

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANLARIN BABACAN LİDERLİK
ALGILARININ POZİTİF VE NEGATİF
SONUÇLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
DURUMSAL FAKTÖRLERİN ROLÜ**

MUSTAFA BEKMEZCİ

2501160423

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. BORA YILDIZ

İSTANBUL, 2018



Y Ü K S E K L İ S A N S

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : MUSTAFA BEKMEZCİ

Numarası : 2501160423

Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME-İKTİSAT

Danışman : DOÇ. DR. BORA YILDIZ

Tez Savunma Tarihi : 27.08.2018

Tez Savunma Saati : 14:00

Tez Başlığı : ÇALIŞANLARIN BABACAN LİDERLİK ALGILARININ POZİTİF VE NEGATİF SONUÇLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DURUMSAL FAKTÖRLERİN ROLÜ

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. SEÇİL TAŞTAN		KABUL
2- DOÇ. DR. MAHMUT HIZIROĞLU		KABUL
3- DOÇ. DR. BORA YILDIZ		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. EBRU DOĞAN		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ ÖZLEM ATAN TARLACI		

ÖZ

ÇALIŞANLARIN BABACAN LİDERLİK ALGILARININ POZİTİF VE NEGATİF SONUÇLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DURUMSAL FAKTÖRLERİN ROLÜ

MUSTAFA BEKMEZCİ

Bu çalışmada çalışanların babacan liderlik algıları ve bu algının olası pozitif ve negatif sonuçları saptanmaya çalışılmıştır. Sosyal mübadele teorisi, duygusal olaylar teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi, iyi oluş teorisine dayanarak geliştirilen araştırma modelinde babacan liderlik algısı bağımsız değişken rolündeyken, bağımlı değişkenler çalışmaya tutkunluk, psikolojik sahiplik ve sosyal kaytarmadır. Kolektif şükran değişkeni ise bu modelde hem aracı hem de ılımlatıcı değişken rolündedir. İlgili yazın incelendiğinde gerek babacan liderlik ile ilgili çalışmaların gerekse kolektif şükran değişkeni ile ilgili çalışmaların sınırlı olması bu çalışmanın temel motivasyonunu teşkil etmektedir. Dolayısı ile alan yazındaki bu boşluğun doldurulması yönündeki çaba bu çalışmanın özgün yanını temsil etmektedir. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 418 hizmet sektörü çalışanı oluşturmaktadır. Veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın bulguları göstermektedir ki, babacan liderlik kolektif şükranın istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısıdır. Buna ek olarak kolektif şükran, çalışmaya tutkunluk ve psikolojik sahipliğin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısıdır. Ancak sosyal kaytarma ile babacan liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir birlikte değişim ilişkisi saptanmamıştır. Diğer yandan kolektif şükranın babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisi saptanmıştır. Benzer şekilde kolektif şükran babacan liderlik ve psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide kısmi aracı etkiye sahiptir. Son olarak kolektif şükranın babacan liderlik-çalışmaya tutkunluk ilişkisinde ılımlatıcı etkisi bulgulanırken, aynı etki babacan liderlik-psikolojik sahiplik ilişkisinde istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Anahtar Kelimeler: Babacan liderlik, çalışmaya tutkunluk, psikolojik sahiplik, kolektif şükran, sosyal kaytarma, pozitif psikoloji

ABSTRACT

THE ROLE OF CONDITIONAL FACTORS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES PATERNALISTIC LEADERSHIP PERCEPTIONS AND ITS POSITIVE AND NEGATIVE CONSEQUENCES

MUSTAFA BEKMEZCİ

The purpose of this study is to determine the paternalistic leadership perception of employees and its negative and positive consequences. In the research model developed based on the social exchange theory, emotional events theory, leader-member exchange theory, well-being theory while paternalistic leadership perception is the independent variable role, dependent variables are work engagement (WE) psychological ownership (PO) and social loafing (SL). Collective gratitude (CG) is the mediator and moderator variable in this model. In the literature, what studies about paternalistic leadership and collective gratitude are limited is the basic motivation of this study. So the original aspect of this work is the effort to fill this gap in the literature. In this context, the sample of the research is composed of 418 service sector workers who are reached by convenience sampling. To collect data, survey method was conducted. The findings show that CG partially mediated the PL-WE and PL- PO relations. Also, the moderating effect of CG on the PL-WE relationship is also significant, while this effect was not found significant on the relationship between PL and PO. The major findings, theoretical contributions, practical implications, and the limitations were provided.

Key Words: Paternalistic leadership, work engagement, psychological ownership, collective gratitude, social loafing, positive psychology

ÖNSÖZ

Tez çalışması, sabır gerektiren meşakkatli bir yol ancak bitiminde elde edilen birikimler insana kattıkları açısından zorlu olduğu kadar değerli de. Hem tez çalışmam süresince özveri gösteren hem de eğitimin önemini her fırsatta hatırlatan ve gerekli eğitimi almam için her zaman beni destekleyen sevgili aileme ve tez çalışmasının her aşamasında yanımda olan, bilgileriyle aydınlatan ve akademik gelişimime destek sağlayan kıymetli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Bora YILDIZ'a içtenlikle müteşekkirdiğimi belirtmeyi bir vazife biliyorum. Ayrıca bu çetin tez süreci boyunca, fikir danıştığım, tavsiye aldığım ve rahatlatıcı sözleri ile beni destekleyen hocalarıma ve arkadaşlarıma içtenlikle teşekkür ediyorum. Son olarak, tez çalışmasının önemli ve zor bir kısmı olan anket toplama sürecinde benden yardımlarını esirgemeyen dostlarıma minnetlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar	ix
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI

1.1. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	3
1.1.1. <i>Klasik Liderlik Yaklaşımları</i>	4
1.1.1.1. Özellikler Teorisi	4
1.1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	5
1.1.1.3. Durumsallık Teorileri	6
1.1.2. <i>Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı</i>	7
1.1.2.1. Etkileşimci Liderlik	7
1.1.2.2. Dönüşümcü Liderlik	8
1.2. BABACAN LİDERLİK	11
1.2.1. <i>Paternalizm (Babacılık, Pederşahi Davranış)</i>	13
1.2.2. <i>Babacan Liderlik</i>	16
1.2.3. <i>Türk Kültüründe Babacan Liderlik</i>	21
1.2.5. <i>Babacan Liderliğin Sonuçları</i>	22
1.3. PSİKOLOJİK SAHİPLİK	27
1.3.1. <i>Psikolojik Sahipliğin Tanımı</i>	29
1.3.2. <i>Psikolojik Sahipliğin Biçimleri</i>	30
1.3.3. <i>Psikolojik Sahipliğin Kökleri</i>	31
1.3.4. <i>Psikolojik Sahipliğin Oluşum Yolları</i>	33
1.3.5. <i>İş Odaklı ve Örgüt Odaklı Psikolojik Sahiplik</i>	36
1.3.6. <i>Psikolojik Sahipliğin İşle İlgili Diğer Kavramlarla Olan Benzerlikleri ve Farklılıkları</i>	36
1.3.7. <i>Psikolojik Sahipliğin Sonuçları</i>	39
1.4. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK	41
1.4.1. <i>Çalışmaya Tutkunluk Kavramı</i>	44

1.4.1.1. İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı.....	45
1.4.1.2. Tükeniş Karşısı Yaklaşım.....	46
1.4.1.3. Memnuniyet Temelli Yaklaşım	47
1.4.1.4. Çok Boyutlu Yaklaşım.....	47
1.4.2. Çalışmaya Tutkunluğun Diğer Kavramlardan Farkları.....	48
1.4.3. Çalışmaya Tutkunluğa Yol Açan Faktörler	50
1.4.3.1. Çalışmaya tutkunluğun bağlamsal anlamda öncülleri	51
1.4.3.2. Çalışmaya tutkunluğun bireysel anlamda öncülleri	52
1.4.4. Çalışmaya Tutkunluğun Önemi ve Sonuçları	52
1.5. KOLEKTİF ŞÜKRAN	57
1.5.1. Şükran.....	58
1.5.2. Kolektif Şükran	60
1.5.3. Kolektif Şükranın Öncülleri ve Sonuçları	61
1.5.3.1. Kolektif Şükranın Öncülleri	62
1.5.3.2. Kolektif Şükranın Sonuçları.....	62
1.6. SOSYAL KAYTARMA.....	64
1.6.1. Sosyal Kaytarmanın Tanımı.....	66
1.6.2. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri.....	71
1.6.3. Sosyal Kaytarmanın Sonuçları	74

