler oluşturulur. Örgütsel kimliğin ve bağlılığın sağlanmasında seçilen ekiplerin faaliyetleri oldukça önemlidir.
- ✓ Çeşitli terfi, teşvik, ödül sistemleri ile çalışanların değişim sürecine adapte olmaları desteklenir.
- ✓ Tüm uygulamalar başarılı bir şekilde yerine getirildiği takdirde bu değişimin bir rutin haline gelmesi ve örgüt kültürünün bir parçası olarak örgüt içi faaliyetlerde üyeler tarafından kullanılması sağlanmalıdır. Böylelikle örgütsel değişim (örgüt kültürü değişimi) istenen amaçlara hizmet edecek şekilde gerçekleştirilmiş olur.

Örgütte gerçekleştirilmek istenen değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi için değiştirilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; yapı, süreçler, teknoloji, görevler, çevre ve kişiler olarak sınıflandırılmaktadır (Harris vd., 2011: 119). Yapı unsuru, otorite biçimi, roller, iletişim şekli ve iş akışı gibi süreçleri kapsamaktadır. Bir örgütte işin ve ilişkilerin nasıl yürütüldüğünü ifade etmektedir. Teknoloji unsuru, sahip olunan problem çözme mekanizmalarını, teknolojik altyapıyı ve araçları içermektedir. Görev unsuru, başarılı bir şekilde yerine getirilen tüm üretim, araştırma ve hizmet gibi konuları kapsamaktadır. Süreçler kavramı ile örgütte uygulanan yönetim bilgi sistemi gibi tüm iş akış süreçleri, teknikler ve metotlar kastedilmektedir. Çevre faktörü ile örgütün hem iç hem de içinde bulunduğu dış çevresi ifade edilmektedir. Kişiler ile de örgütün sahip olduğu insan kaynakları belirtilmektedir. Tüm bu unsurlar üzerinde değişim başarılı ve planlı bir şekilde uygulansa dahi, örgütsel(kültürel) değişimin

olumlu katkılar sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesi oldukça zordur. Bunun tam olarak gerçekleştirilmesi için şu adımlar izlenmelidir (Harris vd., 2011: 119).

Öncelikle belirli değişim hedefleri belirlenerek, bu değişimler ile sağlanacak istenen etkinlik sonuçları net bir şekilde açıklanmalıdır. Bu değişime örgüt içindeki herkesin hazır olduğundan emin olunmalıdır. Değişimin örgüt içinde içselleştirilmesi sağlanmalıdır. Son olarak oluşturulan değişim sistemi dengeli bir şekilde sürdürülmelidir. Örgütlerin değişimi iyi bir şekilde gerçekleştirip yönetebilmelerinin yolu etkin bir örgüt kültürü oluşturmaktan geçmektedir (Cameron ve Quinn, 2011). Örgüt kültürünün etkili bir şekilde değiştirilebilmesi için, örgüt üyelerinin sahip olduğu ortak bir geçmiş yaratılmalı, üyeler arasında aitlik duygusunu canlandıracak politikalar benimsenmeli, örgüt üyeliğinin saygın bir statü haline gelmesi sağlanmalı ve üyeler arasında etkili fikir alışverişi ortamı sağlanarak üyelerin örgütsel karar süreçlerine katılımı teşvik edilmelidir.

3. SIRADIŞI LİDERLİK, ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. SIRA DIŞI LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLİŞKİSİ

Kim (1980), bir örgütün hedeflerine ulaşması ve çalışanın beklentilerini karşılaması için adil ve tarafsız bir çalışma ortamının olması için çaba göstermenin bir kurumda liderin görevi olduğunu belirtmiştir. Bu durumda liderin işyerinde adil bir ortam oluşturması gerektiğine ve tüm çalışanlara eşit muamele edilmesi gerektiğine inanmaktadır. Ferris ve Kacmar' a (1992) göre ise liderin statüsü ve yönetsel becerileri, çalışanların işlerini ve bulunduğu çevreyi algılama biçimlerini etkileyebilecektir. Bu etki çalışanların işlerine koyacakları bağlılık veya sıkı çalışma düzeyini ifade etmektedir. Mintzberg' e (2010) göre, gerçek liderler, bireysel kazanımlar için değil, gerçekte yaptıkları şeye kendilerini dahil ettikleri için başkalarını düşünce ve alçakgönüllülükleriyle meşgul ederler. Çünkü liderlik örgütsel politika algılarını etkileyen faktörlerden biridir (Ferris, vd., 1989; Ferris ve Kacmar, 1992; Kacmar ve Baron, 1999). Örgütteki politikaya ilişkin algılar, çalışanların memnuniyet düzeyini artırabilen veya azaltabilen adalet ve hakkaniyet ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır ve bireyden bireye farklılık gösterir. Ayrıca algılanan örgütsel politika, sonuçlar üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir, çünkü genellikle hem örgütsel hem de bireysel düzeyde

performans ve üretkenliğe zarar veren ödüller, karar verme ve terfiler gibi örgütlerin normal süreçlerine müdahale eder (Dhar, 2009).

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında liderlik tarzlarının, çalışanların örgütsel politika algılarını temel olarak etkilediğini göstermiştir. Bu etkiler liderlik tarzına göre negatif veya pozitif olarak farklılık göstermektedir. Bass (1985)'a göre dönüşümcü liderler, olağanüstü nitelikleri ve karakterleri ile örgütlerdeki politikayı kontrol etme eğilimine sahiptirler. Kacmar ve Ferris (1991)'e göre ise dönüşümsel lider etiğe enerji verir ve bağımlılık duygularını azaltarak iyimser hislerin paylaşılmasına yardımcı olur. Bu sebepler ile birlikte Saleem (2015)' e, Ram ve Prabhakar (2010)' a göre dönüşümcü lider olumlu bir örgütsel ortam oluşturmaya yardımcı olduğu için örgütsel politika algısını azaltır. Diğer taraftan aynı çalışmada etkileşimci lider müzakere becerileri ile değişimde ödüllendirmenin mevcut olmaması nedeniyle örgüt üyelerini belirsiz koşullarda bırakması sonucunda örgütsel politika algısı artar. Atinc ve arkadaşları (2010) çalışmalarında örgütsel politikanın öncüllerine ilişkin meta-analizde liderle güven ilişkisine sahip çalışanların politik algısının daha düşük olma eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir. Ram ve Prabhakar (2010), Vigoda-Gadot (2007) çalışmasında transaksiyonel liderliğin örgüt içinde politik bir ortam oluşturmamasından dolayı örgütsel politika algısının pozitif olduğunu belirtmiştir. Khattak ve O'Connor (2020) çalışmalarında algılanan örgütsel politika, hizmetkar liderlik ile astların görev performansı arasındaki dolaylı ilişkiyi yumuşatmaktadır. Rathore ve arkadaşlarının (2017) çalışması algılanan örgütsel politikaların dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini göstermiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel politika, transaksiyonel liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye de kısmen aracılık etmektedir. Cheng ve arkadaşları (2019) algılanan örgütsel politikanın, uzun vadede örgütlere fayda sağlayan olumlu bir çalışan davranışı olarak kabul edilen etik liderlik ve içsel bilgi uçurma ilişkisine kısmen aracılık etmektedir (Cheng vd., 2019). Khattak ve O'Connor (2020) ise çalışmalarında algılanan örgütsel politika, hizmetkar liderlik ile astların görev performansı arasındaki dolaylı ilişkiyi yumuşattığını belirtmişlerdir.

3.2. SIRA DIŞI LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Liderlik örgütsel politika algısını etkilerken; liderlik ile örgüt kültürü ilişkisini de göz ardı etmemek gerekir. Shein (2010)'a göre örgüt kültürlerinin oluşturulmasında

liderler hayati öneme sahiptirler. Kültür ve lider arasındaki ilişki çift yönlüdür. Çünkü yeni kurulmuş bir örgütte lidere büyük görevler düşerken ve her ne kadar liderler örgüt kültürünün asıl mimarları gibi görünse de yerleşik bir kültür farklı bir liderlik tarzı gerektirebilir. Dolayısıyla örgüt kültürünün tamamıyla liderin kendisi olmadığı gerçeği de unutulmamalıdır (Erdem, 1996: 45).

Örgütler ilk kurulduğunda, liderlerin ortaya çıkan kültür üzerinde büyük bir etkisi vardır. Bu noktada, örgüt için gerekli ve iyi olduğuna inandıkları değerleri, inançları ve varsayımları yaratabilen ve aşılabilen kültürün “tanımlayıcıları” ve “vericileridir” (Denison, 1990; Schein, 1990). Bir örgüt büyüdükçe ve geliştikçe, çalışanlar kendi deneyimlerinden yararlanır ve sonuçta ortaya çıkan kültür, kurucuların pratikte işe yarayan inançlarının yanı sıra toplam grubun deneyimini de yansıtır.

Liderlerin arzu edilen bir örgüt kültürünü geliştirmeye, şekillendirmeye ve sürdürmeye yardımcı olabileceği ve yeni ortak değerler seti yaratarak örgütsel yenilikçiliği etkileyebileceği öne sürülmüştür (Conger ve Kanungo, 1987; Schein, 1990; Trice ve Beyer, 1993).

Daha önce yapılmış çalışmalarda elde edilen bulgular sonucunda liderlik ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğu ve liderlik türüne göre liderliğin birçok konuyla ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisinin olduğu belirtilmiştir. Bass ve Avolio (1993) tarafından yürütülmüş olan çalışmada dönüşümcü liderliğin örgüt kültürünü doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ogbonna ve Harris (2000), örgütsel kültürün dönüşümcü liderlik ile örgütsel performans arasındaki aracılık etkisini doğrulamıştır. Jaharuddin (2003) çalışmasında örgütlerin işleyişinde liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün birbirlerini etkilediklerini ortaya koymuştur.

Sarros ve diğerleri. (2008), dönüşümcü liderlik ve örgütsel iklim arasında performans odaklı örgüt kültürünün önemli bir aracısını araştırmıştır. Shao, ve diğerleri (2012) araştırmalarında dönüşümcü liderlik ve kurumsal kaynak planlama sistemlerinin başarısı üzerinde örgüt kültürünün aracı etkisi olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir. Shim ve diğerleri (2015) dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında örgüt kültürünün aracılık etkisini olduğunu tespit etmişlerdir. Benjamin (2015) tarafından yürütülen bir çalışmada ise örgüt kültürü ve liderlik tarzının iş yaşamı deneyiminin kalitesini önemli ölçüde etkilediği ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda örgüt kültürü ve

liderlik tarzı birlikte çalışma yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve örgüt kültürünün bireyci boyutu ile liderlik tarzının demokratik boyutu birleşerek çalışma yaşamının kalitesini de daha olumlu etkilediğini belirtmiştir. Al-Ali ve diğerleri (2017) araştırmalarında liderlik ile örgütsel değişim arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisini belirtmişlerdir.

3.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Literatürde örgütsel politika ve örgüt kültürü ilişkisini açıklayan çok fazla çalışma yer almamaktadır. Bu ilişkiyi bazı çalışmalar örgüt kültürünün biçimselleşme ve merkezileşme derecesine göre örgütsel politika algısını nasıl etkilediği yönünde ele almışlardır.

Ferris ve Kacmar'a (1992) göre yetki kademesinin yüksek olması ve kararlara katılımın düşük örgütsel politika algısını etkiler. Bu durum alt kademe çalışanların kararlara katılması pek mümkün olmadığı örgütlerde, çalışanların örgütsel politika algısını artırma yönünde bir etkiye sahiptir (Ferris vd., 2002). Oysa İyi tanımlanmış bir örgüt kültürü örgütsel politikayı, amaç ve görev performansını vurgulama konularında örgütsel politikayı açıkça ele alır ve örgütsel kapasiteyi artırır (Vredenburg, Shea-VanFossen, 2010: 40). Diğer yönden ise kimin hangi işi, nasıl ve ne zaman yapacağını yani bir görev ile ilgili iş tanımının ve gereklerinin açıkça belirgin olması sebebiyle çalışanlar iş ile ilgili bir çaba harcamayacaktır. Bu sebeple belirsizliği azaltmakta ve örgütsel politika algısını düşürmektedir (Ferris vd., 2002). Dolayısıyla hiyerarşi kültürü ile birlikte biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde örgütsel politika algısının düşük olması beklenir (Akdeniz Ay, 2014: 62).

Politik davranmanın vazgeçilmez olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında çatışmalar, etkileme taktikleri ve güç mücadeleleri günümüzde normal karşılanmaktadır. Çalışanın sahip olduğu kültür ile örgüt kültürü arasında ilişkiye göre çalışan çeşitli politik davranışlar sergilemesi son derece olağan bir durumdur. Bu bağlamda iş yaşamı konusunda Klu' nun (2017) çalışmasına göre örgüt kültürünün ve algılanan örgütsel politikanın iş yaşam kalitesini önemli ölçüde yordadığı belirtilmektedir.

Literatürde liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel politika konularında yapılan çalışmalarda liderlik tarzlarının ilişkisine yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Ancak ele

alınan liderlik tarzları arasında sıra dışı liderlik tarzlarının etkisine yönelik çalışmaların olmaması literatürde bir boşluk oluşturmuştur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SIRA DIŞI LİDERLİK TARZLARININ ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKAYA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. YÖNTEM

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı hizmet sektörü olan turizm işletmelerinde olası kaos ve kriz ortamlarında sergilenecek davranışlar çerçevesinde; örgüt kültürünün, sıradışı liderlik tarzları ile örgütsel politika arasındaki ilişkiye olası aracılık rolünü incelemektir.

1.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu çalışmanın daha geniş teorik ve pratik sonuçlarına geçmeden önce, bazı sınırlamalara dikkat edilmelidir. Bu çalışmada kullanılan lider örnekleminin mümkün olduğu kadar kapsamlı olması amaçlanırken, örneklem ile ilgili çeşitli konuların ele alınması gerekir. İlk olarak, siyasi liderler ile iş alanındaki liderleri birbirinden ayırmak gerekmektedir. Temel olarak siyasi liderler ideolojik olarak ayrılmaktadır.

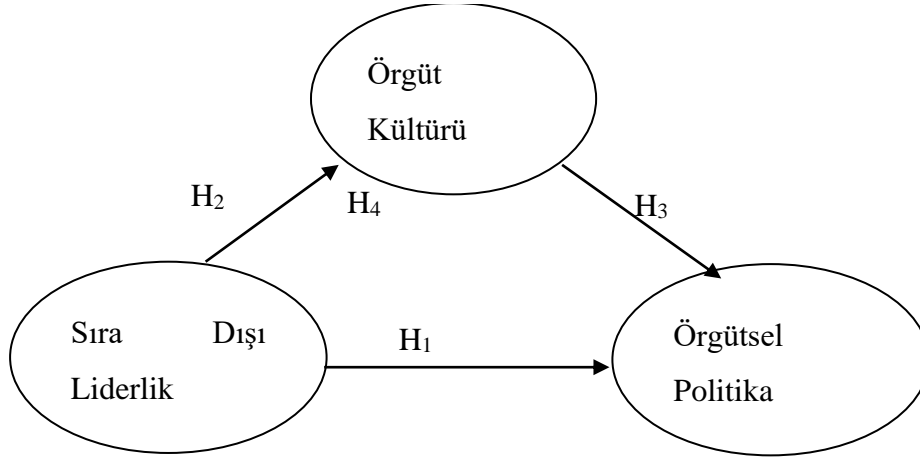
İkinci olarak örneklem büyüklüğünün küçük olması, araştırmanın turizm sektöründe ve Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde yapılması liderlik araştırmalarını genellemek adına sorun oluşturabilmektedir.

Üçüncü olarak ise araştırmanın yapıldığı hizmet odaklı turizm sektörü; değişen çevre şartları, rekabet, sürekli ve yoğun çalışma, stresli iş ortamı gibi sebeplerden dolayı birçok sektöre göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle sonuç açısından farklı sektörlerde yapılacak olan araştırmalarla sonuçlar benzerlik göstermeyebilir.

1.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Sıra dışı liderlik tarzlarının algılanan örgütsel politikaya etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünün incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler kapsamında yapılandırılan araştırma modeli Şekil 2' de sunulmuştur.

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



H₁ : Sıra dışı liderlik tarzları ile örgütsel politika arasında ilişki vardır.

H₂ : Sıra dışı liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır.

H₃ : Örgüt kültürü ile örgütsel politika arasında ilişki vardır.

H₄ : Örgüt kültürünün sıra dışı liderlik tarzlarının örgütsel politikayı etkilemesinde aracılık rolü vardır.

1.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin yöneticileri oluşturmaktadır. Bu bağlamda evren dikkate alınarak tesadüfi olarak seçilen 453 yönetici, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

1.5. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ TEKNİKLERİ

Araştırmanın verileri yöneticilere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. 482 kişiye uygulanan anketlerin 29'u geçersiz sayılarak 453 anket değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan verileri değerlendirmek için; istatistik analizlerinde SPSS 22.0 ve ölçeklerin boyutlarına ait faktör yüklerini belirlemek için Amos 8.0 programında DFA ve KFA kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma boyunca önem düzeyleri 0,05 ve 0,01 olarak alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile incelenmiştir. Yöneticilerin ölçeklerde yer alan her bir maddeye verdiği yanıtlar, frekans dağılımları ile incelenmiş ve betimsel istatistikleri ortalama ve standart sapma ile ele alınmıştır.

Demografik değişkenler ve boyutlar arasındaki ilişkilere bakmak için T testi, Tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın ana probleminde yer alan aracılık etkisini belirlemek için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

1.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmanın anketi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilere ait kişisel bilgiler ile buldukları sektöre ait bilgiler olan ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise sıradışı liderlik (39 ifade), algılanan örgütsel politika (21 ifade) ve örgüt kültürü (34 ifade) ölçekleri yer almaktadır. Toplamda 95 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeğiyle alınmıştır. (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) Ölçeklere ilişkin yapılan, güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

1.6.1. Sıra Dışı Liderlik Ölçeği

1.6.1.1. Sıra Dışı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi

Amaç ve Çalışma Grubu

Çalışmanın amacı kaos, karmaşa, kriz ve belirsizliklerle karşı karşıya kalan yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik uygun bir ölçek ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışma grubu olarak turizm sektörünün hizmet açısından önemli bir kolu olan beş yıldızlı otellerin üst düzey ve departman yöneticileri tercih edilmiştir. Çünkü esnek ve kırılabilir yapıya sahip olan turizm sektöründe yaşanan belirsizliklerin, krizlerin otel işletmelerini etkilediği dikkate alındığında, bu ve benzeri koşullarla karşı karşıya kalan otel yöneticilerinin kriz yönetimi donanımları ve becerileri oldukça önemli bir hale gelmesi çalışma grubu olarak tercih edilmelerinde rol oynamıştır. (Hall, 2010; Bilić, Pivčević ve Čevra, 2017; Karakaş, 2018; Yılmaz vd., 2019).

Sıra dışı liderlik ölçeğinin maddeleri belirlenmeden önce literatür taraması yapılarak ölçek geliştirme çalışmaları incelenmiştir. İncelenen çalışmalar neticesinde Bedell-Avers, Hunter ve Mumford (2008) tarafından hazırlanmış olan senaryolar örnek alınarak madde havuzu oluşturma, uzman görüşü alma, pilot çalışma, verilerin toplanması ve analizi aşamaları uygulanmıştır. Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan verileri değerlendirmek için; istatistik analizlerinde SPSS 22.0 ve ölçeklerin boyutlarına ait faktör yüklerini belirlemek için Amos 8.0 programında DFA ve KFA kullanılarak yapılmıştır.

Yöntem

Bedell-Avers, Hunter ve Mumford (2008) tarafından hazırlanmış olan senaryolar Mumford'dan talep edilmiştir. Senaryoların hazırlanması için tarihsel olarak dünyada bir yer edinmiş olan 120 liderin biyografileri incelenmiştir. İlk olarak karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderler arasındaki farkları ele almak için liderlerin biyografilerini gruplandırmışlardır. Gruplamadan sonra ise karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlik türlerinin ayrımının yapılabilmesi için her birine ait 12 senaryo hazırlanmıştır. Her bir senaryo, bir liderlik tarzını yansıtan davranışsal bir olay içermektedir. Senaryo karşısında katılımcılardan "Hangi liderle benzer olduğunuzu hissediyorsunuz?" sorusuyla birisini tercih etmeleri istenmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtların sonucuna göre; bir stili diğer stillerin herhangi birinden önemli ölçüde daha sık seçmeyen katılımcıların farklılaşmadığı varsayılmıştır.

Çalışmada yer alan bir orijinal dildeki senaryo örneğine aşağıda yer verilmiştir. (A: Karizmatik liderlik, B: İdeolojik Liderlik, C: Pragmatik Liderlik)

ÖRNEK SENARYO

With which leader do you feel you are most similar? Circle the letter of your choice.

< A >

Leader A is actively working to establish a Jewish state for his countrymen. He is posed with the decision of signing an armistice with the United States or establishing a Jewish state and making war with the Arab nations. Leader A goes before the council of thirteen to settle the question. Many of the council express their uncertainty and fear of defying the United States and the United nations. Leader A calls in a military advisor to report on the military situation and gives a long analysis of the overall situation. Leader A states that if the Council increases the military effectiveness there will be casualties but the Jewish state should win. He goes on to say that not only should they win, they should wipe out most of the Arab Legion. Many of the members have expressed their concerns that the Jewish defenses might be swept aside by the Arab Legion and are very impressed by Leader A's confidence in the Jewish military and countrymen. The council are so deeply impressed that Leader A is not merely thinking of stopping the Arab Legion or even throwing it back, but of wiping it out; they vote in favor of rejecting the armistice and proclaiming a Jewish state.

< B >

Leader B is an activist for women's rights and is convinced that the government needs to take sex discrimination seriously. Leader B is working with fifteen other people and is trying to decide if they should start a new organization for women's rights. It seems like a radical ideal to many of the participants. Some say they are hesitant to step out of their accepted roles, they fear being accused of being too aggressive, and others feel it would look selfish to push their own agenda. Many members don't know each other well and aren't quite ready to trust each other fully. Even with these concerns, most members are supportive of the idea for a new organization that will make the government realize the need for sex discrimination laws. However, one member of the group continually expresses doubts and has a negative attitude about the need for a new organization and its usefulness to the women's rights movement. In response, Leader B tells the member to "Get out, Get out" because the group can be more effective in attaining the ultimate goal of women's rights without the member's negative attitude. The rest of the group comes to a consensus and decides to form a new organization that will more effectively achieve women's rights.

< C >

Leader C is a partner in a financial analyst firm. He has to make educated decisions on which stocks the firm should invest in. He chooses a partner that shares his distaste for the conventional wisdom of Wall Street and scorns investors who are regarded as herd followers. Since Leader C and the partner share common financial beliefs, Leader C involves the partner on all of his stock decisions. He involves the partner in decisions as the expert analyst that reads dozens of obscure magazines, finding and pursuing leads. The partner's input is highly utilized but ultimately Leader C makes the choices, handles the trades, and "pulls the trigger"

Ölçek geliştirme çalışmaları ile ilgili literatürün incelenmesi sonucunda ölçek geliştirme sürecinin aşamaları şu şekildedir (Balcı, 2001; Karasar, 2002, Erdoğan, 2012):

a. Madde Havuzu Oluşturma ve Pilot Uygulama

Madde havuzu oluşturma işlemleri iki şekilde yapılmaktadır. Bunlar tündengelim ve tümevarım yöntemleridir (Hinkin, 1998). Alandaki teorik çalışmaların

yetersiz olması durumunda tümevarım yönteminden, alana ilişkin farklı çalışmaların olması ve kuramsal açıdan yeterli bilginin olması durumunda ise tümdengelim yönteminden yararlanılmaktadır.

Bu çalışmada tümdengelim yönteminden faydalanılarak sıra dışı liderlik için literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir. Sıra dışı liderlik ölçeğinin maddeleri hazırlanmadan bu konuda Mumford ve arkadaşlarının (2001, 2002, 2007, 2008) çalışmaları incelenmiştir. İnceleme ve araştırmalar neticesinde literatür ile birlikte karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderliğe ilişkin Bedell-Avers, Hunter ve Mumford (2008) tarafından hazırlanan senaryolar alanda görevli bir dil uzmanı tarafından incelenerek üç liderlik türüne ilişkin ifade havuzları oluşturulmuştur. Bu ifadelerin ölçülmek istenen yapıya uygunluğunu test edebilmek için Davis (1922) tarafından geliştirilmiş olan tekniğe başvurulmuştur. Bu teknikte üçü işletme ana bilim dalında görevli akademisyen, bir ölçme ve değerlendirme uzmanı ve bir İngilizce işletme ana bilim dalından olmak üzere oluşan beş uzman her bir madde için;

- Madde uygun değil
- Madde ciddi olarak gözden geçirilmeli
- Madde hafifçe gözden geçirilmeli
- Madde uygun

seçeneklerinden birisini seçer. “Madde hafifçe gözden geçirilmeli”, “Madde uygun” seçeneklerini işaretleyen uzmanların toplam uzman sayısına oranının %80’i geçmesi durumunda, madde kapsam geçerlilik testini geçerek havuzda kalmıştır. Buna göre formların incelenmesi neticesinde; düzenleme, gözden geçirme, benzer ve uyumsuz ifadelerin çıkarılmasıyla; karizmatik liderlik için 21 madde, ideolojik liderlik için 21 madde ve pragmatik liderlik için 20 madde oluşturulmuştur.

Pilot çalışmalarda örneklem büyüklüğü 5-10 ile 50-100 arasında değişmektedir ve önemli olan örneklemin hedef popülasyonun tüm alt gruplarını temsil etmesidir. (Reynolds vd., 1993). Bu durum dikkate alınarak 62 maddeden oluşan ölçek formu; 1- Kesinlikle Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum aralığında 5’li likert olarak tasarlanmış ve kolayda örneklem yoluyla Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal otellerde yöneticilik yapan 105 kişilik bir örneklem grubuna 2016 yılı Haziran-Aralık

ayları arasında uygulanarak pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Soruları cevaplandırırken örnek grubundan aşağıdaki senaryoyu göz önünde bulundurmaları istenmiştir.

“İşletmenin varlıklarını, çalışanlarını, müşterilerini ve gelirlerini etkileyebilecek ölçekte yangın, sabotaj, terör saldırısı, su baskını, deprem gibi olağüstü olaylardan birinin meydana geldiğini varsayın. Bu olaylar esnasında tutum ve davranışlarınızı aşağıdaki ifadeleri dikkate alarak değerlendiriniz.”

Pilot çalışma uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 21.0 programıyla yapılan analiz sonucunda uzman görüşleri dikkate alınarak 39 maddeyle ölçek son halini almıştır.

b. Verilerin Toplanması ve Analizi

Pilot çalışma sonrasında ölçeğin geçerliğini test etmek için Şekil.1’de değerleri görülen doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Amos 22 programıyla 453 kişiden toplanan verilerin geçerlilikleri ve güvenilirliği analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik dağılımlarına ilişkin sorular ile 39 maddeden oluşan anket formu oluşturulmuştur. Hazırlanan anket formu Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde yöneticilik yapan kişilere uygulanmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 4’ te gösterilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Erkek	229	50,6
	Kadın	224	49,4
Yaş	18-25	3	,7
	26-35	121	26,7
	36-50	308	68,0
	51 ve üzeri	21	4,6
Tecrübe	5 yıl ve daha az	70	15,5
	5-10 yıl	117	25,8
	10 yıl üzeri	266	58,7
Mevcut İşletmedeki Tecrübe	3 yıl ve daha az	242	53,4
	4-5 yıl	149	32,9
	5 yıl üzeri	62	13,7
Eğitim Durumu	Lise	55	12,1
	Ön Lisans	122	26,9
	Lisans	255	56,3
	Lisansüstü	21	4,6
Konum	Üst düzey yönetici	28	6,2
	Departman yönetici	425	93,8

Analiz sonuçları incelendiğinde otel yöneticilerinin yaklaşık yarısı erkek, lisans mezunu mevcut işletmedeki tecrübesi 3 yıl ve daha azdır. Ayrıca otel yöneticilerinin %68' i (308) 36-50 yaş arasında ve %58,7'si (266) 10 yıldan daha fazla mesleki tecrübeye sahiptir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılanların %93,8' i (425) departman yöneticisidir.

Ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesi için ise faktör analizi (temel bileşenler analizi) yapılmıştır. Verilerin ve örneklemin temel bileşenler analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi uygulanmıştır (Erdoğan, 2012). Faktörlerin daha anlamlı yorumlanması amacıyla, faktörler arasındaki en hassas ayrımı veren ve en sık kullanılan rotasyonlardan Varimax rotasyonu yapılmıştır (Erdoğan, 2012).

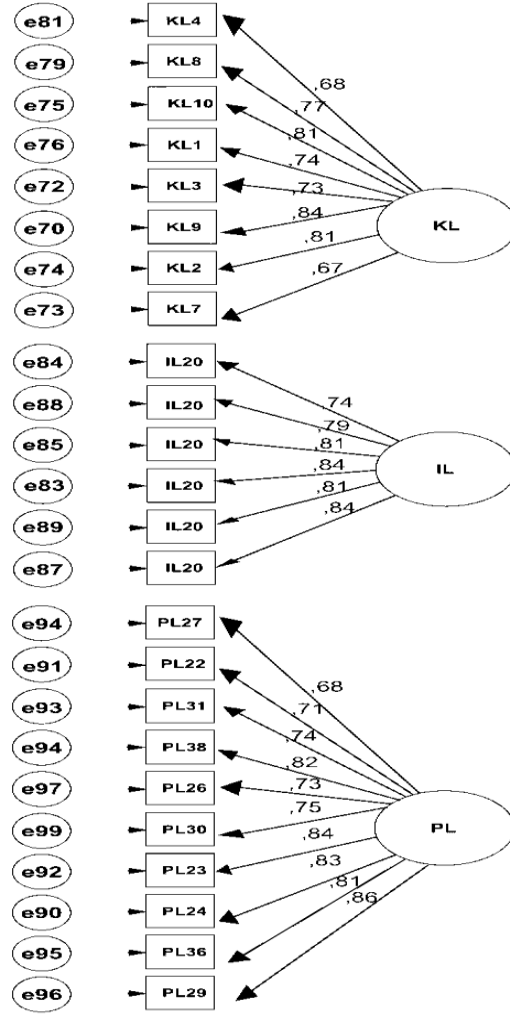
c. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sıra dışı Liderlik ölçeği 39 maddesiyle yapılan faktör analizinde 15 madde faktör yüklerinin düşüklüğü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. 24 madde ile yapılan DFA' da 3 boyut ile madde faktör ağırlık değerleri (0,67; 0,84) aralığında yer almaktadır. Ayrıca Cronbach Alpha iç tutarlık güvenirlik katsayıları ölçeğin karizmatik liderlik boyutu için 0,72, ideolojik liderlik için 0,74 ve pragmatik liderlik için 0,71 olarak bulunmuştur.

24 maddenin Doğrulayıcı Faktör Analizinde;

- Karizmatik Liderlik (KL) boyutu, ,67- ,84 aralığında,
- İdeolojik Liderlik (IL) boyutu, ,74- ,84 aralığında,
- Pragmatik Liderlik (PL) boyutu, ,68- ,86 aralığında çıkmıştır.

Şekil 3. Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Faktör Yükleri



Standart İyi Uyum Ölçütlerinin modelden hesaplanan değerleri ise;

- X^2 değeri 102,533
- X^2/df değeri 1,698
- GFI değeri, ,852
- CFI değeri, ,945
- RMSEA değeri, ,0495
- SRMR değeri, ,0401

olarak hesaplanmıştır. Model uyum yeterliğini saptayabilmek için doğrulayıcı faktör analizinde pek çok uyum indeksi kullanılmaktadır (Hu ve Bentler, 1999). x^2/sd değerinin 2-3 arasının kabul edilebilir, 0-2 arasının ise iyi uyum değeri olarak kabul edilmektedir. RMSEA değeri için ,080-,050 arası kabul edilebilir uyum, ,050 altı

mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmektedir (Byrne ve Campbell, 1999). GFI, CFI, IFI ve NFI indeksleri için kabul edilebilir uyum değeri 0,90 ve mükemmel uyum değeri 0,95 olarak kabul edilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Marsh, vd., 2006). Tüm Standart İyi Uyum ölçütleri değerlendirildiğinde, doğrulayıcı faktör analizinin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer aldığı anlaşılmış ve bu nedenle de model anlamlı bulunmuştur.

Yapılan ana çalışmalar ve analizler sonucunda sıradışı liderlik ölçeğinin son halinde; karizmatik liderlik 8 madde, ideolojik liderlik 6 madde ve pragmatik liderlik 10 olmak üzere toplam 24 madde yer almıştır. Tablo 5'te geliştirilen ve güvenilirlik geçerlilik çalışmaları yapılan sıradışı liderlik ölçeğinin nihai hali sunulmaktadır.

Tablo 5. Sıra Dışı Liderlik Ölçeği

Karizmatik Liderlik	
KL_1	Sorunlar ile baş edebilmek için grup çalışması yaparım.
KL_2	Olaylar sırasında olumlu gelişmeleri çalışanlarla paylaşıyorum.
KL_3	Çalışma saatleri adil olmalıdır.
KL_4	İşveren/Yönetici çalışanların sorunlarına kalıcı çözüm getirmelidir
KL_5	Olaylar sırasında olumsuz gelişmeleri çalışanlarla paylaşıyorum.
KL_6	Sorunlar karşısında kendi çıkarlarım için mücadele ederim.
KL_7	Çalıştığım iş yeri için fedakarlık yapmaktan (maaş indirimi, maaşın geç ödenmesi ücretsiz fazla mesai vb.) kaçınmam.
KL_8	Çalışanları işletmeye fedakarlık yapmaları konusunda teşvik ederim.
İdeolojik Liderlik	
İL 1	İşyerimin gelişmesinde elimden geleni yaparım.
İL 2	Bir çalışan olarak israf yapılmasına izin vermem.
İL 3	Çalıştığım işletmenin kendini yeniden yapılandırması için çaba harcarım.
İL 4	Ortak hedefleri gerçekleştirmek için çalışanları motive ederim.
İL 5	Sorunlar karşısında kendi amaç ve çıkarlarımdan önce işyerimin amaç ve çıkarlarını düşünürüm.
İL 6	İşyerim her şeyin üstündedir.
Pragmatik Liderlik	
PL_1	Verimliliği artırmak için her değişimden faydalanırım.
PL_2	Çalışma alanımdaki teknolojik araçları öğrenmek için çaba harcarım.
PL_3	İleriye dönük çalışmalar yaparım
PL_5	Düşüncelerimi gerçekleştirmek için plan yaparım.
PL_6	Güçlü ve zayıf yönlerimi bilirim.
PL_8	Görev yaptığım işletme, alanında başarılı olmalıdır.
PL_9	Bir problemi grup ortamında tartışırım.
PL_10	Çalışanlardan her türlü bilgiyi aldıktan sonra problemi çözmeye çalışırım.
PL_15	Mevcut şartlar altında en iyisinin bende olmasını isterim
PL_17	Birlikte çalıştığımız işletmelere (tedarikçiler vb.) karşı dürüst davranırım.