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ	77
2.2. BABACAN LİDERLİK VE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	78
2.3. BABACAN LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SAHİPLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	80
2.4. BABACAN LİDERLİK İLE KOLEKTİF ŞÜKRAN ARASINDAKİ İLİŞKİ	81
2.5. BABACAN LİDERLİK VE SOSYAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	82
2.6. KOLEKTİF ŞÜKRAN İLE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ARASINDAKİ İLİŞKİ	84
2.7. KOLEKTİF ŞÜKRAN İLE PSİKOLOJİK SAHİPLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	84
2.8. BABACAN LİDERLİKLE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ARASINDAKİ İLİŞKİDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN ARACI ETKİSİ.....	85
2.9. BABACAN LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SAHİPLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN ARACI ETKİSİ.....	86
2.10. BABACAN LİDERLİK İLE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ARASINDAKİ İLİŞKİDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ	87
2.11. BABACAN LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK SAHİPLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ÖLÇEKLER	90
---------------------	----

3.1.1. Babacan Liderlik.....	91
3.1.2. Çalışmaya tutkunluk	91
3.1.3. Psikolojik Sahiplik	92
3.1.4. Kolektif Şükran	92
3.1.5. Sosyal Kaytarma	92
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	95
4.2. AÇIMLAYICI FAKTÖR ANALİZİ	98
4.3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	101
4.4. KORELASYON ANALİZİ	102
4.5. ARACI ETKİLERİN TEST EDİLMESİ	105
4.6. DÜZENLEYİCİ ETKİLERİN TEST EDİLMESİ	109
SONUÇLAR	113
KAYNAKÇA	120
EKLER.....	145

TABLÖLAR

Tablo 1. 1 Liderlik Yaklaşımları.....	10
Tablo 1. 2 Psikolojik Sahipliğin İşle İlgili Diğer Kavramlarla Olan Benzerlikleri ve Farklılıkları	38
Tablo 1. 3 Grup Büyüklüğünün İşlevi Açısından Göreli Bireysel Performans.....	67
Tablo 1. 4 Sosyal Kaytarmanın Temel Teorileri.....	70
Tablo 1. 5 Sosyal Kaytarmanın Öncülleri.....	72
Tablo 3. 1 Demografik Özellikler	94
Tablo 4. 1 Tanımlayıcı İstatistikler	96
Tablo 4. 2 Açıklayıcı Faktör Analizi	100
Tablo 4. 3 Değişkenlerin Güvenilirlik Düzeyi.....	102
Tablo 4. 4 Değişkenler Arası Korelasyon.....	103
Tablo 4. 5 Babacan Liderliğin Kolektif Şükran Üzerindeki Etkisi	105
Tablo 4. 6 Kolektif Şükranın Çalışmaya tutkunluk Üzerindeki Etkisi	106
Tablo 4. 7 Babacan Liderliğin Çalışmaya tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Aracı Etkisi	106
Tablo 4. 8 Babacan Liderliğin Kolektif Şükran Üzerindeki Etkisi	107
Tablo 4. 9 Kolektif Şükranın Psikolojik Sahiplik Üzerindeki Etkisi.....	108
Tablo 4. 10 Babacan Liderliğin Psikolojik Sahipliğin Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Aracı Etkisi	108
Tablo 4. 11 Babacan Liderlik İle Çalışmaya tutkunluk Arasındaki İlişkide Kolektif Şükranın Düzenleyici Etkisi.....	110
Tablo 4. 12 Babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide kolektif şükranın düzenleyici etkisi	111

ŞEKİLLER

Şekil 1. 1 Lider Davranışı ve Ast Tepkisi.....	17
Şekil 1. 2 Babacan Liderlik Yaklaşımları	20
Şekil 1. 3 Çalışmaya Tutkunluğun Öncülleri ve Sonuçları.....	51
Şekil 2. 1 Kavramsal Model.....	89
Şekil 4. 1 Gerçekleşen Model	112

KISALTMALAR LİSTESİ

BL: Babacan Liderlik

ÇT: Çalışmaya Tutkunluk

PS: Psikolojik Sahiplik

KS: Kolektif Şükran

SK: Sosyal Kaytarma

AD: Anlamlı Değil



GİRİŞ

Hangi liderlik türünün örgütler açısından daha iyi olduğu sorusunun doğru fakat tartışmalı bir soru olduğu söylenebilir. Bu soruya cevap vermek için liderlik üzerine araştırmalar yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. İlk başlarda liderliğin doğuştan gelen özelliklere bağlı olduğu düşünülmüş, daha sonra liderliğin doğuştan değil sonradan elde edildiğine ve davranışa bağlı olduğuna dair yaklaşımlar geliştirilmiş, sonrasındaysa liderliğin duruma ve koşula bağlı olduğu ifade edilmiştir. Ancak evrensel bir liderlik yaklaşımı geliştirmeye odaklanmış olan liderlik çalışmalarında, kültürün liderlik üzerindeki etkisi uzun bir süre göz ardı edilmiştir. Silin'in 1976'da yaptığı çalışmalarla birlikte kültüre bağlı bir liderlik türü olan babacan liderliğin doğduğu söylenebilir. Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar, babacan liderliğin Asya, Ortadoğu, Latin Amerika ve Afrika gibi geniş bir coğrafyada etkin olan bir liderlik türü olduğunu göstermektedir. Liderlik yaklaşımına paralel olarak, insan unsurunun üretim faktörleri içerisinde oynadığı rolde de değişim yaşanmış ve insan sermayesine önem veren örgütler oluşmaya başlamıştır. İnsanı diğer üretim araçlarından ayıran temel nokta, insanın yalnızca fiziki bir meta değil, duyguları, algıları, tutumları ve davranış biçimleri olan bir varlık olmasıdır. İnsanı bu bakımdan ele alarak insan sermayesini iyileştirmek, örgütüne bağlı, kurumunu sahiplenen, kurumuna karşı gönül borcu hisseden çalışanların oluşması ve bu yolla da örgütsel verimi ve etkinliği artırmak açısından liderlik yaklaşımı da büyük bir önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı çalışanlarda oluşacak babacan liderlik algısının, çalışmaya tutkunluk, psikolojik sahiplik, kolektif şükran gibi olumlu tutumları artırıp artırmadığını ve sosyal kaytarma gibi istenmeyen (verimlilik kaybına neden olan) davranışları azaltmaya yardımcı olup olmadığını araştırmaktır. Bunun yanı sıra pozitif psikoloji alanının ortaya çıkmasıyla birlikte üzerinde akademik bir ilginin oluşmaya başladığı şükran kavramının da, çalışanların istenen tutum ve davranışlar göstermesi açısından liderlik kadar önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü liderlik yalnızca lider-takipçi arasındaki ilişki üzerinde etkilidir, ancak örgüt düzeyinde bir birliğin, örgütsel sinerjinin oluşumu ve örgüt yapısının güçlenmesi de işletmeler için önem arz etmektedir. Bu sebeple, liderliğin örgüt düzeyinde bir değişim yaratmadaki eksik yanlarının doldurulması için örgüt düzeyinde oluşan şükran olarak ifade

edilebilecek olan kolektif şükran kavramının yardımcı olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın teorik altyapısı, lider üye etkileşimi teorisi, sosyal mübadele teorisi, duygusal olaylar teorisi ve iyi oluş teorisine dayandırılarak açıklanmıştır.

Bu çalışma beş ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm olan kavramsal çerçevede, liderlik kavramı, temel liderlik yaklaşımları ve teorileri açıklanacak, paternalizm ve babacan liderlik kavramına, babacan liderliğin Türk kültüründeki yerine, diğer liderlik türleriyle olan benzerlik ve farklılıklarına, öncüllerine ve sonuçlarına değinilecektir. Ardından, çalışmaya tutkunluk, psikolojik sahiplik, kolektif şükran ve sosyal kaytarmaya ilişkin var olan alanyazın incelenecek, bu kavramlara ilişkin mevcut ulusal ve uluslararası yazında yer alan bilgiler, mantıksal akış içerisinde sunulacaktır.

İkinci kısım olan değişkenler arası ilişkiler ve hipotezler bölümünde ise, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk, psikolojik sahiplik, kolektif şükran ve sosyal kaytarma ile arasındaki ilişkiye; kolektif şükranın, çalışmaya tutkunluk ve psikolojik sahiplik ile arasındaki ilişkiye ve son olaraksa, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk ve psikolojik sahiplik ile arasındaki ilişkide, kolektif şükranın aracı ve düzenleyici etkilerine değinilerek ilgili teoriler bağlamında hipotezler oluşturulacaktır. Ayrıca oluşturulan bu hipotezler doğrultusunda meydana gelen kavramsal model de, mevcut bölümde sunulacaktır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine ve araştırmada kullanılan ölçeklere dair bilgiler ile elde edilen sonuçlara göre katılımcıların demografik dağılımına yer verilecektir. Dördüncü bölüm olan bulgular kısmındaysa, kurulan hipotezler test edilecek ve hipotez sonuçlarına yer verilecektir. Son bölüm olan sonuçlar ve öneriler kısmındaysa, bu çalışmada elde edilen bilgiler, bu bilgilerin mevcut alanyazın ile olan benzerlik ve farklılıkları ile alanyazına sağladığı genel katkı ifade edilecektir. Bu katkılar ışığında, iş dünyasına ve akademik alana yönelik önerilere yer verilecektir. Son olaraksa, bu çalışmanın kısıtlarına değinilerek, gelecek çalışmalar için öneriler sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI

1.1. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

‘‘En iyi lider, insanlar işlerini bitirdiğinde, hedeflerine ulaştıklarında ‘biz bunu kendimiz için yaptık’ demelerini sağlayan ve varlığı zar zor fark edilebilen liderdir’’

Lao Tzu

Bir insanı etkili bir lider yapan nedir? Her ne kadar bu soru, 20.yy’dan itibaren sorulmaya başlanmış ve yanıtlarına dair muhtemel çıkarımlar yine bu tarihten sonra yapılmış olsa da, esasen insanın topluluk halinde yaşamaya başladığı dönemlerden itibaren önem kazanmış olması beklenen bir durumdur. İnsanlığın geçmişi boyunca, etkin bir liderlik göstererek insanları yönlendirenler bunu nasıl başarmıştır? Örneğin Buda gibi geniş bir topluluğun inanç değerlerini belirleyen bir liderden, Karl Marx gibi devletlerin yönetim şeklini biçimlendiren bir lidere kadar tarih boyunca insanlığın ya da en azından belirli bir büyüklükte popülasyonların kaderini değiştiren liderler neyi diğerlerinden farklı yapmıştır? 20.yy’dan itibaren bu soruya dair bazı cevaplar verilmeye başlanmıştır ve bu cevaplar neticesinde de liderlik teorileri ve yaklaşımları geliştirilmiştir.

Alanyazın incelendiğinde liderliğin, hakkında çok fazla tartışma olan ve üzerine pek çok araştırmanın yapıldığı araştırma alanlarından biri olduğu söylenebilir. Üzerinde bu kadar çok ilginin olmasından dolayı, liderlik kavramı hâlâ tartışmalı bir konu olmayı sürdürmektedir (Luthans, 2011). Bu sebeple, liderlik üzerinde pek çok tanım yapılmıştır. Bilinen ve kabul gören bir tanıma göre liderlik, birtakım koşullar altında belirli şahsi veya grup temelli amaçları elde etmek için, birinin başka kişilerin eylemlerini etkilemesi ve bu eylemleri yönlendirmesi sürecidir (Deitzer, Shilliff, ve Jucius, 1979). Biraz daha kısa haliyle liderlik bir hedefi yahut vizyonu gerçekleştirmek için bir grubu etkilemek ve yönlendirmek olarak tanımlanmıştır. Bu etkinin kaynağı, örgüt içinde yönetsel bir rütbe elde etmek suretiyle yasal da olabilir. Ancak ‘‘her lider yönetici olmadığı gibi, her yönetici de lider değildir’’ (Robbins ve Judge, 2007). Bunun yanı sıra, yöneticilerin aynı zamanda iyi bir lider

olması da fazlasıyla istenen ve beklenen bir durumdur (Koçel, 1989). Örgütler en uygun etkinliğe ulaşmak için güçlü bir liderliğe ve güçlü bir yönetime ihtiyaç duyar (Robbins ve Judge, 2007). Buna ek olarak Lider izleyicileri koordinasyon, iletişim, eğitim, motivasyon, bilgi paylaşımı ve ödüllendirme gibi pek çok farklı yolla etkileyebilir (Kouzes ve Posner, 2006; Yukl ve Yukl, 1989).

Bu çalışmanın üzerinde durduğu liderlik türü olan babacan liderlik konusuna geçmeden önce, liderlik ile ilgili alanyazında yer alan teori ve yaklaşımlara kısaca yer verilecektir, ardından ayrıntılı bir şekilde babacan liderliğe değinilecektir. Bu bölüm üç ana başlık altında sunulmuştur; klasik liderlik yaklaşımları, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımı ve babacan liderlik.

1.1.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları

Klasik liderlik yaklaşımları genel anlamda üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve durumsal liderlik teorisidir.

1.1.1.1. Özellikler Teorisi

Tarih sahnesinde yer almış, Atatürk, Buda, Napolyon, Mao vb. pek çok güçlü lider genellikle özellikleri bakımından değerlendirilmiştir. Özellikler yaklaşımı da tam olarak buna yani kişisel özelliklere ve karaktere odaklanmaktadır. Güçlü liderler genellikle gözü pek, coşkun ve karizmatik olarak ifade edilebilir. Lider olanı lider olmayandan ayıran sosyal, fiziksel ve entelektüel özellikler ve kişiliğe dair yapılan araştırmalar, liderlik üzerine yapılan incelemelerin en erken evresini oluşturmaktadır (Robbins ve Judge, 2007). İlk başlarda etkili bir liderin onu başarıya götürecek sıra dışı özelliklere ve kabiliyetlere sahip olması gerektiği düşünülmekteydi. Bu sebeple bu araştırmalar kişisel özellikler, bilgi, lider zekâsı, dış görünüş ve boy gibi fiziksel nitelikleri incelemekteydi (Bryman, 1992). Buradan da anlaşılabileceği üzere, özellikler yaklaşımı temelde ‘pozitif farklılık’ ifadesine dayanmaktadır. Bir kişiyi lider yapan, onu izleyicilerden farklı kılan olumlu özellikleridir. Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco, ve Lau (1999) nispeten yakın bir zamanda yaptıkları çalışmada,

fiziksel uygunluk, önceki deneyimler ve özgüven gibi bazı bireysel farklılıklar sayesinde, kimin lider olacağının tahmin edilebileceği sonucuna varmışlardır. Bu konuda pek çok araştırma yapılmış ve bazı temel özellikler üzerinde durulmuştur. Bu özelliklerden bazıları şunlardır; boy, cinsiyet, bilgi, ırk, yakışıklılık, güven verebilme, fesahat, samimiyet. Ancak bu yaklaşım pek çok eleştiriye maruz kalmıştır. Bazı durumlarda liderin bu özellikleri taşımadığı görülmüştür, bazı durumlardaysa bu özellikleri liderden daha iyi taşıyan grup üyeleri olmasına rağmen, bu izleyicilerin lider olamadıkları gözlemlenmiştir (Koçel, 1989). Özellikler yaklaşımının sorgulanmasıyla birlikte, 20.yy’da başka liderlik modelleri ortaya atılmaya başlanmıştır. Bunlardan ilkiyse davranışsal ya da tarz liderlik teorileridir (Bolden, 2005).