1.6.2. Örgütsel Politika Ölçeği

Bu araştırmada Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilmiş ve Evrim (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan algılanan örgütsel politika ölçeği (ÖPÖ) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan “yükselmek için gerekeni yapmak (11 ifade)”, “genel politik davranış (6 ifade)” ve “iş ahlakı (4 ifade)” boyutları araştırmada kullanılmıştır. Alt boyutlara ait cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Politikanın Alt Boyutları Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach’s Alpha
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	0,78
Genel Politik Davranış	0,77
İş Ahlakı	0,80

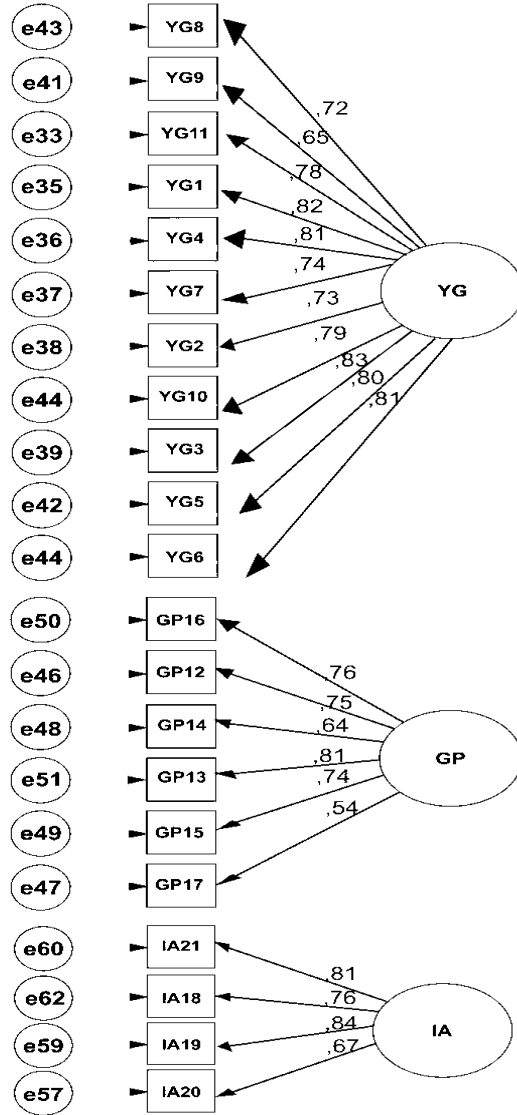
Örgütsel Politikalar (OP) Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

21 maddeli örgütsel politikalar ölçeğinin tüm maddelerde faktör yükleri (>50) olduğundan tüm maddeler analizde kalmış, atılan herhangi madde olmamıştır. 21 madde ile yapılan DFA’da 3 alt boyut ile madde faktör ağırlık değerleri (0.64; 0.84) aralığında yer almaktadır.

21 maddenin Doğrulayıcı Faktör Analizinde;

- *Yükselmek için gereğini Yapmak (YG)* boyutu, .65- .83 aralığında,
- *Genel Politik Davranış (GP)* boyutu, .64- .81 aralığında,
- *İş Ahlakı/Dürüstlük (IA)* boyutu, .67- .84 aralığında çıkmıştır.

Şekil 4. Örgütsel Politika Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Standart İyi Uyum Ölçütlerinin modelden hesaplanan değerleri ise;

- X^2 değeri 92.653
- X^2/df değeri 1.732
- GFI değeri, .731
- CFI değeri, .664
- RMSEA değeri, .0652
- SRMR değeri, .0421

olarak hesaplanmıştır. Tüm Standart İyi Uyum ölçütleri değerlendirildiğinde, Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kabul Edilebilir Uyum sınırları içerisinde yer aldığı anlaşılmış ve bu nedenle de model anlamlıdır.

1.6.3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Dennison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen, Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve 36 maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ) de araştırmada kullanılmıştır. Ölçek 4 temel boyuttan oluşmaktadır. Temel boyutlarda 3'er alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin boyutlar, alt boyutlar ve güvenilirlik tablo 7'de gösterilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği için Cronbach Alpha 0.95'tir.

Tablo 7. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları

Temel Boyutlar	Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha
Katılım	Yetkilendirme	0,88
	Takım Çalışması	0,86
	Kapasite Gelişimi	0,91
Tutarlılık	Temel Değerler	0,87
	Uzlaşma	0,84
	Koordinasyon	0,79
Uyum Yapma	Değişim	0,76
	Müşteri Odaklılık	0,81
	Örgütsel Öğrenme	0,80
Vizyon	Stratejik Yönetim	0,76
	Örgüt Amaçları	0,78
	Misyon Oluşturma	0,88

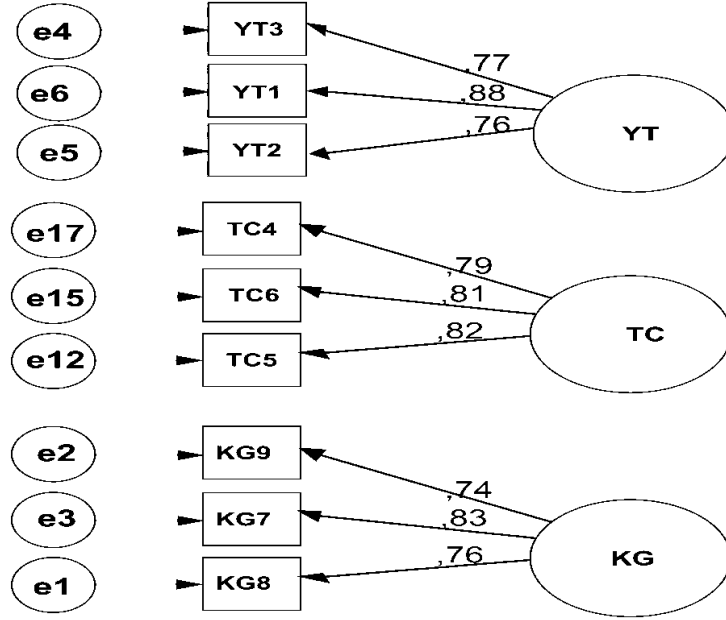
Örgüt Kültürü Ölçeğinin Katılım (KA) Temel Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi

9 maddeli katılım temel boyutunun tüm maddelerde faktör yükleri (>0.50) olduğundan tüm maddeler analizde kalmış, atılan herhangi madde olmamıştır. 9 madde ile yapılan DFA'da 3 alt boyut ile madde faktör ağırlık değerleri (0.74; 0.88) aralığında yer almaktadır. 9 maddenin Doğrulayıcı Faktör Analizinde;

- Yetkilendirme, (YT) alt boyutu, .76- .88 aralığında,
- Takım Çalışması (TC) alt boyutu, .79- .82 aralığında,

- *Kapasite Gelişimi, (KG)* boyutu, .74- .83 aralığında çıkmıştır.

Şekil 5. Katılım Temel Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi



Standart İyi Uyum Ölçütlerinin modelden hesaplanan değerleri ise;

- X^2 değeri 191.242,
- X^2/df değeri 1.701,
- GFI değeri, .863,
- CFI değeri, .931,
- RMSEA değeri, .0619
- SRMR değeri, .0501

olarak hesaplanmıştır. Tüm Standart İyi Uyum ölçütleri değerlendirildiğinde, Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kabul Edilebilir Uyum sınırları içerisinde yer aldığı anlaşılmış ve bu nedenle de model anlamlıdır.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tutarlılık (TU) Temel Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi

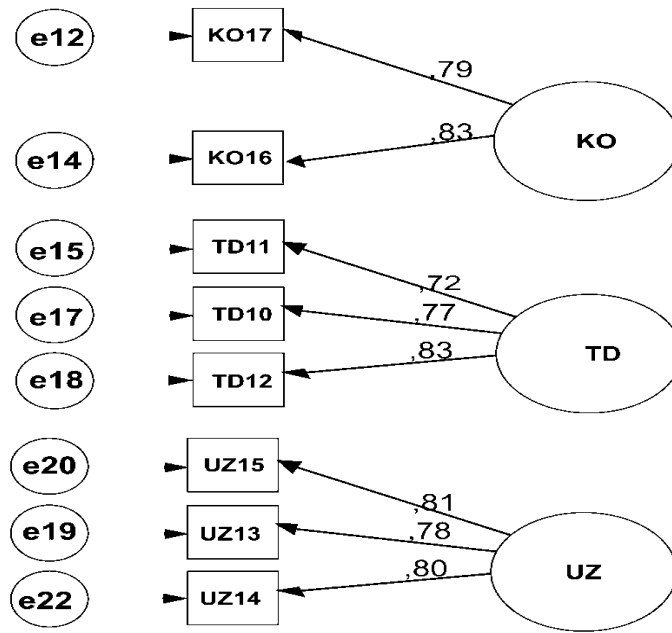
8 maddeli katılım temel boyutunun tüm maddelerde faktör yükleri (>50) olduğundan tüm maddeler analizde kalmış, atılan herhangi madde olmamıştır. 8 madde

ile yapılan DFA'da 3 alt boyut ile madde faktör ağırlık değerleri (0.72; 0.83) aralığında yer almaktadır.

8 maddenin Doğrulayıcı Faktör Analizinde;

- *Koordinasyon, (KO) alt boyutu, .79- .83 aralığında,*
- *Temel Değerler (TD) alt boyutu, .72- .83 aralığında,*
- *Uzlaşma, (UZ) boyutu, .78- .81 aralığında çıkmıştır.*

Şekil 6. Tutarlılık Temel Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi



Standart İyi Uyum Ölçütlerinin modelden hesaplanan değerleri ise;

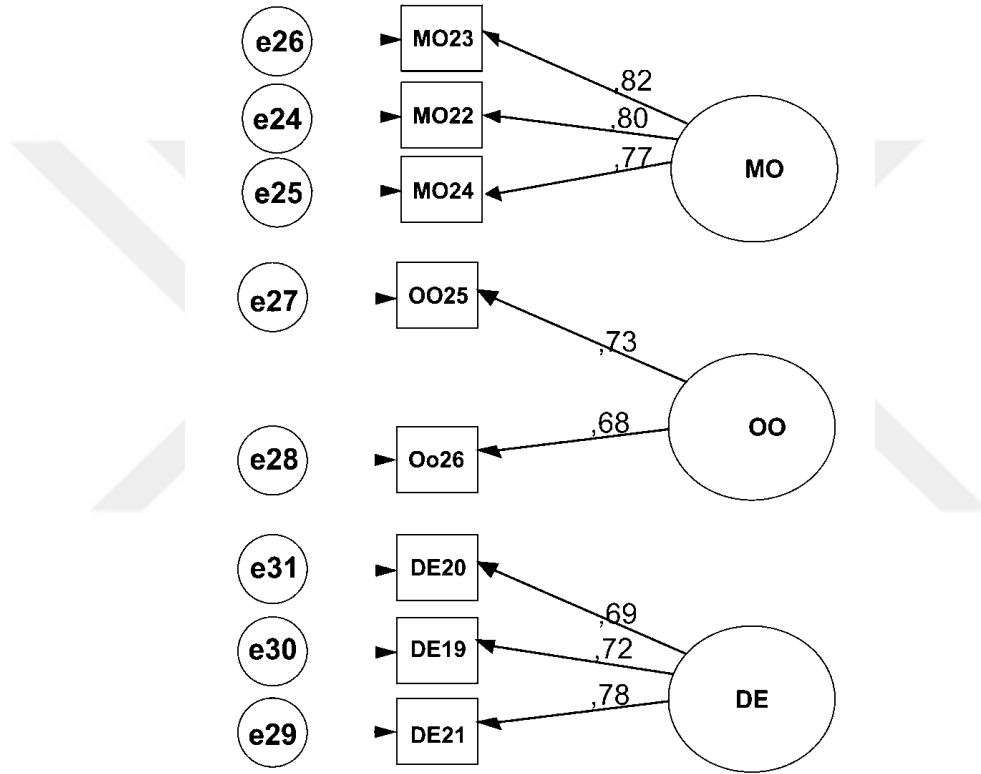
- X^2 değeri 179.931,
- X^2/df değeri 1.691,
- GFI değeri, .915,
- CFI değeri, .893,
- RMSEA değeri, .0672
- SRMR değeri, .0487

olarak hesaplanmıştır. Tüm Standart İyi Uyum ölçütleri değerlendirildiğinde, Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kabul Edilebilir Uyum sınırları içerisinde yer aldığı anlaşılmış ve bu nedenle de model anlamlıdır.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin Uyum Yapma (UY) Temel Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi

8 maddeli uyum yapma temel boyutunun tüm maddelerde faktör yükleri (>50) olduğundan tüm maddeler analizde kalmış, atılan herhangi madde olmamıştır. 8 madde ile yapılan DFA'da 3 alt boyut ile madde faktör ağırlık değerleri (0.68; 0.82) aralığında yer almaktadır.

Şekil 7. Uyum Yapma Temel Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi



8 maddenin Doğrulayıcı Faktör Analizinde;

- Müşteri Odaklılık, (MO) alt boyutu, .77- .82 aralığında,
- Örgütsel Öğrenme (OO) alt boyutu, .68- .73 aralığında,
- Değişim, (DE) boyutu, .69- .78 aralığında çıkmıştır.

Standart İyi Uyum Ölçütlerinin modelden hesaplanan değerleri ise;

- X^2 değeri 169.421,
- X^2/df değeri 1.599,
- GFI değeri, .881,

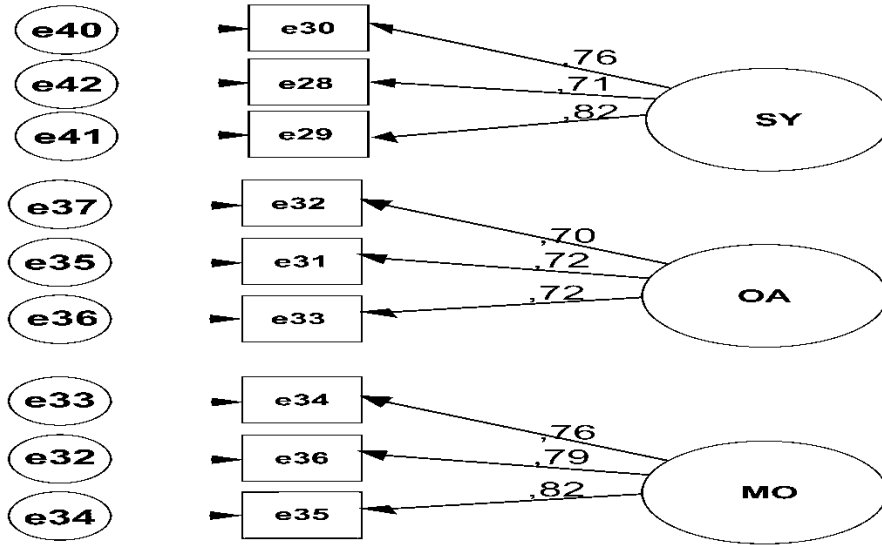
- CFI değeri, .921,
- RMSEA değeri, .0612
- SRMR değeri, .0495

olarak hesaplanmıştır. Tüm Standart İyi Uyum ölçütleri değerlendirildiğinde, Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kabul Edilebilir Uyum sınırları içerisinde yer aldığı anlaşılmış ve bu nedenle de model anlamlıdır.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin Vizyon (VI) Temel Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi

9 maddeli vizyon temel boyutunun tüm maddelerde faktör yükleri (>50) olduğundan tüm maddeler analizde kalmış, atılan herhangi madde olmamıştır. 9 madde ile yapılan DFA'da 3 alt boyut ile madde faktör ağırlık değerleri (0.70; 0.82) aralığında yer almaktadır.