1.1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler yaklaşımının liderliği açıklamakta tam anlamıyla yeterli olmaması ile birlikte lider davranışının ne ölçüde etkin olduğunu öğrenmek için birtakım çalışmalar yürütölmeye başlanmıştır. Özellikler yaklaşımı, liderlik için doğru insanın ‘seçilmesi’ gerektiğini söylerken, bunun aksine davranışsal liderlik yaklaşımı insanların lider olabilmesi için ‘eğitilebileceğini’ ifade etmiştir (Bolden, 2005). Bu teorinin temelde ifade ettiğı gerçek, lideri etkin yapan konunun hali hazırda sahip olduğı, kendisinde var olan özelliklerin değil, liderin liderliğini icra ederken ortaya koyduğu davranışların olduğudur (Koçel, 1989). Bu konudaki en kapsamlı çalışmalar 1940’lı yılların sonlarına doğru Ohio State Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Birbirinden bağımsız binden fazla liderlik davranışı boyutu incelenmiş ve iki öz boyuta indirilmiştir (Robbins ve Judge, 2007). Bu iki boyut ise kişiyi dikkate alma (consideration), ki bu liderin izleyiciler ağırlıklı davranış sergilemesini ifade eder ve inisiyatifdir (initiating structure), bu da liderin işin nihayetine varmak istemesidir (Koçel, 1989). Bazı liderler hem iyi özelliklere sahip olmasına, hem de doğru davranışlar göstermesine rağmen yine de başarısız olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2007). Her ne kadar özellikler ve davranışlar etkili bir liderin tanımlanmasında önemli rol oynasa da, durumsal faktörleri de hesaba katmak gereklidir.

1.1.1.3. Durumsallık Teorileri

Bu teoriler, liderin yetiştiği şartlara ağırlık veren teorilerdir. Bu yüzden, koşul-bağımlılık adıyla da ifade edilebilmektedir (Koçel, 1989). Durumsal teorilerde liderin ilk görevi, işin doğası, izleyicilerin kabiliyeti gibi belirgin durumsal özellikleri belirlemek ve sonrasında bu duruma göre kendini ayarlamaktır (Bolden, 2005). Durumsallık teorisi, tek bir “en” belirlemekten ziyade, liderin davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemekle, en iyi tektir diyen davranışsal teoriden farklılaşmaktadır (Koçel, 1989). Liderlerin yükseliş ve çöküşleri göstermiştir ki, bir liderin başarısı hakkında önceden fikir sahibi olmak, birkaç özellik ve davranıştan çok daha karmaşıktır. Araştırmacılar durumsal etkileri incelediklerinde, a durumu altında x tipi liderlik uygun olabilecekken, b durumu altında ise y tipi liderliğin daha uygun olacağı sonucuna varmışlardır (Robbins ve Judge, 2007). Özetle, durumsallık teorileri, hangi durumlarda, ne gibi koşulların önem arz ettiğini belirlemeye çalışmış ve bu koşullar için en ideal liderlik tipinin ne olduğunu araştırmıştır (Koçel, 1989). Bu teoriyle alakalı en önemli model Fred Fiedler’in etkin liderlik modelidir (Koçel, 1989). Bu modele göre, liderlerin etkin davranışlarını belirleyen üç ana durumsal öge vardır.

- Lider ile izleyicinin birbiriyle olan ilişkisi
- Tamamlanacak görevin niteliği
- Liderin bulunduğu mevkiinden gelen otoritesinin kuvveti

Bu sayılan faktörler lider adına müspet ya da menfi bir ortam var ederek, uygun olan liderlik davranışına etki de bulunmaktadır (Koçel, 1989). Fiedler, lider ile izleyici arasındaki ilişki ne kadar iyi olursa, iş o kadar yüksek yapısallığa erişir demek ve liderin mevkii ne kadar yüksekse, liderin o kadar güçlü bir etkiye sahip olacağını söylemektedir (Robbins ve Judge, 2007). Bu model açısından, liderlik tipinin başarısı müsait koşullarda müsait davranışın uygulanmasına bağlıdır (Koçel, 1989). Bir diğer teori ise amaç-yol teorisidir. Genel anlamda motivasyona ilişkin bekleyiş teorisine dayanan bu teorinin Robert House ve Martin Evans tarafından oluşturulduğu düşünülmektedir. Bu teori, insanın davranışlarını iki faktörün belirlediğini söyler. Bunlar;

- Birtakım davranışların, belirli birtakım sonuçlara ileteceğine dair inanç
- Bu sonuçlara, uygulayıcının atadığı kıymet

Buradan yola çıkarak, bir lider için en mühim iş, izleyiciler nezdinde değerli kabul edilecek amaçları tespit etmek ve bu amaçlara ulaşacak yolu bulma konusunda izleyicilere yardımcı olmaktır (Koçel, 1989)

1.1.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Bu bölümde, modern liderlik yaklaşımları olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarından bahsedilecektir.

1.1.2.1. Etkileşimci Liderlik

Esasen J. M. Burns ile 1978’de gündeme gelen bu liderlik yaklaşımı, B.M. Bass ve diğer başka araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım temelinde, herhangi bir işi başarıya ulaştırmak adına bir takıma liderlik eden kişi ile o takımın üyeleri arasında, başarıya ulaştırılmak istenen işle alakalı karşılıklı ilişki ve bu ilişkide liderin sergileyeceği davranış tarzları üzerinde durmaktadır (Koçel, 1989). Bass (1985)’e göre etkileşimci bir lider, performansın nitelik ve niceliğinin marjinal bir biçimde nasıl arttırılacağını ve bu durumun nasıl sürdürüleceğini, bir hedefin bir başka hedef için nasıl değiştirileceğini, belirli eylemler karşısında direncin nasıl azaltılacağını ve kararların nasıl uygulanacağını hesaba katan, düşünen kişidir. Etkileşimci liderliğin dört ana özelliği vardır (Koçel, 1989).

- Bunlardan ilki, çalışanların hedefin gerçekleştirilmesine yönelik verdikleri efor ve sergiledikleri performansın ölçüsüne göre, liderin grup üyelerine daha çok destek vermesi ve kaynak sağlaması yönünde gösterdiği davranıştır. Bu davranış, koşula bağlıdır.
- İkinci ve üçüncü davranış, bir işi yürütenlere karşı liderin, işin yapıldığı sırada gösterdiği müdahale, yönlendirme ve karışmalardır. İkinci ve üçüncü

davranış türü arasındaki fark, liderin gösterdiği tutumdur. İkinci davranış türünde, lider işin yürütülmesine dair standartları belirler ve işin yapılışını izler, lüzumlu gördüğü hallerde ise müdahale eder ve düzeltmeye yönelik kararlar alır. Üçüncü davranış türünde ise, liderin tutumu daha pasiftir ve yalnızca işin icrası ile ilgili herhangi bir sorun çıktığında duruma müdahil olur.

- Sonuncusu olarak dördüncü davranış da, bırakınız yapsınlar (laissez faire) tarzı liderliktir. Bu, çalışanlara işlerinin standart ve uygulamalarını hazırlamakta serbestlik tanınması anlamına gelmektedir. Bu durumda lider işle ilgisini tamamen kesmiş, sorumluluklarını adeta boşlamıştır. Liderin bu tarz bir davranışta bulunması da laissez faire olarak ifade edilmektedir (Koçel, 1989).

1.1.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı temel anlamda, liderin izleyicilerin ihtiyaç duyduklarını, değer yargılarını ve inanç değerlerini değiştiren kişi olduğunu ifade eder (Luthans ve Kreitner, 1975). Dönüşümcü lider örgütleri üstün performansa ulaştıran kişidir, bunu yaparken de yeniliği ve değişimi bir enstrüman olarak kullanır, bu ise ancak liderin vizyoner olması ve sahip olduğu vizyonu izleyicilerine kabul ettirmesi ile olanaklıdır (Koçel, 1989). Dönüşümcü lider, izleyicilerini örgütün yönünü değiştirerek etkiler (Burns, 1978). Bass (1985)' göre dönüşümcü lider yalnızca izleyicilerinin ihtiyaçlarını düşünerek hareket etmez, aynı zamanda izleyicilerinin ihtiyaç ve isteklerine dair oluşturdukları havuzu genişletir. Dönüşümcü liderler örgütlerin iyiliği için izleyicilerdeki ilgiyi arttırmak için onlara ilham olurlar ve onlar üzerinde olağanüstü etkilere sahiptirler (Robbins ve Judge, 2007). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik birbirinin zıttı değil tamamlayıcıdır. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik üzerine inşa edilir ve izleyicilerin performansını ve gayretini, etkileşimci liderliğin yalnız başına başaramayacağı ölçüde artırır. Eğer bir lider etkileşimci bir liderse fakat dönüşümcü bir lider değilse vasattır (Robbins ve Judge, 2007). En iyi liderler, hem etkileşimci hem de dönüşümcüdür (Robbins ve Judge, 2007). Dönüşümcü liderler daha etkindir, çünkü hem kendileri yaratıcıdır, hem de izleyicilerini daha yaratıcı olmaları konusunda yüreklendirir (Shin ve Zhou,

2003). Dönüşümcü liderlere sahip şirketlerde sorumluluklar daha merkezidir, yöneticiler risk alma konusunda daha arzuludur, ki bunlar da kurumsal girişimciliği kolaylaştırır (Ling, Simsek, Lubatkin, ve Veiga, 2008). Ayrıca, dönüşümcü liderleri olan şirketlerde, üst düzey yöneticilerin örgütsel hedefler üzerine vardıkları fikir birliği daha yüksektir ve bu durum da yüksek örgütsel performansa yol açabilmektedir (Colbert, Kristof-Brown, Bradley, ve Barrick, 2008). Dönüşümcü liderler, gruba ‘‘yapabilirsin’’ ruhu vererek izleyicilerin öz-yeterliliğini de artırırlar (Avolio, Zhu, Koh, ve Bhatia, 2004; Walumbwa, Avolio, ve Zhu, 2008). Son olarak, dönüşümcü liderlik izleyicilerin bağlılığını ve lidere olan güveni sağlar (Avolio, Zhu, vd., 2004). Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan 117 çalışmayı inceleyen bir çalışma, dönüşümcü liderlik ile bireysel olarak izleyici performansı, takım performansı ve örgütsel performans arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (G. Wang, Oh, Courtright, ve Colbert, 2011).

62 ülkede, 825 ayrı örgütte çalışan 18.000 lider üzerine yapılan GLOBE adlı çalışmada, ülke farkı gözetmeksizin etkili bir liderlik ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasında bir ilişki bulunmuştur (House, Javidan, Hanges, ve Dorfman, 2002). Hangi özellikler dönüşümcü liderliği evrensel yapıyor diye bakıldığında ise, vizyon, öngörü, cesareti teşvik etme, güvenilirlik, dinamizm, olumlu bakış ve proaktif olmanın baş sıralarda olduğu görülmektedir (Robbins ve Judge, 2007).

Birçok kez yeniden gözden geçirilen dönüşümcü liderliğin, nihayetinde dört boyutu olduğu söylenebilir (Koçel, 1989). Bunlar;

- Karizma ya da idealize etki olarak bilinen bu durumda, lider vizyon ve misyon duygusu kazandırır, gurur aşırı ve bu yolla saygı ve güven kazanırlar (Robbins ve Judge, 2007). Lider, inanç gösterir, standartlar belirler ve duygusal düzeyde izleyicileri etkiler (Judge ve Piccolo, 2004).
- İlham veren motivasyon olarak adlandırılan durumda ise, lider izleyicileri etkileyen ve onlara ilham veren bir vizyon ortaya koyar. İlham veren motivasyona sahip liderler izleyicilerle gelecekteki hedeflere yönelik iyimser bir iletişim kurar ve görevler için bir anlam inşa eder (Judge ve Piccolo, 2004).

- Entelektüel dürtü denilen durumda da, lider hâlihazırda var olan yapıyı eleştirir, farklı bakış açıları sunar, yenilikçi fikirler ortaya koyar ve bu yolla izleyicilerin entelektüel taraflarına hitap eder ve onları da bu şekilde düşünmeye ve davranmaya isteklendirir (Koçel, 1989).
- Bireye yönelik ilgi şeklinde ifade edilen son durumda ise, lider her bir izleyicinin ihtiyaçlarına ilgi gösterir, onlara karşı bir koç ya da mentor gibi davranır ve onların ilgi ve ihtiyaçlarına dinler (Judge ve Piccolo, 2004).

Tablo 1.1’de sunulan bilgiler şu ana kadar anlatılan farklı liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması hususunda yardımcı olması için, bu liderlik özelliklerini özetlemektedir.

Tablo 1. 1 Liderlik Yaklaşımları

Klasik Liderlik Yaklaşımları			Modern Liderlik Yaklaşımları	
Özellikler Teorisi	Davranışsal Liderlik Teorisi	Durumsal Liderlik Teorileri	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Liderlik, yaş, boy, cinsiyet, ırk, zeka, yakışıklılık gibi doğuştan gelen özelliklere bağlıdır.	Liderlik, liderin astları ile kurduğu ilişkiye ve liderlik sırasında gösterdiği davranışlara bağlıdır.	Koşula bağımlılık olarak da bilinir ve temelde durum değiştiğinde, liderlik tarzının da değişmesi üzerine kuruludur.	Bir işi başarıya ulaştırmak için, liderin astıyla kuracağı etkileşimin önemli olduğunu söyleyen bir liderlik türüdür.	Lider, liderlik ettiği insanların inanç ve değerlerini değiştiren ve bu sayede üstün performans sağlayan kişidir.

1.2. BABACAN LİDERLİK

Lider insanları gitmek istedikleri yerlere götürür, daha iyi bir liderse gitmek istemedikleri ama gitmeleri gereken yerlere götürür.

Rosalynn Carter

Dünya her ne kadar gittikçe küreselleşse ve küçük bir köy (McLuhan, 2011) haline gelse de, kültür mefhumu önemini korumaktadır. Bu önem, liderlik özelliklerinin araştırılmasıyla birlikte bir kez daha gündeme gelmiştir. Liderlik konusu literatürdeki en yaygın araştırma konularından biri olsa da, kültürün liderliğin etkinliğini nasıl değiştirdiğine yönelik çalışmalar fazlasıyla azdır ve araştırmaların odağı yeni yeni kültürün liderlik üzerindeki etkisini incelemeye yönelmiştir (Aycan, 2008; Pasa, Kabasakal, ve Bodur, 2001). Bununla birlikte tüm dünyada geçerli olabilecek bir evrensel liderlik türü arayışı üzerine uzun süredir çalışmalar yapılmaktadır. Haire, Ghiselli, ve Porter (1966) 14 farklı ülke üzerinde 3500 yönetici ile yaptığı çalışmalar sonucunda bazı evrensel yönetici özelliklerinden bahsetmekte ve yöneticilerin demokratik yönetim tarzını ve eşitlikçi örgütsel yapıyı desteklediğini söylemektedir. Ayrıca evrensel olarak kabul görececek liderlik anlayışına yönelik yapılan bazı çalışmalar dönüşümcü ve karizmatik liderliğin belirli açılardan kültürler arası kabul göreceğini söylemektedir (Bass, 1997; Den Hartog vd., 1999). Bunlara ek olarak son 20 yıl içerisinde kültürlerarası liderlik alanında yapılan en önemli çalışmalardan biri olarak görülen GLOBE projesine (Aycan, 2008) göre 2 tür liderlik özelliği evrensel olarak kabul görmektedir. Bunlar karizmatik/değer odaklı liderlik ve takım temelli liderliktir (House, Hanges, Javidan, Dorfman, ve Gupta, 2004).