Şekil 8. Vizyon Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi



9 maddenin Doğrulayıcı Faktör Analizinde;

- *Stratejik Yönetim (YO)* alt boyutu, .71- .82 aralığında,
- *Örgüt Amaçları (OA)* alt boyutu, .70- .72 aralığında,
- *Misyon Oluşturma, (MO)* boyutu, .76- .82 aralığında çıkmıştır

2. BULGULAR VE YORUM

Tablo 8’de sıra dışı liderlik, örgütsel politika ve örgüt kültürü ölçeklerinin ve boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. George ve Mallery (2010); Tabachnick ve Fidell (2013)’e göre; basıklık ve çarpıklık ve değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olursa ölçeğin normal dağıldığı ifade etmekte ve parametrik testlerin kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada kullanılan sıra dışı liderlik, örgütsel politika ve örgüt kültürü ölçeklerinin ve boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olduğundan araştırmada, bağımsız iki grup T-testi ve tek yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Tablo 8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sıra dışı Liderlik					
Karizmatik Liderlik	453	3,9314	,34220	-,161	-,352
İdeolojik Liderlik	453	4,0159	,33400	-,841	1,315
Pragmatik Liderlik	453	3,9794	,38217	-,466	-,164
Örgütsel Politika					
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	453	2,6996	,96179	,623	-,685
Genel Politik Davranış	453	2,8274	,52992	-,689	1,349
İş Ahlakı	453	3,9167	1,06901	-1,307	,569
Örgüt Kültürü-Katılım Temel Boyut					
Yetkilendirme	453	3,9257	1,05041	-1,374	,765
Takım Çalışması	453	3,4069	,62162	-,382	,286
Kapasite Gelişimi	453	3,9581	1,08419	-1,393	,724
Örgüt Kültürü-Tutarlılık Temel Boyut					
Temel Değerler	453	3,4246	,48276	-,429	-,094
Uzlaşma	453	3,9308	1,03414	-1,443	1,039
Koordinasyon	453	3,4849	,57997	-,412	-,167
Örgüt Kültürü-Uyum Yapma Temel Boyut					
Değişim	453	3,9728	1,02308	-1,438	1,446
Müşteri Odaklılık	453	3,3841	,59092	-,246	-,007
Örgütsel Öğrenme	453	3,9338	1,03978	-1,332	,761
Örgüt Kültürü-Vizyon Temel Boyut					
Stratejik Yönetim	453	3,4253	,52576	-,108	,445
Örgüt Amaçları	453	3,9573	,98546	-1,428	1,467
Misyon Oluşturma	453	3,4812	,54579	-,328	,594

2.1. DEMOGRAFİK VERİLERE İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR

Tablo 9’da araştırmaya katılan otel yöneticilerinin demografik bilgilerine yer verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde otel yöneticilerinin yaklaşık yarısı erkek, lisans mezunu mevcut işletmedeki tecrübesi 3 yıl ve daha azdır. Ayrıca otel

yöneticilerinin %68'i 36-50 yaş arasında ve %58,7'si 10 yıldan daha fazla mesleki tecrübeye sahiptir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılanların çok büyük bölümü departman yöneticisidir.

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Erkek	229	50,6
	Kadın	224	49,4
Yaş	18-25	3	,7
	26-35	121	26,7
	36-50	308	68,0
	51 ve üzeri	21	4,6
Tecrübe	5 yıl ve daha az	70	15,5
	5-10 yıl	117	25,8
	10 yıl üzeri	266	58,7
Mevcut İşletmedeki Tecrübe	3 yıl ve daha az	242	53,4
	4-5 yıl	149	32,9
	5 yıl üzeri	62	13,7
Eğitim Durumu	Lise	55	12,1
	Ön Lisans	122	26,9
	Lisans	255	56,3
	Lisansüstü	21	4,6
Konum	Üst düzey yönetici	28	6,2
	Departman yöneticisi	425	93,8

Tablo 10'da cinsiyete göre sıra dışı liderlik ve örgütsel politika algısı t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde cinsiyete göre sıra dışı liderlik ve örgütsel politika algısının farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile erkek ve kadın otel yöneticilerinin *Karizmatik Liderlik*, *İdeolojik Liderlik*, *Pragmatik Liderlik*, *Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak*, *Genel Politik Davranış*, *İş Ahlakı* algısı birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 10. Cinsiyete Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	T	P
Karizmatik Liderlik	Erkek	229	3,9239	,35597	-.467	.640
	Kadın	224	3,9390	,32815		
İdeolojik Liderlik	Erkek	229	4,0183	,36178	.155	.877
	Kadın	224	4,0134	,30379		
Pragmatik Liderlik	Erkek	229	3,9710	,39963	-.471	.638
	Kadın	224	3,9879	,36416		
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	Erkek	229	2,6891	,93828	-.234	.815
	Kadın	224	2,7103	,98724		

Tablo 10. (Devam) Cinsiyete Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	T	P
Genel Politik Davranış	Erkek	229	2,8115	,59420	-.647	.518
	Kadın	224	2,8438	,45570		
İş Ahlakı	Erkek	229	3,9596	1,04622	.864	.388
	Kadın	224	3,8728	1,09242		

Tablo 11’de yaşa göre sıra dışı liderlik ve örgütsel politika algısı t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde yaşa göre sıra dışı liderlik ve örgütsel politika algısının farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile farklı yaşlarda yer alan otel yöneticilerinin *Karizmatik Liderlik*, *İdeolojik Liderlik Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak*, *Genel Politik Davranış*, *İş Ahlakı* algısı birbiri ile benzer düzeydedir. Buna karşın sıra dışı liderlik ölçeğinin *Pragmatik Liderlik* boyutunun algısı katılımcıların yaşına göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile 35 yaş ve altında yer alan katılımcıların 35 yaş üzerinde olan katılımcılara göre *Pragmatik Liderlik* algısı daha düşüktür.

Tablo 11. Yaşa Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	T	P
Karizmatik Liderlik	35 yaş ve altı	124	3,9126	,32715	-.716	.475
	35 yaş üstü	329	3,9384	,34793		
İdeolojik Liderlik	35 yaş ve altı	124	3,9692	,35596	-1.830	.068
	35 yaş üstü	329	4,0334	,32416		
Pragmatik Liderlik	35 yaş ve altı	124	3,9213	,39987	-1.993	.047
	35 yaş üstü	329	4,0013	,37357		
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	35 yaş ve altı	124	2,7089	,92964	.126	.899
	35 yaş üstü	329	2,6960	,97500		
Genel Politik Davranış	35 yaş ve altı	124	2,8038	,53176	-.584	.560
	35 yaş üstü	329	2,8364	,52976		
İş Ahlakı	35 yaş ve altı	124	3,9032	,97879	-.164	.870
	35 yaş üstü	329	3,9217	1,10248		

Tablo 12’de departmana göre sıra dışı liderlik ve örgütsel politika algısı t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde departmana göre sıra dışı liderlik ve örgütsel politika algısının farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile departman yönetici ve üst düzey yöneticilerin *Karizmatik Liderlik*, *İdeolojik*

Liderlik, Pragmatik Liderlik, Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak, Genel Politik Davranış, İş Ahlakı algısı birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 12. *Departmana Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması*

Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	T	P
Karizmatik Liderlik	Üst düzey yönetici	28	4,0298	,39298	1.573	.116
	Departman yönetici	425	3,9249	,33811		
İdeolojik Liderlik	Üst düzey yönetici	28	3,9481	,45985	-1.109	.268
	Departman yönetici	425	4,0203	,32424		
Pragmatik Liderlik	Üst düzey yönetici	28	4,0042	,39474	.355	.723
	Departman yönetici	425	3,9777	,38175		
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	Üst düzey yönetici	28	2,6393	1,04468	-.342	.732
	Departman yönetici	425	2,7035	,95728		
Genel Politik Davranış	Üst düzey yönetici	28	2,7560	,41693	-.737	.462
	Departman yönetici	425	2,8322	,53659		
İş Ahlakı	Üst düzey yönetici	28	3,9554	1,07163	.198	.844
	Departman yönetici	425	3,9141	1,07006		

Tablo 13'te tecrübeye göre sıra dışı liderlik ve örgütsel politika algısı karşılaştırılmıştır. Anova testi sonuçları incelendiğinde yaşa göre sıra dışı liderlik ve örgütsel politika algısının farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile farklı tecrübeye sahip otel yöneticilerinin *Karizmatik Liderlik, İdeolojik Liderlik Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak, Genel Politik Davranış, İş Ahlakı* algısı birbiri ile benzer düzeydedir. Buna karşın sıra dışı liderlik ölçeğinin *Pragmatik Liderlik* boyutunun algısı katılımcıların tecrübesine göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile 10 yıl üzerinde mesleki tecrübesi olan katılımcıların daha düşük seviyede tecrübesi olan katılımcılara göre *Pragmatik Liderlik* algısı daha yüksektir.

Tablo 13. *Tecrübeye Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması*

Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	F	P
Karizmatik Liderlik	5 yıl ve daha az	70	3.9476	.37218	1.522	.219
	5-10 yıl	117	3.8839	.32771		
	10 yıl üzeri	266	3.9480	.33958		
İdeolojik Liderlik	5 yıl ve daha az	70	4.0156	.35055	.095	.909
	5-10 yıl	117	4.0047	.31511		
	10 yıl üzeri	266	4.0208	.33873		

Tablo 13. (Devam) Tecrübeye Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	F	P
Pragmatik Liderlik	5 yıl ve daha az	70	3.9429	.42701	4.884	.008
	5-10 yıl	117	3.8984	.36740		
	10 yıl üzeri	266	4.0245	.37050		
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	5 yıl ve daha az	70	2.5900	.96130	.974	.378
	5-10 yıl	117	2.7889	.95410		
	10 yıl üzeri	266	2.6891	.96536		
Genel Politik Davranış	5 yıl ve daha az	70	2.8214	.52576	.460	.632
	5-10 yıl	117	2.8675	.54735		
	10 yıl üzeri	266	2.8114	.52429		
İş Ahlakı	5 yıl ve daha az	70	3.9286	.92777	.182	.833
	5-10 yıl	117	3.8654	1.11443		
	10 yıl üzeri	266	3.9361	1.08621		

Tablo 14’de mevcut işletmede çalışma süresine göre sıra dışı liderlik ve örgütsel politika algısı karşılaştırılmıştır. Anova testi sonuçları incelendiğinde mevcut işletmede çalışma süresine göre sıra dışı liderlik ölçeğinin *İdeolojik Liderlik* boyutu ve örgütsel politika ölçeğinin *Genel Politik Davranış boyutu* algısının farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Buna karşın mevcut işletmede çalışma süresine göre sıra dışı liderlik ölçeğinin *Karizmatik Liderlik ve Pragmatik Liderlik* boyutları ve örgütsel politika ölçeğinin *Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak ve İş Ahlakı* boyutları algısı farklılaşmaktadır.

Tablo 14. Mevcut İşletmede Çalışma Süresine Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	F	P
Karizmatik Liderlik	3 yıl ve daha az	242	3.8891	.34479	4.041	.018
	4-5 yıl	149	3.9832	.32880		
	5 yıl üzeri	62	3.9718	.34704		
İdeolojik Liderlik	3 yıl ve daha az	242	4.0000	.36636	1.106	.332
	4-5 yıl	149	4.0189	.31104		
	5 yıl üzeri	62	4.0704	.23991		
Pragmatik Liderlik	3 yıl ve daha az	242	3.9315	.39798	5.319	.005
	4-5 yıl	149	4.0087	.36769		
	5 yıl üzeri	62	4.0958	.32170		
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	3 yıl ve daha az	242	2.8269	1.01898	4.664	.010
	4-5 yıl	149	2.5416	.84070		
	5 yıl üzeri	62	2.5823	.94774		
Genel Politik Davranış	3 yıl ve daha az	242	2.8485	.53915	.915	.401
	4-5 yıl	149	2.7796	.54980		

Tablo 14. (Devam) Mevcut İşletmede Çalışma Süresine Göre Sıra Dışı Liderlik, Örgütsel Politika Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	F	P
Genel Politik Davranış	5 yıl üzeri	62	2.8602	.43649		
İş Ahlakı	3 yıl ve daha az	242	3.7531	1.12254	6.456	.002
	4-5 yıl	149	4.1359	.92108		
	5 yıl üzeri	62	4.0282	1.09311		

Tablo 15'te cinsiyete göre örgüt kültürü algısı t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde cinsiyete göre örgüt kültürü ölçeğinin katılım, tutarlılık, uyum yapma ve vizyon boyutlarının farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile erkek ve kadın otel yöneticilerinin *Yetkilendirme, Takım Çalışması, Kapasite Gelişim, Temel Değerler, Uzlaşma, Koordinasyon, Değişim, Müşteri Odaklılık, Örgütsel Öğrenme, Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları, Misyon Oluşturma* algısı birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 15. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Algısının Karşılaştırılması

	Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	T	P
KATILIM	Yetkilendirme	Erkek	229	3,9316	1,04745	,121	,904
		Kadın	224	3,9196	1,05574		
	Takım Çalışması	Erkek	229	3,3974	,61477	-,330	,742
		Kadın	224	3,4167	,62977		
Kapasite Gelişim	Erkek	229	4,0044	1,09111	,919	,359	
	Kadın	224	3,9107	1,07745			
TUTARLILIK	Temel Değerler	Erkek	229	3,4323	,47234	,345	,731
		Kadın	224	3,4167	,49411		
	Uzlaşma	Erkek	229	3,9811	1,04952	1,046	,296
		Kadın	224	3,8795	1,01795		
Koordinasyon	Erkek	229	3,4949	,57107	,370	,711	
	Kadın	224	3,4747	,59003			
UYUM YAPMA	Değişim	Erkek	229	3,9753	1,01829	,052	,958
		Kadın	224	3,9702	1,03024		
	Müşteri Odaklılık	Erkek	229	3,3726	,65405	-,417	,677
		Kadın	224	3,3958	,51973		
Örgütsel Öğrenme	Erkek	229	3,9578	1,03528	,497	,620	
	Kadın	224	3,9092	1,04612			
VİZYON	Stratejik Yönetim	Erkek	229	3,4716	,53693	1,901	,058
		Kadın	224	3,3780	,51096		
	Örgüt Amaçları	Erkek	229	4,0175	,95803	1,314	,189
		Kadın	224	3,8958	1,01118		
	Misyon Oluşturma	Erkek	229	3,5051	,54218	,941	,347
		Kadın	224	3,4568	,54960		

Tablo 16'da yaşa göre örgüt kültürü algısı t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde yaşa göre örgüt kültürü ölçeğinin katılım, tutarlılık, uyum yapma ve vizyon boyutlarının farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile farklı yaş grubunda yer alan otel yöneticilerinin *Yetkilendirme, Takım Çalışması,*

Kapasite Gelişim, Temel Değerler, Uzlaşma, Koordinasyon, Değişim, Örgütsel Öğrenme, Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları, Misyon Oluşturma algısı birbiri ile benzer düzeydedir. Buna karşın yaşa göre *Müşteri Odaklılık* algısı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p<0,05$).

Tablo 16. Yaşa Göre Örgüt Kültürü Algısının Karşılaştırılması

	Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	T	P
KATILIM	Yetkilendirme	35 yaş ve altı	124	3,9435	,93677	,222	,824
		35 yaş üstü	329	3,9189	1,09144		
	Takım Çalışması	35 yaş ve altı	124	3,3414	,55658	-1,379	,169
		35 yaş üstü	329	3,4316	,64350		
	Kapasite Gelişim	35 yaş ve altı	124	3,9704	,98865	,149	,882
		35 yaş üstü	329	3,9534	1,11948		
TUTARLILIK	Temel Değerler	35 yaş ve altı	124	3,3871	,43219	-1,014	,311
		35 yaş üstü	329	3,4387	,50038		
	Uzlaşma	35 yaş ve altı	124	3,9328	,94947	,025	,980
		35 yaş üstü	329	3,9301	1,06568		
	Koordinasyon	35 yaş ve altı	124	3,4597	,58988	-,568	,570
		35 yaş üstü	329	3,4944	,57681		
UYUM YAPMA	Değişim	35 yaş ve altı	124	3,9543	,98161	-,236	,814
		35 yaş üstü	329	3,9797	1,03966		
	Müşteri Odaklılık	35 yaş ve altı	124	3,2608	,56798	-2,747	,006
		35 yaş üstü	329	3,4306	,59355		
	Örgütsel Öğrenme	35 yaş ve altı	124	3,9409	,97024	,089	,929
		35 yaş üstü	329	3,9311	1,06623		
VİZYON	Stratejik Yönetim	35 yaş ve altı	124	3,3925	,48658	-,816	,415
		35 yaş üstü	329	3,4377	,53998		
	Örgüt Amaçları	35 yaş ve altı	124	3,9677	,88796	,138	,890
		35 yaş üstü	329	3,9534	1,02105		
	Misyon Oluşturma	35 yaş ve altı	124	3,4785	,50515	-,066	,948
		35 yaş üstü	329	3,4823	,56108		

Tablo 17’de departmana göre örgüt kültürü algısı t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde departmana göre örgüt kültürü ölçeğinin katılım, tutarlılık, uyum yapma ve vizyon boyutlarının farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile departman ve üst düzey yöneticilerin *Yetkilendirme, Takım Çalışması, Kapasite Gelişim, Temel Değerler, Uzlaşma, Koordinasyon, Değişim,*

Müşteri Odaklılık, Örgütsel Öğrenme, Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları, Misyon Oluşturma algısı birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 17. *Departmana Göre Örgüt Kültürü Algısının Karşılaştırılması*

	Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	T	P
KATILIM	Yetkilendirme	Üst düzey yönetici	28	3,9167	1,06042	-,047	,963
		Departman yönetici	425	3,9263	1,05101		
	Takım Çalışması	Üst düzey yönetici	28	3,3214	,50088	-,751	,453
		Departman yönetici	425	3,4125	,62884		
	Kapasite Gelişim	Üst düzey yönetici	28	4,0119	1,12759	,271	,786
		Departman yönetici	425	3,9545	1,08256		
TUTARLILIK	Temel Değerler	Üst düzey yönetici	28	3,3810	,50278	-,493	,622
		Departman yönetici	425	3,4275	,48188		
	Uzlaşma	Üst düzey yönetici	28	3,9524	1,10634	,114	,910
		Departman yönetici	425	3,9294	1,03058		
	Koordinasyon	Üst düzey yönetici	28	3,4048	,59737	-,755	,451
		Departman yönetici	425	3,4902	,57914		
UYUM YAPMA	Değişim	Üst düzey yönetici	28	3,8810	1,11928	-,490	,624
		Departman yönetici	425	3,9788	1,01757		
	Müşteri Odaklılık	Üst düzey yönetici	28	3,3690	,71630	-,139	,889
		Departman yönetici	425	3,3851	,58272		
	Örgütsel Öğrenme	Üst düzey yönetici	28	3,9643	,99934	,160	,873
		Departman yönetici	425	3,9318	1,04350		
VİZYON	Stratejik Yönetim	Üst düzey yönetici	28	3,3452	,52495	-,832	,406
		Departman yönetici	425	3,4306	,52601		
	Örgüt Amaçları	Üst düzey yönetici	28	4,0238	1,07316	,368	,713
		Departman yönetici	425	3,9529	,98062		
	Misyon Oluşturma	Üst düzey yönetici	28	3,3452	,43016	-1,363	,174
		Departman yönetici	425	3,4902	,55179		

Tablo 18’de tecrübeye göre örgüt kültürü algısı ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde tecrübeye göre örgüt kültürü ölçeğinin katılım, tutarlılık, uyum yapma ve vizyon boyutlarının farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile farklı mesleki tecrübeye sahip otel yöneticilerinin *Yetkilendirme, Takım Çalışması, Kapasite Gelişim, Temel Değerler, Uzlaşma, Koordinasyon, Değişim, Örgütsel Öğrenme, Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları, Misyon Oluşturma* algısı birbiri ile benzer düzeydedir. Buna karşın tecrübeye

göre *Müşteri Odaklılık* algısı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p<0,05$).

Tablo 18. Tecrübeye Göre Örgüt Kültürü Algısının Karşılaştırılması

	Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	F	P
KATILIM	Yetkilendirme	5 yıl ve daha az	70	3,9571	,92369	,097	,907
		5-10 yıl	117	3,8917	1,09407		
		10 yıl üzeri	266	3,9323	1,06538		
	Takım Çalışması	5 yıl ve daha az	70	3,4143	,55730	,062	,940
		5-10 yıl	117	3,4217	,60075		
		10 yıl üzeri	266	3,3985	,64812		
	Kapasite Gelişim	5 yıl ve daha az	70	4,0190	,93747	,395	,674
		5-10 yıl	117	3,8860	1,11860		
		10 yıl üzeri	266	3,9737	1,10674		
TUTARLILIK	Temel Değerler	5 yıl ve daha az	70	3,4429	,36214	,103	,903
		5-10 yıl	117	3,4103	,52410		
		10 yıl üzeri	266	3,4261	,49289		
	Uzlaşma	5 yıl ve daha az	70	4,0238	,87609	,513	,599
		5-10 yıl	117	3,8661	1,08106		
		10 yıl üzeri	266	3,9348	1,05287		
	Koordinasyon	5 yıl ve daha az	70	3,5238	,60212	1,058	,348
		5-10 yıl	117	3,4188	,61612		
		10 yıl üzeri	266	3,5038	,55720		
UYUM YAPMA	Değişim	5 yıl ve daha az	70	4,0857	,77332	,887	,413
		5-10 yıl	117	3,8832	1,07596		
		10 yıl üzeri	266	3,9825	1,05633		
	Müşteri Odaklılık	5 yıl ve daha az	70	3,2857	,57954	3,200	,042
		5-10 yıl	117	3,3105	,59165		
		10 yıl üzeri	266	3,4424	,58869		
	Örgütsel Öğrenme	5 yıl ve daha az	70	4,0381	,87282	,508	,602
		5-10 yıl	117	3,8803	1,18051		
		10 yıl üzeri	266	3,9298	1,01565		
VİZYON	Stratejik Yönetim	5 yıl ve daha az	70	3,4286	,44011	,304	,738
		5-10 yıl	117	3,3932	,56497		
		10 yıl üzeri	266	3,4386	,52981		
	Örgüt Amaçları	5 yıl ve daha az	70	4,0429	,69718	1,152	,317
		5-10 yıl	117	3,8433	1,09996		
		10 yıl üzeri	266	3,9850	,99589		
	Misyon Oluşturma	5 yıl ve daha az	70	3,5190	,45625	,212	,809
		5-10 yıl	117	3,4672	,58076		
		10 yıl üzeri	266	3,4774	,55297		

Tablo 19'da aynı işletmede çalışma süresine göre örgüt kültürü algısı ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde tecrübeye göre örgüt kültürü

ölçeğinin katılım, tutarlılık, uyum yapma ve vizyon boyutlarının farklılaştığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile mevcut işletmelerinde 3 yıldan daha az sürede çalışanların daha fazla çalışanlara göre *Yetkilendirme, Takım Çalışması, Kapasite Gelişim, Temel Değerler, Uzlaşma, , Değişim, Örgütsel Öğrenme, Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları*, algısı daha düşüktür.

Tablo 19. Aynı İşletmede Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Algısının Karşılaştırılması

	Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	F	P
KATILIM	Yetkilendirme	3 yıl ve daha az	242	3,8085	1,08877	3,571	,029
		4-5 yıl	149	4,0962	,93745		
		5 yıl üzeri	62	3,9731	1,11014		
	Takım Çalışması	3 yıl ve daha az	242	3,3430	,64157	2,950	,053
		4-5 yıl	149	3,4966	,57293		
		5 yıl üzeri	62	3,4409	,63526		
	Kapasite Gelişim	3 yıl ve daha az	242	3,8292	1,13587	4,338	,014
		4-5 yıl	149	4,1588	,94008		
		5 yıl üzeri	62	3,9785	1,14181		
TUTARLILIK	Temel Değerler	3 yıl ve daha az	242	3,3815	,49242	3,908	,021
		4-5 yıl	149	3,5145	,46416		
		5 yıl üzeri	62	3,3763	,46551		
	Uzlaşma	3 yıl ve daha az	242	3,7989	1,10072	4,700	,010
		4-5 yıl	149	4,1230	,86155		
		5 yıl üzeri	62	3,9839	1,08379		
	Koordinasyon	3 yıl ve daha az	242	3,4504	,61903	1,517	,220
		4-5 yıl	149	3,5526	,48051		
		5 yıl üzeri	62	3,4570	,63370		
UYUM YAPMA	Değişim	3 yıl ve daha az	242	3,8444	1,07665	4,152	,016
		4-5 yıl	149	4,1230	,88731		
		5 yıl üzeri	62	4,1129	1,06089		
	Müşteri Odaklılık	3 yıl ve daha az	242	3,2920	,60362	6,655	,001
		4-5 yıl	149	3,5056	,54745		
		5 yıl üzeri	62	3,4516	,58859		
	Örgütsel Öğrenme	3 yıl ve daha az	242	3,8030	1,10377	4,423	,013
		4-5 yıl	149	4,1163	,86466		
		5 yıl üzeri	62	4,0054	1,10882		
VİZYON	Stratejik Yönetim	3 yıl ve daha az	242	3,3595	,53616	4,173	,016
		4-5 yıl	149	3,5078	,49256		
		5 yıl üzeri	62	3,4839	,53537		
	Örgüt Amaçları	3 yıl ve daha az	242	3,8182	1,03378	5,756	,003
		4-5 yıl	149	4,1588	,86175		
		5 yıl üzeri	62	4,0161	,99622		
	Misyon Oluşturma	3 yıl ve daha az	242	3,4683	,57065	,510	,601
		4-5 yıl	149	3,5168	,50290		
		5 yıl üzeri	62	3,4462	,54969		

2.2. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE KURGULANAN MODELİN YOL ANALİZİ

Hipotezlerle öngörülen ilişkileri araştırmak için AMOS 22.0 paket programı ile path diyagramı çizilmiş ve yapısal parametrelerin tahmininde En Çok Olabilirlik

(Maximum Likelihood) metodu kullanılmıştır. Modellerin path diyagramları şekil olarak verilmiştir. AMOS YEM programı analiz sonuçlarını standartlaştırılmış ve standardize edilmemiş katsayılar olarak ayrı ayrı vermektedir. Bu analiz çalışmasında anlaşılabilirlik açısından standartlaştırılmış katsayılar kullanılmıştır.

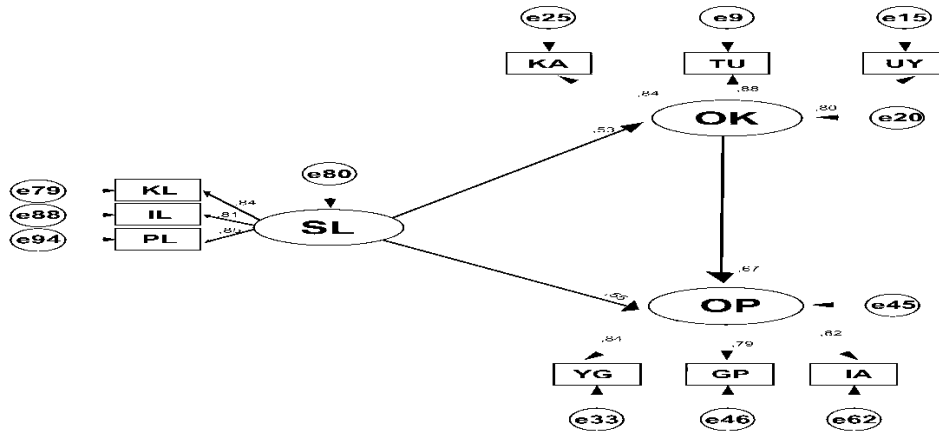
Yapısal eşitlik modellemesindeki model uyumunu belirlemek için hesaplanan kıkare (χ^2) değeri yerine kıkare bölü serbestlik derecesi (χ^2/df) değerine bakılarak karar verilir. Bu değere bakılmasının asıl sebebi örneklem hacmi ve değişken sayısından etkilenerek yanlış karar vermeyi önlemektir (Schermelleh-Engel vd., 2003).

Modelde araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin sıra dışı liderlik değişkenine direkt etkisi ve kendi aralarında olan etkileri gösteren tek yönlü oklar çizilmiştir.

Analiz sonucu $\chi^2(792.535)/df$ (2.842) bulunduğundan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak diğer uyum indekslerinden bazılarının kabul sınırı dışında kaldığı anlaşılmaktadır. Hesaplanan diğer uyum indeksleri; RMSEA (0,109), GFI (0,771), CFI (0,842) ve SRMR (0,0671) olarak hesaplanmıştır.

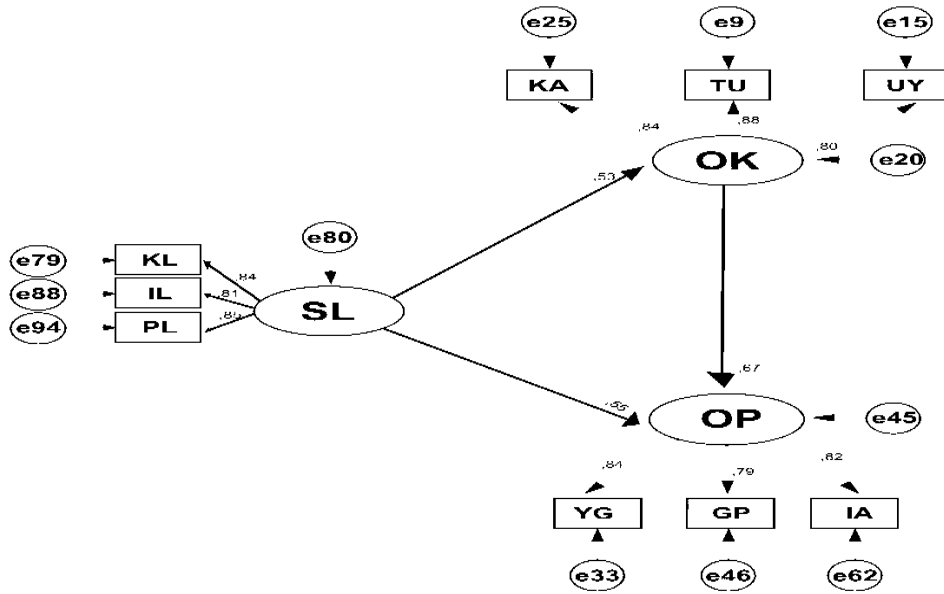
Kurgulanan modelde istatistiksel olarak anlamlı bulunmayan yollar olmadığı yani tüm yolların anlamlı olduğu aşağıdaki model ile elde edilmiştir.

Şekil 9. Kurgulanan Modelin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi



Analiz sonucunda $\chi^2(604.542)/df$ (2.712) bulunduğundan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Diğer uyum indeksleri ise; RMSEA (0,068), GFI (0,904) CFI (0,913) ve SRMR (0,0571) olarak hesaplanmıştır.

Şekil 10. Gerçekleşen Modelin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi



Tablo 20’de model sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında sıradışı liderliğin örgüt politikalarını ve örgüt kültürünü doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Aracı değişken sonuçları incelendiğinde örgüt kültürü devreye girince sıradışı liderliğin örgütsel politikaya etkisinin arttığı görülmektedir. Başka bir ifade ile sıradışı liderliğin örgütsel politikaya etkisinde örgüt kültürünün aracı etkisi vardır.

Tablo 20. Gerçekleşen Modelden Elde Edilen Regresyon Parametreleri ve Yapısal Eşitlikler

Etkilenen	Etki	Etkileyen	Standardize edilmemiş katsayılar	Standardize edilmiş katsayılar	CR	p
KL	→	KA	,375	,595	6,301	***
KL	→	TU	,322	,543	5,761	***
KL	→	UY	,451	,683	6,975	***
IL	→	KA	,423	,601	6,641	***
IL	→	TU	,398	,598	6,620	***
IL	→	UY	,386	,599	6,372	***
PL	→	KA	,329	,551	5,893	***
PL	→	TU	,501	,704	7,273	***
PL	→	UY	,498	,683	7,005	***
KL	→	YG	,390	,619	6,553	***
KL	→	GP	,335	,565	5,991	***
KL	→	IA	,469	,710	7,254	***
IL	→	YG	,440	,625	6,907	***

Tablo 20. (Devam) Gerçekleşen Modelden Elde Edilen Regresyon Parametreleri ve Yapısal Eşitlikler

Etkilenen	Etki	Etkileyen	Standardize edilmemiş katsayılar	Standardize edilmiş katsayılar	CR	p
IL	→	GP	,414	,622	6,885	***
IL	→	IA	,401	,623	6,627	***
PL	→	YG	,342	,573	6,129	***
PL	→	GP	,521	,732	7,564	***
PL	→	IA	0,518	0,710	7,285	***
Yapısal Eşitlikler				R ²		
SL= 0.56* OK				%45		
SL = 0.32* OP				%38		
SL = 0.39* OK +0.47 OP				%51		
***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05						
SL: Sıradışı Liderlik						
OP: Örgüt Politikaları						
Ok: Örgüt Kültürü						

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Hunter ve arkadaşlarına (2011) göre liderlik başarısına giden birden fazla yol bulunmaktadır. Bu yollardan bir tanesi de kriz, kaos ve belirsizlik ortamlarında riskli kararlar ile karşı karşıya kalan sıradışı liderlerdir. Griffith (2015) sıradışı liderlik ile toplum üzerinde anlamlı etkiler yaratmanın ve yüksek performansa ulaşmanın birçok yolu olduğunu belirtir. Buna istinaden Mumford (2006) sıradışı liderliğin deneysel çalışmalarında liderlik türleri arasında farklılaşma olduğunu ve karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderliğin yüksek performans ve etki açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda Griffith (2015) çalışmasında liderlik tarzlarının farklı duygusal tarzlara da sahip olduğunu belirtmiştir.