Etkin liderlik özelliklerinin kültürle bağlantılı olup olmadığı sorusu birçok araştırmacı tarafından araştırılmaya değer bulunmuştur. Bazı araştırmacılar, dil, din ve değerler gibi eşsiz kültürel özelliklerin farklı toplumlarda farklı liderlik yaklaşımları gerektirmesinden dolayı kültüre özgü liderlik görüşünü desteklemektedir (Hofstede, 1993; Ronen ve Shenkar, 1985; Triandis, 1993),

bazılarıysa evrensel lider davranışlarının varlığını savunmaktadır (Bass ve Avolio, 1993; Dorfman ve Ronen, 1991).

Silin (1976) 1 yılı aşkın gözlem ve birçok özel girişim işletmeleri üzerinde yaptığı çalışma ve mülakatlar neticesinde Tayvan'daki yöneticilerin davranış biçimlerinin ve liderlik anlayışlarının batıdakilere nazaran büyük ölçüde farklı olduğunu bulmuştur. Bu farklılıkları, didaktik liderlik, ahlaki liderlik, merkezileşmiş otorite, astlarla sosyal mesafeyi sürdürmek, kontrol taktikleri uygulamak gibi çeşitli davranışlar aracılığıyla açıklamaya çalışmıştır (Silin, 1976). Ardından Redding (1990) ve Westwood (1997) da farklı doğu ülkelerinde yaptığı çalışmalarla birlikte Silin (1976)'ın liderlik özellikleri ile alakalı bulduğu sonuçlara benzer sonuçlar bulmuştur. Yürütülen tüm bu çalışmalar doğuya özgü farklı ve belirgin bir liderlik türü olduğunu göstermiştir (Cheng, Chou, Wu, Huang, ve Farh, 2004). Daha sonrasında bu liderlik türü paternalist (babacan, pederşahi) liderlik olarak adlandırılmıştır (Westwood, 1992). Farh ve Cheng (2000), Silin (1976)'den beri yürütülen tüm araştırmaları gösterdikten sonra babacan (paternalist) liderliği; güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan iyilik ve ahlaki doğruluk ile birleştiren bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Ancak paternalizm kavramı ilk kez bu tanımla ortaya çıktığını söylemek çok iddialı olacaktır. Nitekim paternalizm üzerine yapılan tartışmalar, aile yapısının devleti örgütlemek ve yönetmek için bir model olduğunun düşünüldüğü Aristoteles ve Konfüçyüs dönemine kadar uzanmaktadır (Aycan, 2001). Ancak yönetim kavramı olarak paternalizm, paternalizmi meşrulaşmış otoritenin bir biçimi olarak tanımlayan Max Weber'e kadar dayanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Devlet ihtiyacının ortaya çıkmasıyla birlikte insanlar, devletin kendisini ve malını korumasını karşılığında, devlete mutlak itaat göstermenin ve onu adeta ailedeki baba figürü gibi görmenin gerekli olduğunu düşünmüştür. Türk kültüründe de devlete bakışın, bir babaya olan bakış ile aynı olduğu söyleyebilir, örneğin devlet için kullanılan yaygın bir ifade olan devlet baba ifadesi, Türk toplumunun devletini bir baba gibi gördüğü ve otoritesini bir babanın otoritesi gibi algıladığını gösteren bir örnektir.

Paternalizm kavramı uzun yıllardan beri tartışılrsa da liderlik bağlamında incelenmesin yeni olduğu söylenebilir ve sistemli araştırmalar 21. yüzyılın başlarına

dayanmaktadır (Farh ve Cheng, 2000; Aycan, 2006). Diğer yandan Çin ve doğu Asya ekonomisinin gittikçe büyümesi ve dünyayla kıyaslandığında önemli bir hacme sahip olmasıyla birlikte, araştırmacılar açısından bu bölgelere verilen dikkat artmaya başlamıştır. Bu dikkatin artmasıyla birlikte, batının liderlik anlayışlarını benimsemektense, doğuya özgü liderlik anlayışları geliştirmek için araştırmalara girilmiş (Cheng vd., 2004) ve böylece babacan liderlik kavramı doğmaya ve araştırılmaya başlanmıştır.

1.2.1. Paternalizm (Babacılık, Pederşahi Davranış)

Doğu ve batı uzun yıllar boyunca kendilerine özgü, farklı ve belirgin bir kültürel yapı inşa etmiştir. Bu kültürler arasında farklılıklar olduğu için, doğal olarak bu kültürler üzerine kurulan dinamikler de birbirinden farklı olmaktadır. Bu farklılıklar ışığında yönetim anlayışından kaynaklanan farkların araştırılmasıyla birlikte paternalizm kavramı gündeme gelmiştir. (Westwood, 1992). Paternalizm kavramı TDK sözlüğünde “ *Devletin farklı kesimler üzerinde babalık ederek bu kesimler arasında bir denge kurmaya çalışması* ” olarak tanımlanmış ve paternalizm kavramı “ *babacılık* ” olarak ifade edilmiştir.

Paternalizm bilhassa batıda olmak üzere, üzerinde birçok tartışmaların ve eleştirilerin yürütüldüğü bir kavramdır. Batı literatüründe sıklıkla, bireyleri yönetmek ve yönlendirmek için çağın gerisinde kalmış, devrini kapatmış bir yaklaşım olarak ifade edilmiştir (Jackman, 1994). Esasen paternalizm Çin, Japonya, Kore, Hindistan gibi doğu kültürlerine mensup ülkelerin en belirgin özelliklerden birisidir (Aycan vd., 2000). Asya kültüründeki paternalizmin temeli aile mefhumu içerisinde babanın rolünün öneminin çok güçlü olmasından kaynaklanmaktadır ancak şimdilerde bu kavram ailenin de ötesine geçmiş ve iş yeri ve sosyal yaşam gibi pek çok yerde önem kazanmıştır (Kim, 1994). Her ne kadar doğu kültüründe paternalizm kavramı istenen, arzu edilen ve sevilen bir kavram olsa da batı kültüründe bu kavram çok uzun zamanlardan beri olumsuz olarak algılanmaktadır (Aycan vd., 2000). Bunlara ek olarak Batı kültüründe paternalizmi eleştirmek için çeşitli benzetmeler yapılmıştır, Aycan (2006) bu metaforlardan bazılarını şu şekilde aktarmıştır; iyiliksever

diktatörlük, meşrulaşmış otorite, zorlayıcı olmayan sömürü, en tatlı ikna, stratejik esneklik, kadife eldiven içerisindeki demir yumruk ve beşikten mezara yönetim. Her ne kadar paternalizm batıda eleştirilmiş olsa da, geçmişte bu kavram onlar için de önem arz etmiştir (Aycan, 2006). Batıda paternalizm ve kapitalizm peş peşe olgunlaşmış ve endüstriyel paternalizm uzun yıllar boyunca Amerikan tarihindeki saltanatını sürdürmüştür (Tone, 1997). On dokuzuncu yüzyıldaki Amerikalı fabrikatörler ve tüm yirminci yüzyıldaki kapitalist girişimciler “endüstriyel ıslah” prensiplerine dayalı olarak çalışanların ahlaki, sosyal ve fiziki refahını iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir (Kerfoot ve Knights, 1993). Ancak daha sonra alternatif demokratik yönetim anlayışlarına yönelik toplumsal bilincin, eğitim kuruluşları ve medya aracılığıyla artmasıyla birlikte paternalizm etkisini kaybetmiştir (Padavic ve Earnest, 1994). Son yıllara gelindiğindeyse batıda ulusal anlamda yürütülen refah programlarıyla birlikte paternalizmin canlandığı görülmektedir ve yapılan ulusal refah programları politik ve ekonomik baskılar sebebiyle gittikçe paternalist (babacan) bir hal almaktadır (Aycan vd., 2000). Doğu toplumlardaysa paternalizmin kökleri çok daha eskiye uzanmaktadır. Doğu kültür ve geleneğini etkileyen Konfüçyüsçülük ve Legalizm baba-oğul ilişkisini diğer tüm ilişki türleri arasında en önemlisi olarak kabul etmiş ve bu ilişkide babanın oğulları ve diğer tüm aile bireyleri üzerinde mutlak hâkimiyet ve kayıtsız bir gücü olduğunu savunmuştur (Farh ve Cheng, 2000). Bu sebeple Konfüçyüsçülük ve Legalizm etkisi altındaki doğu kültürü batıyla kıyaslandığı zaman paternalizmin çok daha derin köklerine sahiptir.