Liderlik, örgütsel politika ve örgüt kültürü kavramlarının ilişkisinden hareketle bu çalışma sıradışı liderlik tarzlarının algılanan örgütsel politikaya etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisini tespit etmek amacıyla Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde departman yöneticisi ve üst düzey yönetici olarak görev yapan 453 iş gören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Otel çalışanlarının çalışma grubu olarak tercih edilmesinin nedeni, esnek ve kırılabilir yapıya sahip olan turizm sektöründe yaşanan belirsizliklerin, krizlerin otel işletmelerini etkilediği dikkate alındığında, bu ve benzeri koşullarla karşı karşıya kalan otel yöneticilerinin kriz yönetimi donanımları ve becerileri oldukça önemli bir hale gelmesidir. (Hall, 2010; Bilić, vd., 2017; Karakaş, 2018; Yılmaz vd., 2019). Nicel olarak gerçekleştirilen çalışmada; hipotezleri test etmek için değişkenler arasındaki etkiler ve sonrasında örgüt kültürünün aracı etkisi incelenmiştir. Çalışmada sıradışı liderlik, algılanan örgütsel politika ve örgüt kültürü ölçekleri kullanılmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar şöyledir:

1. Cinsiyete göre sıra dışı liderlik ve örgütsel politika algısının farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkek katılımcıların karizmatik, ideolojik, pragmatik liderlik ve iş ahlakı algıları yüksek iken; yükselmek için gerekeni yapmak ve genel politik davranış algıları düşüktür.

2. Katılımcıların yaşına ve mesleki tecrübesine göre karizmatik liderlik, ideolojik liderlik algıları yüksek iken; yükselmek için gerekeni yapmak, genel politik davranış, iş ahlakı algısı düşüktür. Buna karşın sıra dışı liderlik ölçeğinin pragmatik

liderlik boyutunun algısı yüksek olmasının yanı sıra katılımcıların yaşına ve mesleki tecrübelerine göre farklılaşmaktadır. Başka bir ifade ile 10 yıldan az mesleki tecrübesi ile 35 yaş ve altında olan katılımcıların, 10 yıl ve 35 yaş üzerinde olan katılımcılara göre pragmatik liderlik algısı daha düşüktür. Mesleki tecrübesi 10 yıl ve yaşı 35 üzerinde olan katılımcılar için değişimden faydalanan, teknolojik araçları öğrenen, ileriye dönük planlı çalışmalar yapan, güçlü ve zayıf yönlerine hakim, problemleri grup ortamında çözmeye çalışan, mevcut şartlarda en iyisinin kendisinde olmasının yanı sıra çalıştığı örgütün de başarılı olmasını isteyen yöneticilerdir denilebilir.

3. Departman yöneticilerinin ve üst düzey yöneticilerin karizmatik liderlik, ideolojik liderlik, pragmatik liderlik, yükselmek için gerekeni yapmak, genel politik davranış, iş ahlakı algısı birbiri ile benzer düzeydedir. Başka bir deyişle karizmatik, ideolojik, pragmatik liderlik ve iş ahlakı algıları yüksek iken; yükselmek için gerekeni yapmak ve genel politik davranış algıları düşüktür.

4. Çalışma süresine göre sıra dışı liderlik ölçeğinin Karizmatik Liderlik ve Pragmatik Liderlik boyutları ve örgütsel politika ölçeğinin yükselmek için gerekeni yapmak ve iş ahlakı boyutları algısı farklılaşmaktadır. Mevcut işletmede çalışma süresi 3 yıl ve daha az olan katılımcıların diğerlerine göre karizmatik liderlik, pragmatik liderlik ve iş ahlakı algıları düşük iken; yükselmek için gerekeni yapmak algıları yüksektir. Bu çalışanlar için yaptıkları işin kalitesini bir yana bırakıp herkesle iyi geçinerek işlerini yapan, kuralların belirgin olmadığı örgütlerde ihtiyaçlarına göre kendi kurallarını belirleyebilen, olumsuz durumla karşılaşma ihtimalinden dolayı düşüncelerini açıkça belirtmeyen ve ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemi kullanan kişilerdir denilebilir.

5. Analiz sonuçları incelendiğinde cinsiyete göre örgüt kültürü ölçeğinin katılım, tutarlılık, uyum yapma ve vizyon boyutlarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile erkek ve kadın otel yöneticilerinin yetkilendirme, takım çalışması, kapasite gelişim, temel değerler, uzlaşma, koordinasyon, değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, stratejik yönetim, örgüt amaçları, misyon oluşturma algısı birbiri ile benzer düzeydedir. Ayrıca yetkilendirme, kapasite gelişim, uzlaşma, değişim, örgütsel öğrenme ve örgüt amaçları boyutları diğerlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6. Yaşa, tecrübeye göre uyarılama temel boyutunun alt boyutu olan müşteri odaklılık algısı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 10 yıl mesleki tecrübesi ve 35 yaş üzerinde olan katılımcıların, 10 yıldan az mesleki tecrübesi ve 35 yaş altında olan katılımcılara göre müşteri odaklılık algısı daha yüksektir. Müşteri odaklılık algısı yüksek olan katılımcılar müşterilerin öneri ve isteklerine göre hareket eden, tüm çalışanların müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlaması için çaba gösteren kişilerdir. Bu konuda Denison ve Mishra (1995), müşteri odaklılık için bir örgütün faaliyet alanı ne olursa olsun müşterilerin her türlü taleplerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini belirtmiştir.

7. Mevcut işletmelerinde 3 yıldan daha az sürede çalışanların daha fazla çalışanlara göre Yetkilendirme, Takım Çalışması, Kapasite Gelişim, Temel Değerler, Uzlaşma, Değişim, Örgütsel Öğrenme, Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları, algısı daha düşüktür. Mevcut işletmelerinde 3 yıldan daha az sürede çalışanlar için yaptıkları işlerle bütünleşmeyen, örgüte bağlılık duyguları zayıf, işbirliğine ve takım çalışmasına yatkın olmayan, kendi görevlerini ön planda tutan, yeni uygulamalara ve bireysel yeteneklerin geliştirilmesine uzak olan, yöneticilerin emirlerini uygulama ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesi gibi örgütün temel değerlerini benimsemeyen, uzlaşma konularında zayıf, yenilik, değişim, esnek çalışma konularına yeteri kadar açık olmayan, hızla değişen koşullara ve gelişen teknolojiye uyum sağlayamayan, belli bir program ve plan yapamayan kişilerdir denilebilir.

8. Analiz sonuçlarında sıradışı liderliğin algılanan örgütsel politikayı ve örgüt kültürünü doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Aracı değişken sonuçları incelendiğinde ise örgüt kültürü devreye girince sıradışı liderliğin örgütsel politikaya doğrudan bir etkisi olmamaktadır. Başka bir ifade ile sıradışı liderliğin algılanan örgütsel politikaya etkisinde örgüt kültürünün aracılık ettiği ve araştırmanın hedefiyle uyumlu olduğu bulundu.

Sıra dışı liderlik tarzlarının örgütsel politika ve örgüt kültürü değişkenleriyle ilişkisine yönelik literatürde çalışma olmaması sebebiyle üç değişken arasındaki ilişki ve aracılık ilişkisine yönelik yapılmış bazı çalışmalar ikinci bölümün son kısmında anlatılmıştır.

Liderler yaşanan durum karşısındaki değerlendirmelerinden, kriz zamanlarında meydana gelen bağlanma duygusu ve temel değerlerdeki bütünleşmeye kadar örgütsel davranışların gelişmesinde son derece belirgindirler. Bundan yola çıkarak, sıradışı anlarda liderin vereceği tepkilerin örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşabiliriz. (Çetin, 2004: 29). Ayrıca liderlerin örgüt kültürünün kendilerine biçtiği rolü istekli bir şekilde benimseyen ve buldukları gruba örnek olan kişiler olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu kişilerin bireysel becerilerinin sağlam bir örgüt kültürü oluşması konusunda önemi yadsınamayacak kadar yüksektir (Eren, 2015: 26-36).

Liderliğin birçok konu ile ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisinin olması, bu araştırmanın bulgularını da destekler niteliktedir (Bass ve Avolio, 1993; Ogbonna ve Harris, 2000; Jaharuddin, 2003; Sarros vd., 2008; Shao, vd., 2012; Shim, vd., 2015; Benjamin, 2015; Al-Ali vd., 2017). Örgüt kültürünün aracılık rolünün olduğu çalışmalar genel olarak transaksyonel ve dönüşümsel liderlik tarzları üzerine yapılmıştır.

Diğer yandan literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında liderlik tarzlarının, çalışanların örgütsel politika algılarını temel olarak etkilediğini göstermesi bu çalışmanın bulgularının desteklemektedir. Olağanüstü niteliklere ve karaktere sahip dönüşümcü liderler örgütsel politikayı kontrol etme eğilimindedirler Bass (1985), olumlu bir örgütsel ortam oluşturmaya çalışırlar (Ram ve Prabhakar, 2010; Saleem, 2015) böylece örgütsel politika algısı azalır. Bunlarla birlikte çalışanlar ile lider arasında oluşan güven ortamı da örgütsel politika algısını azaltmaktadır (Atinc vd, 2010). Bazı liderlik tarzları ise örgütsel politika algısını artırmaktadır. Örgüt içinde politik bir ortam oluşturan transaksyonel lider (Ram ve Prabhakar, 2010; Vigoda-Gadot, 2007); müzakere becerileri ile değişimde ödüllendirmenin mevcut olmaması nedeniyle örgüt üyelerini belirsiz koşullarda bırakması sonucunda etkileşimci lider (Ram ve Prabhakar, 2010; Saleem, 2015) örgütsel politika algısını artırmaktadır.

Ancak bu araştırmanın kısıtları da dikkate alınarak hem uygulama alanı hem de ileride yapılacak olan çalışmalar için bazı hususlara dikkat etmek uygulayıcılara, araştırmacılara ve bilime de katkıda bulunabilir.

Örgütler ve Yöneticiler için Öneriler: Kaos, kriz ve belirsiz ortamlar örgütler için bir tehdit oluşturmasının yanı sıra çalışanlar ve yöneticiler için de bir tehdit oluşturmaktadır. Böyle ortamlarda süreci yönetmek için öncelikle yöneticinin

buldukları konumu ve şartları çalışanlara empoze ederek süreci beraber yaşattıklarını hissettirmelidir. Açık, dürüst, ahlak ve adalet davranışlarını sergileyerek çalışanların politik davranma ihtimallerini en aza indirmelidir. Çalışanlara karşı kapalı bir tutum sergilemek yerine kimin neyi, ne zaman yapacağı çalışanların yorumuna, tartışmasına izin verilmeyecek şekilde açıkça ifade edilmelidir.

Çalışmanın sonuçlarına göre örgüt kültürünün aracılık etkisi göz önüne alındığında örgüt adına karar veren yöneticiler var olan örgüt kültürünün işleyişini çalışanlarına benimsetmesi ile politik davranışları azaltacaktır. Özellikle turizm sektörünün hizmet verdiği müşteriler için “müşteri her zaman haklıdır” düsturundan yola çıkarak yöneticiler çalışanlarını bu kültürü yerine getirecek şekilde yönlendirmelidir.

Yine çalışma sonuçlarına göre 35 yaş altında olan ve mesleki deneyimi 10 yıldan az olan çalışanlara değişimden faydalanma, teknolojik araçları kullanma, ileriye dönük plan yapma, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenme, grup ortamında problem çözme gibi konularda eğitim almaları örgüt kültürünü benimseme ve anlama konusunda faydalı olacaktır. Ayrıca bu çalışanlar müşterilerin her türlü taleplerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması özellikle belirtilmelidir.

Yöneticilerin dikkat etmesi gereken konulardan biriside çalışanın mevcut işletmede çalışma süresidir. Çalışma sonuçlarına göre mevcut işletmede 3 yıl ve daha az çalışanların yükselmek için gerekeni yapabileceklerini göstermektedir. Bu noktada yöneticilerin dikkat etmesi ve önlem alması örgüt açısından önem arz etmektedir. Bu kişiler yükselmek için herkesle iyi geçinmek, karşıt düşüncelerini belirtmeyen, olumsuzluk oluşturacak koşullardan uzak duran, belirsizlikten beslenme davranışlarını gösterebilmektedirler.

Örgütler ve yöneticiler için son olarak mevcut işletmelerinde 3 yıldan daha az sürede çalışanlar için örgütsel bağlılık, iş birliği, takım çalışması, bireysel farkındalık, doğru ve yanlış ayırt etme, ast-üst ilişkisi uzlaşma, yenilik, esnek çalışma konularında da eğitim almalarını sağlamak son derece faydalı olacaktır.

Araştırmacılar İçin Öneriler: Gelecekte yapılacak araştırmalarda iletişim etkinliği, takipçi memnuniyeti ve liderlik etkinliğini sağlamak için çalışmalar yapılabilir. Örneklem ve uygulama alanının kısıtlı olmasının sonucu olarak

bulgulardaki potansiyel farklılıkları araştırmak daha kapsayıcı bir sonuç elde edilmesini sağlayabilir. Ayrıca anket yönteminin kullanılması ve önerme sayısının fazla olması sebebiyle ileride yapılacak olan çalışmaların daha geniş zamana yayılarak ve görüşme yönteminin de eklenmesiyle elde edilecek veriler farklı bulguların elde edilmesini sağlayabilir. Görüşme yöntemiyle liderlerin tarzı hakkında bilgi edinmenin yanı sıra kriz, kaos ve belirsizlik ile karşı karşıya kalan liderin davranışları, etkisi, iletişim becerisi, politik davranışları vb. konularda ayrıntılı ve daha zengin bir çerçeve oluşturma imkanı olabilir. Son olarak da gelecekte yapılacak olan araştırmalarda kamu ve özel kurumların birlikte incelenmesi, daha büyük bir örneklem ile yürütülecek karşılaştırmalı bir çalışmanın yapılması ve farklı sektörlerin çalışmaya dahil edilmesiyle verimli bir zemin oluşturulabilir.

Araştırma sonuçlarına istinaden her nerede ve hangi görevde olursak olalım; kriz, kaos ve belirsizlik ortamında karar verme sisteminin bir üyesi olan lider örgüt kültürü çerçevesinde örgüte, çalışanlara, takipçilere faydalı olacak davranışları sergilemeli ve örgütün tüm üyelerine benimsetmelidir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, S. (2012). The Influence Of Management Capabilities To The Effectiveness Of School Implementation. *International Journal Of Economics Business And Management Studies*, 1(3), 104-113.
- Akdeniz Ay, D. (2014). *Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Akıncı, Z.B.V. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akıncı, Z.B.V. ve Gürsan, E. (2009). Kurum Kültürü Analizi: Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (1)36, 93-112.
- Al-Ali, A.A., Singh, S.K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A.S. (2017). Change Management Through Leadership: The Mediating Role Of Organizational Culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Komuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Allio, R. J. (2012). Leaders And Leadership-Many Theories, But What Advice Is Reliable?. *Strategy ve Leadership*, 41(1), 4-14.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture Cultural ChangeWork in Process*, New York
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ashforth, B.E. (1994). Petty Tyranny In Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Aslan, Ş. (2013). *Liderlik Kuramları*, Konya: Eğitim.
- Atınc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B.W. (2010). Perceptions Of Organizational Politics: A Meta-Analysis Of Theoretical Antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513.
- Aybar, S. ve Marşap, A. (2018). Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 758-782.
- Avolio B.J., & Gardner W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bakan, İ. (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 10(14), 13-40.
- Bakan,İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H.Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan., B. ve Güngören, M. (2012). Güçlendiren Liderlik ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Teorik Bir Yaklaşım. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 31-48.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions Of The Executive*. Cambridge. MA: Harvard University Press.
- Barutçugil İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1997). Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, And Educational Impact*. Mahwah, Nj: Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Baumeister, R.F., Bushman, B.J., & Campbell, W. K. (2000). Self-Esteem, Narcissism, And Aggression: Does Violence Result From Low Self-Esteem Or From Threatened Egotism?. *Current Directions In Psychological Science*, 9(1), 26–29.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bedell, K.E., Hunter, S.T., & Mumford, M.D. (2008). Problem-Solving Tactics Of Charismatic, Ideological and Pragmatic Leaders:A Comparative Experimental Study. *Leadership Quarterly*, 19(2), 89–106.
- Behram, N. K. (2015). *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*. İstanbul: Beta.
- Benjamin, O. A. (2015). Impact Of Organizational Culture and Leadership Style On Quality Of Work-Life Among Employees İn Nigeria. *African Journal For The Psychological Studies Of Social Issues*, 18(1), 109-121.
- Berger, R. M., Guilford, J. P., & Christensen, P. R. (1957). A Factor-Analytic Study Of Planning Abilities. *Psychological Monographs*, 71(6), 1-31.

- Beyer, J. M. (1999). Taming And Promoting Charisma To Change Organizations. *Leadership Quarterly* (Charismatic Leadership: Part I), 10(2), 307–330.
- Block, B. A. (2014). Leadership: A Super Complex Phenomenon. *Quest*, 66(2), 233-246
- Bodla, M. A., & Danish, R. Q. (2009). Politics And Workplace: An Empirical Examination Of The Relationship Between Perceived Organizational Politics And Work Performance. *South Asian Journal Of Management*, 16(1), 44-62.
- Bojadziev, M., Stefanovska-Petkovska, M., Handziski, V., & Barlakoska, G. (2016). Age Related Preferences Of Leadership Style: Testing Mcgregor's Theory X And Y. *Journal Of Management Research*, 8(4), 187–207.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed Leadership In Higher Education, *Educational Management Administration and Leadership*, 37(2), 257-277.
- Bono, J.E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334.
- Brown, A. D. (1998). *Organizational Culture*. (2th ed.). Great Britain: Prentice Hall.
- Brenton, A. L., & Driskill, G. W. (2010). *Organizational Culture In Action: A Cultural Analysis Workbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (2011). *The Sage Handbook Of Leadership*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Burns, J.M.G. (1975). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers,
- Bursalı, Y.M. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çağlar, İ. (2004). *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği*. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, Ankara.
- Cameron, K. (2004). *The Handbook of Organizational Development: A Process For Changing Organizational Culture*. Michigan.
- Campbell, R. J., & Bray, D. W. (1993). Use Of An Assessment Center As An Aid In Managerial Selection. *Personnel Psychology*, 46(3), 641-649.
- Can, S.H., Hendy, H.M., & Karagöz, T. (2015). LEOSS-R: Four Types of Police Stressors and Negative Psychosocial Outcomes Associated with Them, Policing, *A Journal of Policy and Practice*, 9(4), 340–351.
- Castro, S.L., Douglas, C., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., & Frink, D.D. (2003). The Effects Of Positive Affect And Gender On The Influence Tactics-Job Performance Relationship. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 1-18.
- Chandra, T., & Priyono. (2016). The Influence Of Leadership Styles, Work Environment And Job Satisfaction Of Employee Performance. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.

- Cheng, J., Bai, H., & Yang, X. (2019). Ethical leadership and internal whistleblowing: A mediated moderation model. *Journal of Business Ethics*, 155, 115-130.
- Collins, J., & Porras, J.I. (2002). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperCollins Publishers.
- Conger J.A. (1990). The Dark Side Of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J. A., & Kanungo, R.N. (1987). Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings. *Academy Of Management Review*, 12(4), 637-647
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mumford, M. D. (2000). Exploring The Relationship Of Leadership Skills And Knowledge To Leader Performance. *Leadership Quarterly*, 11(1), 65–86.
- Cropanzano, R.S., John, C.H, Alicia A.G, & Paul, T. (1997). The Relationship Of Organizational Politics And Support To Work Behaviors, Attitudes, And Stress, *Journal Of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Cropanzano, R.S., Kacmar. K.M., & Bozeman, D.P. (1995). *Organizational Politics, Justice, And Support: Their Differences And Similarities* (Pp. 1-9). R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds.). *Organizational Politics, Justice, And Support: Managing Social Climate At Work*. Westport, CT: Quorum Books.
- Çakır, M. ve Örucü, E. (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 19-40.
- Dasborough, M.T., Ashkanasy, N.M., Tee, E.Y.J., & Tse, H.H. (2009). What Goes Around Comes Around: How Meso-Level Negative Emotional Contagion Can Ultimately Affect Organizational Attitudes Toward Leaders. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 571–585.
- Davis, W.D., & Gardner, W.L. (2004). Perceptions Of Politics And Organizational Cynicism: An Attributional And Leader–Member Exchange Perspective, *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintazilla, S.A., & Dorfman, P.W. (1999). Culture Specific And Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic, Transformational Leadership Universally Endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R., & Mishra, A.K. (1995). Towards A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Demir Uslu, Y. (2011). Örgütlerde Yönetmelik Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. Selçuk Üniversitesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 419-443
- Dhar, R. (2009). Living with Organizational Politics: An Exploration of Employee's Behaviour International. *Journal of Management and Innovation*, 1(1)37-56.

- Doerner, D., & Schaub, H. (1994). Errors In Planning And Decision-Making And The Nature Of Human Information Processing. *Applied Psychology: An International Review*, 43(4), 433-453.
- Doğan, B. (2013). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Drory, A., & Beaty, D. (1991). Gender Differences In The Perception Of Organizational Influence Tactics, *Journal Of Organizational Behavior*, 12(3), 249-258.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Eisner, E. W. (1976). Educational Connoisseurship And Criticism: Their Form And Functions In Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 10(3/4), 135-150
- Emre, R. (2018). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Politika ve Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık Ltd.Şti.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 6.B., İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Eren, M. (2005). *Türk İşçilerinin Serbest Dolaşım Hakkı Engellenebilir Mi?*, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV).
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi, Ankara.
- Erickson A., Shaw B., Murray J., & Branch S. (2015). Destructive Leadership: Causes, Consequences, and Countermeasures. *Organizational Dynamics* 44, 266-272.
- Erkmen T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Erol, E. (2014). *Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim ile Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİ.
- Ertekin, Y. ve Ertekin G.Y. (2003) *Örgütsel Politika ve Taktikler*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences For Managers Of Using Single Influence Tactics And Combinations Of Tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-653.
- Farrell, D., & Petersen, J.C. (1982). Patterns Of Political Behavior In Organizations, *Academy Of Management Review*, 7(3), 403-412.

- Feldhusen, J. E., & Pleiss, M. K. (1994). Leadership: A Synthesis Of Social Skills, Creativity, And Histrionic Ability? *Roeper Review*, 16(4), 292-293.
- Ferris, G.R., Adams, G., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., & Ammeter, A.P. (2002). Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions, The Many Faces of Multi-Level Issues. *Emerald Group Publishing Limited*, 179-254.
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Beehr, T.A., & Gilmore, D.C. (1995). *Political Fairness And Fair Politics: The Conceptual Integration Of Divergent Constructs*, Eds.: R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar, Organizational Politics, Justice, And Support: Managing The Social Climate Of The Workplace, Quorum Books, Wesport.
- Ferris, G.R., Fedor, D.B., Chachere, J.G., & Pandy, L.R. (1989). Myths And Politics In Organizational Contexts, *Group And Organization Studies*, 14(1), 83-103.
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Galang, M.C., Zhou, J., Kacmar, K.M., & Howard, J.E. (1996). Perceptions Of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, And Outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233–266.
- Ferris, G.R., & Kacmar, K.M. (1992). Perceptions Of Organizational Politics, *Journal Of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G.R., & King, T.R. (1991). Politics In Human Resources Decisions: A Walk On The Dark Side, *Organizational Dynamics*, 20(2), 59-72.
- Ferris, G.R., & King, T.R. (1992). The Politics Of Age Discrimination In Organizations, *Journal Of Business Ethics*, 11, 341-350.
- Ferris, G.R., Russ, G. S., & Fandt, P.M. (1989). Politics in Organizations. In R. A. Giacalone, & P. Rosenfeld, *Impression Management In Organizations* (143-170). Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Ferris, G.R., & Treadway, D.C. (2012). *Politics In Organizations: Theory And Research Considerations* Routledge Taylor And Francis Group, New York, London
- Fry, L.W. (2003). Toward A Theory Of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation And Change Of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organizational Studies*, 7(2), 117-134.
- Gandz, J., & Murray, V.V. (1980). The Experience Of Workplace Politics, *Academy Of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- George, J.M., & Jones G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Ed., Pearson Education, Inc, New Jersey,
- Gilmore, D.C., Ferris, G.R., Dulebohn, J.H., & Harrell-Cook, G. (1996). Organizational Politics And Employee Attendance. *Group & Organization Management*, 21(4), 481–494.
- Gill, R. (2011). *Theory And Practice Of Leadership*. 2nd Edition Ed. London: Sage Publications Ltd.
- Grams, W.C., & Rogers, R.W. (1990). Power And Personality: Effects Of Machiavellianism, Need For Approval, And Motivation On Use Of Influence Tactics. *The Journal Of General Psychology*, 117(1), 71-82.

- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A., & Shook, C.L. (2009). Organizational Culture And Effectiveness: A Study Of Values, Attitudes, And Organizational Outcomes, *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679.
- Griffith J., Connelly, S., Thiel, C., & Johnson G. (2015). How Outstanding Leaders Lead With Affect: An Examination Of Charismatic, Ideological, And Pragmatic Leaders, *The Leadership Quarterly*, 26(4), 502–517.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J.Y. (2018). The Leader's Guide To Corporate Culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44–52.
- Gull, S., & Zaidi, A.A. (2012). Impact Of Organizational Politics On Employees' Job Satisfaction In The Health Sector Of Lahore Pakistan, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(2), 156-170.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate Culture: From Vicious To Virtuous Circles*. London: Economist Books.
- Hanisch, K.A., & Hulin, C. L. (1990). Job Attitudes And Organizational Withdrawal: An Examination Of Retirement And Other Voluntary Withdrawal Behaviors, *Journal Of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78.
- Harkins, W.D., & Copeland, L. E. (1942). A Superliquid in Two Dimensions and a First Order Change in a Condensed Monolayer I. Energy, Compressibility, and Order of Phase Transformations. *The Journal of Chemical Physics*, 10(5), 272-286.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Hatch, M.J., & Majken, S. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 356–366.
- Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S., & Sternberg, R. (2003). Identifying And Assessing Tacit Knowledge: Understanding The Practical Intelligence Of Military Leaders. *Leadership Quarterly*, 14(2), 117–140.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Life Cycle Theory Of Leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Higgins, C.A., Judge, T.A., & Ferris, G.R. (2003). Influence Tactics And Work Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal Of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences In Work Related Values*. London, Newbury Park: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations*. CA: Sage Publications

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Homburg, C., & Pflesser C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462
- House, R.J. (1996). Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, And A Formulated Theory, *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R.J., Hangers, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. London: Sage Publications,
- House, R.J., & Howell, J.M. (1992). Personality And Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81–108.
- Hultman, K. (2020). Building a Culture of Employee Optimization. *Organization Development Journal*. Summer, 35-48.
- Hunt, J. G., Boal, K. B., & Sorenson R.L. (1990). Top Management Leadership: Inside the Black Box, *The Leadership Quarterly*, 1(1), 41-65.
- Hunt J.G., Boal K.B., & Dodge G.E. (1999). The Effects Of Visionary And Crisis-Responsive Charisma On Followers: An Experimental Examination Of Two Kinds Of Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 423-448.
- Hunter, S.T., Bedell-Avers, Katrina E., & Mumford, M.D. (2007). The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications And Potential Remedies, *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446.
- Jacques, E. (1976). *A General Theory of Bureaucracy*. London: Heinemann.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(14), 135-153.
- Kacmar, K.M., & Baron, R.A. (1999). Organizational Politics: The State of The Field, Links To Related Processes, And An Agenda For Future Research. *Research In Personnel and Human Resources Management*, 17, 1-39.
- Kacmar, K.M., & Carlson, D.S. (1997). Further Validation Of The Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation, *Journal of Management*, 23(5), 627-658.
- Kacmar, K.M., & Ferris, G.R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational And Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.
- Katz, D., & Kahn L.R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: Halil CAN, Yavuz BAYAR), Doğan Basımevi, Ankara.
- Keenan, J.P. (1990). Upper-Level Managers And Whistleblowing: Determinants Of Perceptions Of Company Encouragement And Information About Where To Blow The Whistle, *Journal Of Business And Psychology*, 5(2), 223–235.

- Kelloway, E.K., Weigand, H., Mckee, M.C., & Das, H. (2013). Positive Leadership And Employee Well-Being. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107–117.
- Kesken J. ve Ayyıldız N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Kesken J. ve Ünnü N.A.A. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Khattak, M.N., & O'Connor, P. (2020). The Interplay Between Servant Leadership And Organizational Politics, *Personnel Review*, 50(3), 985-1002.
- Kim, J.S. (1980). Relationships Of Personality To Perceptual And Behavioral Responses In Stimulating And Nonstimulating Tasks. *Academy of Management Journal*, 23(2), 307–319.
- Kipnis, D. (1984). Technology, Power, And Control. In S.B. Bacharach & E.J. Lawler (Eds.), *Research In The Sociology Of Organizations*, 3, 125-156.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., & Wilkinson, I. (1980). Intra Organizational Influence Tactics: Explorations In Getting One's Way. *Journal Of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koontz H., & O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 159-174.
- Kotter, J.P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.
- Kreitner, M., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour*. Second European Edition. England: Mcgraw Hill Publishing Company, Berkshire.
- Liden, R.C., & Mitchell, T.R. (1988). Ingratiation Behaviors In Organizational Settings. *Academy Of Management Review*, 13(4), 572–587.
- Ligon, G.S., Hunter S.T., & Mumford, M.D. (2008). Development Of Outstanding Leadership: A Life Narrative Approach. *The Leadership Quarterly*, 9(3), 312-334.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure Of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Louis, M.R. (1985). An investigator's guide to work place culture. In Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R. and Lundberg, C. (Eds.). *Organizational Culture* (73–93). California: Sage Pub
- Lowenstein, R. (1995). *Buffett: The making an American capitalist*. New York: Random House.
- Luthans, F. (2002). The Need For And Meaning Of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Machiavelli, N. (2002). *Prens*, 2.Baskı, Çev.: Rekin Teksoy. İstanbul: Oğlak Yayıncılık ve Reklamcılık Ltd.Şti.

- Madison D.L., Ailen R.W., Porter L.W., & Renwick P.A. (1980). Organizational Politics: An Exploration of Managers Perceptions, *Human Relations*, 33(2), 79-100.
- Maral, M. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Martin, J. (1985). Can Organizational Culture Be Managed? P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis & J. Martin (Eds), *Organizational Culture* (186–199). Newbury Park, CA: Sage
- Martins, N., & Martins, E. (2003). *Organisational Culture*. In S. P. Robbins; A. Odendaal & G. Roodt (Eds), *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Mauil, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management* 21(3), 302–326.
- Meek, VL. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Miller, B.K., Rutherford, M.A., & Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions Of Organizational Politics: A Metaanalysis Of Outcomes, *Journal Of Business And Psychology*, 22, 209 –222.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization As Political Arena, *Journal Of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's Job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68, 163-176.
- Mintzberg, H. (2010). Developing Leaders? Developing Countries?, *Development In Practise*, 16(1), 4-14.
- Moldovan, O., & Macarie, F. C. (2014). How To Change The Informal Side? A Comparative Analysis Of Organizational Culture Models. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7(2), 39-45.
- Morcos, M. (2018). Organisational Culture: Definitions And Trends. Creating Structure And Culture for Innovation. www.researchgate.net/publication/329140215_ORGANISATIONAL_CULTURE_DEFINITIONS_AND_TRENDS (Erişim Tarihi: 12.04.2021)
- Morgan, G. (1998). *Yönetim Ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çev.:Gündüz Bulut, İstanbul: MESS Yayınları.
- Mumford, E. (1906). The Origins Of Leadership. *American Journal of Sociology*, 12(2), 216- 240.

- Mumford M.D. (2001). Something old, something new: Revisiting Guilford's Conception Of Creative Problem Solving. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 267–276.
- Mumford M.D. (2006). *Pathways To Outstanding Leadership: A Comparative Analysis Of Charismatic, Ideological, And Pragmatic Leaders*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, publishers, Mahwah.
- Mumford M.D. (2010). *Leadership 101*. New York: Springer Publishing Company, LLC.
- Mumford M.D., Antes A.L., Caughron J.J., & Friedrich T.L. (2008a). Charismatic, Ideological, And Pragmatic Leadership: Multi-Level Influences On Emergence And Performance. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 144–160.
- Mumford, M.D., Bedell, K. E., Hunter, S. T., Espejo, J., Eubanks, D., & Connelly, M. S. (2008b). Violence In Ideological And Non-Ideological Groups: A Quantitative Analysis Of Qualitative Data. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1521–1561.
- Mumford, M.D., & Connelly, M.S. (1991). Leaders As Creators: Leader Performance And Problem Solving In Ill-Defined Domains. *Leadership Quarterly*, 2(4), 289–315.
- Mumford, M. D., Connelly, M.S., Scott, G., Espejo, J., Sohl, L.M., & Hunter, S. T. (2005). Career Experiences And Scientific Performance: A Study Of Social, Physical, Life, And Health Sciences. *Creativity Research Journal*, 17(2–3), 105–129.
- Mumford, M.D., & Manley, G.G. (2003). Putting The Development In Leadership Development: Implications For Theory And Practice. In S. Murphy and R. R. Riggio (Eds.), *The Future Of Leadership Development*, (237–262). Mahwah, Nj: Erlbaum.
- Mumford, M.D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S.J, & Reiter-Palmon, R. (2000). Development Of Leadership Skills: Experience And Timing, *Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114
- Mumford, M.D., Mobley, M.I., Uhlman, C.E., Reiter-Palmon, R., & Doares, L. (1991). Process Analytic Models Of Creative Thought. *Creativity Research Journal*, 4(2), 91–122.
- Mumford, M. D., Peterson, N.G., & Childs, R. A. (1999). Basic and cross-functional skills. In N. G. Peterson, M.D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, & E. A. Fleishman (Eds.), *An occupational information system for the 21st century: The development of O.NET* (49–69). Washington, DC.
- Mumford M.D., Schultz R.A., & Van Doorn, J.R. (2001). Performance In Planning: Processes, Requirements, And Errors. *Rev Gen Psychol*, 5(3), 213–240.
- Mumford, M.D., & Strange, J.M. (2005). The Origins Of Vision: Effects Of Reflection, Models, And Analysis. *Leadership Quarterly*, 16(1), 121–148.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O., & Flishman, E.A. (2000). Leadership Skills For A Changing World: Solving Complex Social Problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

- Mumford, M.D., & Van Doorn, J.R. (2001). The Leadership In Pragmatism: Reconsidering Franklin In The Age Of Charisma. *Leadership Quarterly*, 12(3), 279–309.
- Nonis, S.A., & Logen, L.B. (1995). Personal Characteristics Of Salespersons And Their Usu Of Upward Influence Tactics, *Proceedings Of The Southern Marketing Conference*, 118-122.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership Theory And Practice*, Fourth Edition, Usa: Sage Publication, California.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory And Practice (6th Ed.)*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Ömürganülşen, M. ve Sevim L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Özkalp.E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları.
- Parker, C.P., Dipboye, R.L., & Jackson, S.L. (1995). Perceptions Of Organizational Politics: An Investigation Of Antecedents And Consequences, *Journal of Management* 21(5), 891–912.
- Pashiardis, P., & Johansson, O. (2016). *Successful School Leadership: International Perspectives*. London, Uk: Bloomsbury Academic.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational Climate And Company Productivity: The Role Of Employee Affect And Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193–216.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfeffer. J. (1981). *Power In Organizations*. Boston: Pitman
- Pfeffer, J. (1992). *Managing With Power: Politics And Influence In Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pierre, J.C. (2016). *The Influence Of Ancient Chinese Wisdom On The Conceptualization And Practice Of Leadership In Mainland China*. Doctoral Dissertation, California: Saybrook University.
- Pool, S.W. (2000). Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives, *Journal of Management Development*, 19(1), 32-49.
- Porter, L.W., Allen, R.W., & Angle, H.L. (1981). The Politics Of Upward Influence In Organizations. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, 3, 109–149.
- Post, J.M., Ruby, K.G., & Shaw, E.D. (2002). The Radical Group In Context: I. An Integrated Framework For The Analysis Of Group Risk For Terrorism. *Studies In Conflict And Terrorism*, 25(2), 73–100.