Paternalist (babacan) kültürlerde otorite sahibi insanlar bir ebeveyn gibi davranmakta ve ilgisi altındaki kişileri korumak zorunda olduklarını düşünmektedir. Bunun karşılığında da onlardan sadakat, itaat ve uyum beklemektedirler (Pellegrini ve Scandura, 2006). Paternalizm, üst-ast arasındaki ilişkinin hiyerarşik, birbirine bağımlı ve duygusal olduğu, kolektivist ve geniş güç mesafesine sahip toplumlarda yaygın ve istenen bir şeydir (Aycan, 2008). Bu toplumlarda üstün, astı için neyin doğru olduğunu bildiği ve buna karşılık olarak da astın, üstüne karşı gönüllü olarak sadakat ve itaat göstermesinin beklendiği kabul edilir (Aycan, 2008). Buna zıt olarak bireyseliğin ve dar güç mesafesinin olduğu toplumlarda paternalizm ya yoktur ya

da olumsuz ve etkinliđi zayıf bir Őey olarak dűŐűnűlűr (Aycan, 2008). Buradan yola çıkarak denilebilir ki paternalizmin anlamı kűltűrel yapı deđiŐtikçe keskin bir Őekilde deđiŐim gűstermektedir (Aycan, 2008). Paternalizm hakkında çeŐitli tanımlar, farklı yaklaŐımlar olsa da tűm bu farklılıkları birleŐtiđi bazı temel űzellikler vardır, bunlar; otorite, baŐkaları űzerinde kontrol, baŐkaları adına karar vermek ve baŐkalarının iyiliđini dűŐűnerek hareket etmek (Martűnez, 2003).

Peki, Tűrk toplumu için durum nedir? Bu soruyu cevaplamak için Tűk toplum yapısının yukarıda bahsedilen ulusal kűltűr sınıflandırılmasından hangisine ait olduđunu belirtmek gereklidir. Bilindiđi űzere Hofstede (1980)'in araŐtırmaları Tűrk toplumunun kolektivist, geniŐ gű mesafesine sahip, belirsizliđe olan toleransı yűksek, diŐil yapıda bir toplum olduđunu gűstermiŐtir ve bunun bir sonucu olarak Tűrk toplumunda paternalizmin istenen ve kabul gűren bir Őey olması beklenmektedir. Nitekim Aycan vd. (2000)'nin 10 ayrı űlkeyi karŐılaŐtırarak yaptıđı çalıŐmada Tűrkiye'nin paternalist (babacan) deđerler űzerine yűksek skora sahip bir toplum olduđu gűrűlmektedir. Buradan yola çıkarak Tűrk kűltűrűnűn babacan yaklaŐımının istendiđini ve kabul gűrdűđű bir kűltűr olduđu sűylenebilir. Buna ek olarak ilginç bir baŐka yaklaŐıma daha deđinmek gerekirse, yapılan bazı çalıŐmalar paternalizmin askeri kűklere dayanabileceđini sűylemektedir (Chou, Sibley, Liu, Lin, ve Cheng, 2015). Bu açıdan bakıldıđında Pellegrini ve Scandura (2006) Tűrkiye'nin paternalizm notunun yűksek olmasını deđerlendirirken (Aycan vd., 2000) bu durumun Tűrk aile yapısında babanın rolűnden kaynaklanıyor olabileceđi sűyledikten sonra askeri yapının da etkili olabileceđine dikkat çekmektedir. Tűrk iŐ kűltűrűnde paternalizmin etkinliđi, askeri yapının iŐ yerleri de dahil olmak űzere sosyal yapılar űzerinde inŐa ettiđi ve sűrdűrdűđű etkiye de atfedebilir dedikten sonra Pellegrini ve Scandura (2006) bu duruma űrnek olarak Tűrkiye'de yaŐanan 1960 ve 1980 darbelerini gűstermekte ve hepsine ek olarak da Osmanlı'nın arkasında bırakmıŐ olduđu gűlű bűrokratik yapının da bu durumda etkin bir faktűr olabileceđini belirtmektedir.

Bu bűlűmde paternalizmin geniŐ anlama tarifine ve toplumlarda bulunduđu yere ve bu durumun sebeplerine deđinilmiŐtir. Bir sonraki bűlűmdeyse liderlik anlamında

paternalizme yer verilecek ve alanyazında paternalist liderlik olarak da ifade edilen bu kavram için ‘‘babacan liderlik’’ ifadesi kullanılacaktır.

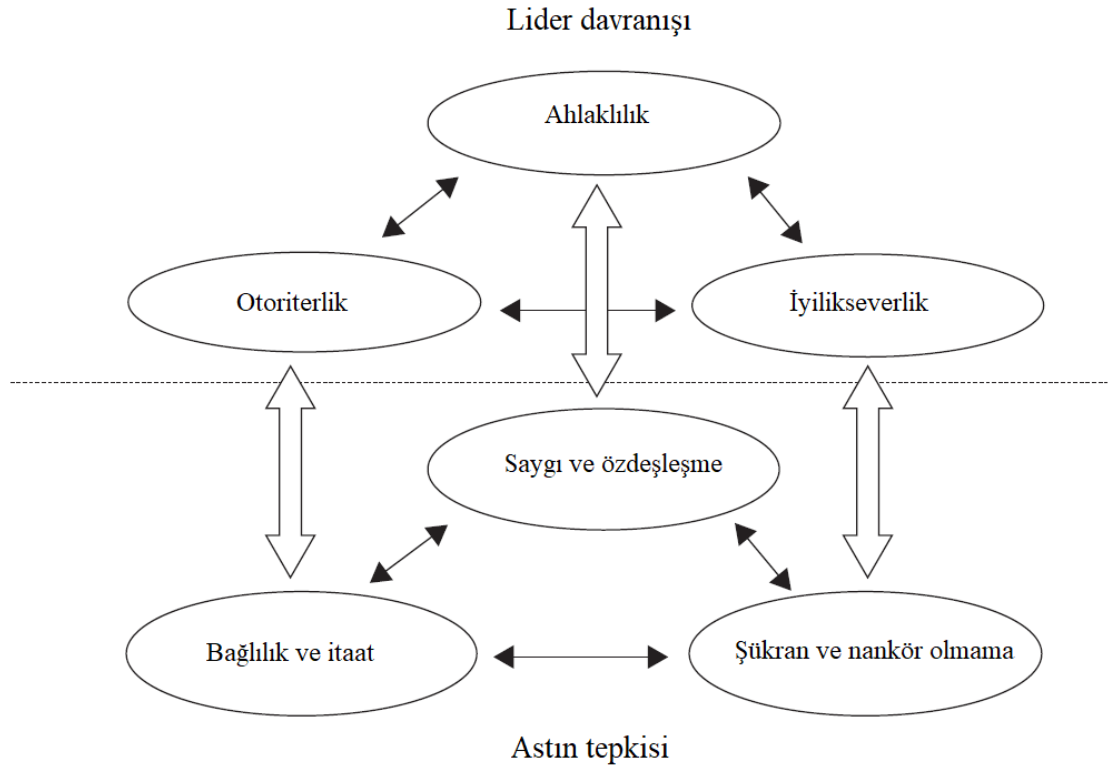
1.2.2. Babacan Liderlik

Liderliğin genel ve herkes tarafından kabul edilen bir tanımı olmadığı gibi, babacan liderlik için de çeşitli ve birbirinden farklı tanımlar yapılmıştır. Babacan liderlik hakkında yapılan sistemli çalışmalar neticesinde ifade edilen ilk tanım, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan iyilik ve ahlaki doğruluk ile birleştiren bir liderlik yaklaşımı (Farh ve Cheng, 2000) şeklindedir. Diğer yandan Aycan (2006) babacan liderliği, liderin astına karşı hem iş yerinde hem de iş dışı hayatında özen gösterdiği, onu yönlendirdiği ve koruduğu bunun karşılığında da asttan itaat ve saygı beklediği hiyerarşik bir ast-üst ilişkisi olarak tanımlamaktadır. Aycan (2006)’a göre babacan liderliğin yapısını diğer liderlik türlerinin yapısından ayıran temel unsur liderin astın hem iş hayatına hem de özel hayatına dahil olmasıdır. Benzer şekilde babacan lider astını hem özel yaşamında hem de iş yaşamında tıpkı babayı andıran bir tutumla yönlendirmektedir (Gelfand, Erez, ve Aycan, 2007).