- Provis, C. (2006). *Organizational Politics, Definitions And Ethics*. In E. Vigoda-Gadot And A. Drory (Eds), *Handbook Of Organizational Politics* (pp. 89–106). Cheltenham, UK And Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (2003). The False Promise Of Organizational Culture Change: A Case Study Of Middle Managers In Grocery Retailing. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1151– 1178.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Qin, Y., & Simon, H.A. (1990). Laboratory Replication Of Scientific Discovery Processes. *Cognitive Science*, 14(2), 281–312.
- Raducan, R., & Raducan, R. (2014). Leadership And Management. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 149, 808-812.
- Rahman, M. (2017). Transformational Vis -A- Vis Transactional Leadership: A Conceptual Analysis. *Social Change*, 7(1), 87-96.
- Ram, P., & Prabhakar, G.V. (2010). Leadership Styles and Perceived Organizational Politics as Predictors of Work Related Outcomes. *European Journal of Social Sciences*, 15(1), 40-55.
- Rathore, K., Khalig, C.A., & Aslam, N. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employees Performance under Perceptions of Organizational Politics: A Study of Telecom Sector in Pakistan, *International Journal of Management Research and Emerging*, 7(1), 106-140.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2002). *Management*, Upper Saddle River, Pearson Education, Nj.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rosenthal S.A., & Pittinsky T.L. (2006). Narcissistic Leadership, *Leadership Quarterly* 17(6), 617–633.
- Russ, S. W. (2003). Creativity Research: Whither Thou Goest. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 143-147.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- Saleem, H. (2015). The Impact Of Leadership Styles On Job Satisfaction And Mediating Role Of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 172, 563–569
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.

- Sarros, J.C., Cooper, B.K., & Santora, J.C. (2008). Building A Climate For Innovation Through Transformational Leadership And Organizational Culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 145-157.
- Saygınar, M.S. (2006). *Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* 2.Ed. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale*. (Unpublished Master Theses). Faculty of the Graduate School of the University of Maryland
- Seçkin, Ş.N. (2015). *Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Güç Temelleri Ve Politik Davranışlarının Örgütsel Politika Algısına Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Selznick, P. (1957). Law and the Structures of Social Action. *Administrative Science Quarterly*, 2(2), 258-261.
- Shamir B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership:A Self-Concept Based Theory. *Organizational Science*, 4(4), 577-594.
- Shao, Z., Fing, Y., & Liu, L. (2012). The Mediating Effect Of Organizational Culture And Knowledge Sharing On Transformational Leadership And Enterprise Resource Planning Systems Success: An Empirical Study In China. *Computers In Human Behavior*, 28(6), 2400-2413.
- Shim, H.S., Jo, Y., & Hoover, L.T. (2015). Police Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Organizational Culture, *Policing: An International Journal*, 38(4), 754-774.
- Silversweig, S., & Allen, R.F. (1976). Changing The Corporate Culture. *Sloan Management Review*, 17(3), 33-50.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smollan, R.K., & Sayers., J.G. (2009). Organisational Culture, Change And Emotions. *A Qualitative Stury*, 9(4), 435-457.
- Souba, W. (2014). The Phenomenology Of Leadership. *Open Journal Of Leadership*, 3(4), 77-105.
- Stogdill, R.M. (1950). Leadership, Membership And Organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook Of Leadership*. New York: Free Press.
- Strange, J.M., & Mumford, M.D. (2002). The Origins Of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership. *Leadership Quarterly*, 13(4), 343-377.
- Strange, J.M., Mumford, M.D. (2005). The Origins Of Vision: Effects Of Ref Lection, Models, And Analysis. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 121-148.

- Sullivan, G.R., & Harper M.V. (1996). *Hope Is Not a Method: What Business Leaders Can Learn from America's Army*. Random House, New York.
- Sutherland, J.J., & Cameron, R.R. (2015). Employing Phenomenology To Highlight The Richness Of The Leadership Experience. *Proceedings Of The European Conference On E-Learning*, 365-373.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitapevi.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Takala, T. (2010). Dark Leadership, Charisma And Trust. *Psychology*, 1(1), 59-63.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tavanti, M. (2011). Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns In Organizational Leadership And How To Deal With Them, *Human Resource Management-Dark Side Of The Leadership*, 6(83), 127-136.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences Of Abusive Supervision, *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tjosvold D., Wedley, W.C., & Field, R.H.G. (1986). Constructive Controversy, The Vroom-Yetton Model, And Managerial Decision-Making. *Journal Of Organizational Behavior*, 7(2), 125-138.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Tosi, R.J., Misangyi V.F., Fanell A., Waldman, D.A., & Yammarino, F.J. (2004). Ceo Charisma, Compensation, And Firm Performance, *Leadership Quarterly*, 15(3), 405-420.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and Authenticity*. Harvard University Press.
- Tumbas, S., & Schmiedel, T. (2013). Developing an Organizational Culture Supportive of Business Process Management, *Wirtschaftsinformatik Proceedings 1845-1859*.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tüz, M.V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bil-Dirileri Kitabı, 587-596.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Ünal, A. ve Özaslan, G. (2017). Okul Yöneticilerinin Maarif Müfettişlerine Yönelik Etkileme Taktikleri, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 176-195.
- Van Wart, M. (2013). Lessons From Leadership Theory And The Contemporary Challenges Of Leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.

- Varoğlu, M.A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ağlargöz, O. ve Kirel, Ç. (Ed.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitabı.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, And Work Outcomes: Exploration And Implications For The Public Sector, *Journal Of Vocational Behavior*, 57(3), 326–347.
- Vigoda, E., & Cohen, A. (2002). Influence Tactics And Perceptions Of Organizational Politics A Longitudinal Study, *Journal Of Business Research*, 55(4), 311-324.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, And Employees' Performance: An Empirical Examination Of Two Competing Models, *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vincent A.H., Decker B.D., & Mumford M.D. (2002). Divergent Thinking, Intelligence, And Expertise: A Test Of Alternative Models. *Creativity Research Journal*, 14(2), 163-178
- Voss, Z.G., Cable, D.M., & Voss, G.B. (2006). Organizational Identity And Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About “Who We Are?”. *Organization Science*, 17(6), 741–755.
- Vredenburg, D., & Shea-VanFossen, R. (2010). Human Nature, Organizational Politics, and Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 9(1):26-47.
- Vredenburg, D., & Brender, Y. (1998). The Hierarchical Abuse Of Power In Work Organizations. *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1337–1347.
- Vroom, V.H. (2000). Leadership And The Decision-Making Process, *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (2007). The Role Of The Situation In Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24.
- Watola, D.J., Lindsay D., & Reimer, R. (2015). Obstacles To Enacting Transformational Leadership In Military Organizations.” In *Overcoming Leadership Challenges*, ed. Douglas Lindsay and Dave Woycheshin, (Kingston, Ontario: Canadian Defense Academy Press,
- Watson, D., & Clark, L.A. (1984). Negative Affectivity: The Disposition To Experience Aversive Emotional States, *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Weiner, Y. (1988). Forms Of Value Systems: A Focus On Organizational Effectiveness And Cultural Change And Maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.
- Whicker, M.L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, VA: Quorum Books.
- Wilson, P.A. (1995). The Effects Of Politics And Power On The Organizational Commitment Of Federal Executives, *Journal Of Management*, 21(1), 101-118.
- Wilkins, A.L. (1983). The Culture Audit: A Tool For Understanding Organizations *Organizational Dynamics, Autumn*, 12(2), 24-38.
- www.bbc.com/turkce/43550740 (Erişim Tarihi: 03.08.2020)

- www.goodreads.com/quotes/102238-outstanding-leaders-go-out-of-their-way-to-boost-the (Erişim Tarihi: 27.06.2020)
- www.sozluk.gov.tr/ (Erişim Tarihi: 06.04.2021)
- Xiao, Y., Milgram, P., & Doyle D.J. (1997). Planning Behavior And Itsfunctional Role In Interactions With Complex Systems, *IEEETrans. Syst. Man Cybernet. Part A: Systems Humans* 27(3), 313–324.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 717-724.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü, *Yönetim Dergisi*.
- Yılmaz, F. (2019). Liderliğin Farklı Bir Yönü: Karanlık Liderlik. *2nd International Congress On New Horizons In Education And Social Sciences (ICES-2019) Proceedings*, June 18-19, 261-269
- Yukl G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2010). *Leadership In Organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, Nj.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C.F. (2005). Assessing The Construct Validity And Utility Of Two New Influence Tactics, *Journal of Organizational* 26(6), 705–725.
- Yukl, G., & Falbe, C.M. (1990). Influence Tactics And Objectives In Upward, Downward, And Lateral Influence Attempt,. *Journal Of Applied Psychology*, 75(2), 132–140.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness Of Broad And Specific Leadership Behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774–783.
- Yukl, G., & Tracey, J.B. (1992). Consequences Of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, And The Boss, *Journal Of Applied Psychology*, 77(4), 525–535.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review*, 67-78.
- Zanzi, A., & O’neill, R.M. (2001). Sanctioned Versus Non-Sanctioned Political Tactics, *Journal Of Managerial Issues*, 13(2), 245-262
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zenger, J.H., & Folkman J. (2009). *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders*. New York: McGraw Hill.

EKLER DİZİNİ

Ek 1: Sıra Dışı Liderlik Ölçeği.....	146
Ek 2: Örgütsel Politika Ölçeği.....	147
Ek 3: Örgüt Kültürü Ölçeği	148
Ek 4: Etik Kurul Onayı.....	150



EKLER

Ek 1: Sıra Dışı Liderlik Ölçeği

Karizmatik Liderlik	
1.	Sorunlar ile baş edebilmek için grup çalışması yaparım.
2.	Olaylar sırasında olumlu gelişmeleri çalışanlarla paylaşıyorum.
3.	Çalışma saatleri adil olmalıdır.
4.	İşveren/Yönetici çalışanların sorunlarına kalıcı çözüm getirmelidir
5.	Olaylar sırasında olumsuz gelişmeleri çalışanlarla paylaşıyorum.
6.	Sorunlar karşısında kendi çıkarlarım için mücadele ederim.
7.	Çalıştığım iş yeri için fedakarlık yapmaktan (maaş indirimi, maaşın geç ödenmesi ücretsiz fazla mesai vb.) kaçınmam.
8.	Çalışanları işletmeye fedakarlık yapmaları konusunda teşvik ederim.
İdeolojik Liderlik	
1.	İşyerimin gelişmesinde elimden geleni yaparım.
2.	Bir çalışan olarak israf yapılmasına izin vermem.
3.	Çalıştığım işletmenin kendini yeniden yapılandırması için çaba harcarım.
4.	Ortak hedefleri gerçekleştirmek için çalışanları motive ederim.
5.	Sorunlar karşısında kendi amaç ve çıkarlarımdan önce işyerimin amaç ve çıkarlarını düşünürüm.
6.	İşyerim her şeyin üstündedir.
Pragmatik Liderlik	
1.	Verimliliği artırmak için her değişimden faydalanırım.
2.	Çalışma alanımdaki teknolojik araçları öğrenmek için çaba harcarım.
3.	İleriye dönük çalışmalar yaparım
4.	Düşüncelerimi gerçekleştirmek için plan yaparım.
5.	Güçlü ve zayıf yönlerimi bilirim.
6.	Görev yaptığım işletme, alanında başarılı olmalıdır.
7.	Bir problemi grup ortamında tartışırım.
8.	Çalışanlardan her türlü bilgiyi aldıktan sonra problemi çözmeye çalışırım.
9.	Mevcut şartlar altında en iyisinin bende olmasını isterim
10.	Birlikte çalıştığımız işletmelere (tedarikçiler vb.) karşı dürüst davranırım.

Ek 2: Örgütsel Politika Ölçeği

	1. Faktöre Ait Ölçek İfadeleri (YÜKSELMEK İÇİN GEREKENİ YAPMAK)
1.	Yaptığınız işin kalitesine bakılmaksızın, herkesle iyi geçinerek işlerinizi yürütebilirsiniz.
2.	Verimliliği engelleyen karşıt görüşlü gruplar vardır.
3.	İşe yeni giren bir kişi, kimlerle iyi geçinmesi gerektiğini kısa süre içinde öğrenir.
4.	Adamın varsa istediğin şeyleri elde edebilirsiniz.
5.	Kuralların açık olmadığı durumlarda, çalışanların çoğunun kendi ihtiyaçlarını karşılayacak kuralları oluşturdukları görülür.
6.	Kimsenin karşı gelmeyi göze alamayacağı etkili gruplar olmuştur.
7.	İşten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır
8.	Çalışanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini açığa vurmazlar.
9.	Kriz ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.
10.	Kaynaklar (bütçe, malzeme vs.) dağıtılırken, “ağlamayan bebeğe meme verilmez” deyişi gerçekten işler.
11.	Yöneticiler, ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemi kullanırlar.
	2. Faktöre Ait Ölçek İfadeleri (GENEL POLİTİK DAVRANIŞ)
12.	Başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar görmüşümdür.
13.	Maaş ve terfi politikaları çalışanlara bildirilir.
14.	Çalışma arkadaşlarımdan kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.
15.	Terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar tüm kapsamıyla bellidir ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmıştır.
16.	Bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.
17.	Terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar adildir, adil olmayan konu, üstlerin bu politikaları uygulama yöntemleridir.
	3. Faktöre Ait Ölçek İfadeleri (DÜRÜSTLÜK/İŞ AHLAKI)
18.	Her şeye “evet efendim” diyenlere yer yoktur; üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya koyulması arzu edilir.
19.	Çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirel bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.
20.	Bölümümüzde terfilere iyi performans gösteren kişiler alır.
21.	Ödülleri sıkı çalışan kişiler alır.

Ek 3: Örgüt Kültürü Ölçeği

1. TEMEL BOYUT: KATILIM	
	Yetkilendirme
1.	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.
2.	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.
3.	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.
	Takım Çalışması
4.	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.
5.	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.
6.	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.
	Kapasite Gelişimi
7.	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.
8.	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.
9.	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.
2. TEMEL BOYUT: TUTARLILIK	
	Temel Değerler
10.	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.
11.	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.
12.	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (<i>etik</i>) değerler yoktur.
	Uzlaşma
13.	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.
14.	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.
15.	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.
	Koordinasyon
16.	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.
17.	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.
18.	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.
3. TEMEL BOYUT: UYUM YAPMA	
	Değişim
19.	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.
20.	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.
21.	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.
	Müşteri Odaklılık
22.	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.
23.	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.
24.	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.
	Örgütsel Öğrenme
25.	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.
26.	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.
27.	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.
4. TEMEL BOYUT: VİZYON	
	Stratejik Yönetim
28.	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.
29.	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.
30.	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.
	Örgüt Amaçları

31.	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.
32.	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.
33.	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir
	Misyon Oluşturma
34.	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.
35.	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.
36.	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılaşılabilmektedir.



Ek 4: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.11.2021-59983

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARARLARI

TOPLANTI SAYISI:06	KARAR TARİHİ: 28.09.2018
<p>KARAR 2018/97</p> <p>Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Yunus YILAN'ın "Sıra Dışı Liderlik Tarzlarının Algılanan Örgütsel Politikaya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü" başlıklı doktora tezi kapsamında kullanacağı veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılanların oy birliği ile karar verildi.</p> <p style="text-align: center;">ASLI GİBİDİR</p> <p style="text-align: center;">e-imzalıdır Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanı</p>	

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak Doğrulaması <https://www.turkiye.gov.tr/afyon-kocatepe-universitesi-ebys?eD=BSR5HABSYS&eS=59983> adresinden yapılabilir.