Babacan liderlik üzerine yönetim alanında yapılan çalışmaların artıyor olmasına rağmen tanımı ve etkinliği üzerinde yazarlar arasında bir fikir birliği yoktur ve buna yönelik araştırmalar devam etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Ancak babacan liderlikle alakalı birbirine benzerlikleri ve farklılıkları olan iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan ilki Farh ve Cheng (2000) tarafından yapılmıştır. Farh ve Cheng (2000)’in yaptığı tanıma göre babacan liderliğin üç temel bileşeni vardır; *otoriter*, *iyiliksever* ve *ahlaki liderlik*. Bunlardan ilki olan otoriter liderlikte, lider astları üzerinde mutlak bir otorite ve kesin bir kontrole sahiptir ve astlarından da sorgulamaksızın bir itaat ve boyun eğme bekler. Liderin astları üzerindeki bu otorite, kontrol ve sorumluluğu Çinin ataerkil geleneği ve konfüçyüsçülüğün hiyerarşik etik düzenine kadar dayanmaktadır (Cheng vd., 2004; Farh ve Cheng, 2000). Lider kurallar koyar, sorumlulukları belirler, gerektirdiğinde ceza ve ödül verir ve ast da tüm bunlara uyum sağlar (Cheng vd., 2014). İyiliksever liderlikteyse lider astlarının

ve ailelerinin refahı için her bir asta karşı özel ve kucaklayıcı bir ilgi gösterir. Son olarak ahlaki liderlikte, lider bencil olmayan, erdemli ve öz disiplinli davranışlar gösterir. Bu tanım ve boyutlar babacan liderlik üzerine çalışma yapan araştırmacılar arasında çok sık olarak kullanılmaktadır. Şekil 1.1’de, bu yaklaşım özetlenmektedir.

Şekil 1. 1 Lider Davranışı ve Ast Tepkisi



Kaynak: Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations (Cheng vd., 2014)

Diğer taraftan Aycan (2006) babacan liderliği beş farklı boyutta ele almıştır. Bunlar; iş yerinde bir aile atmosferi yaratmak, astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmak, iş alanı dışındaki yerlere de dahil olmak, itaat beklemek ve otoriteyi sürdürmek. Bu boyutlardan ilki olan iş yerinde bir aile atmosferi yaratmak ve astlarına karşı bir baba gibi davranmak, iş yaşamında olduğu kadar diğer alanlarda da onlara tavsiyelerde bulunmayı ifade etmektedir (Aycan, 2006). Örnek olarak eşiyle sorun yaşayan bir astına önceki deneyimlerinden yola çıkarak öğütler vermesi yahut çocuğunu göndereceği okulla alakalı bildiklerini anlatarak çocuğun eğitimine katkı sağlamak

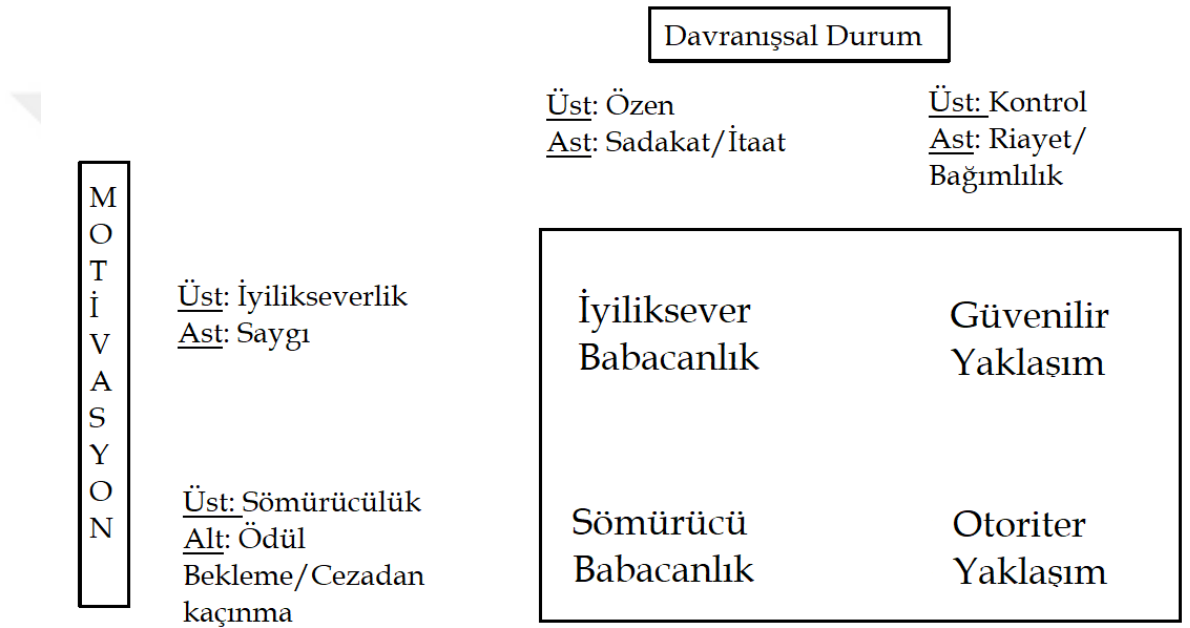
istemesi gösterilebilir. İkinci boyut olan astlarla yakın ilişkiler kurmak, her bir astı ile bireysel olarak, birebir yakın ilişkiler kurması, onların hayat sorunlarını, kişisel problemlerini ve aile hayatını bilmesi ve işte olduğu kadar iş dışında da onların refahıyla ilgili olmasını ifade etmektedir (Aycan, 2006). İş alanı dışındaki yerlere de dahil olmak ise, örneğin düğün, cenaze töreni, mezuniyet gibi iş dışı etkinliklere ailenin bir üyesi gibi katılmayı, maddi yönden bir sıkıntısının olması durumunda yardım etmeyi, eşiyle bir sorun yaşadığında ya da anne babası ile bir sıkıntısı olduğunda aralarınca arabuluculuk yapmayı anlatır (Aycan, 2006). Dördüncü boyut olan itaat beklemek, astlardan bağlılık ve sadakat beklemek, şirketle alakalı önemli bir mesele olduğunda, kendi özel hayatlarından kısmak pahasına da olsa astlardan hızlı bir katılım beklemek şeklinde ifade edilmektedir (Aycan, 2006). Son boyut olan otoriteyi sürdürmek ise, statü farklılıklarına önem vermeyi, liderin ast ve onun kariyeri için neyin iyi olduğunu bildiğine inanmayı ve üstün otoritesine karşı gelmeden denileni yapmasını asttan beklemeyi ifade etmektedir (Aycan, 2006). Babacan ilişki hiyerarşiktir, baba rolündeki üst astını koruyup kollarken, ast da gönüllü bir sadakat ve itaat sergiler. Çünkü bilir ki üstü onun için en iyisinin ne olacağını biliyordur (Aycan, 2002). Babacan lider, çalışanlarını her alanda destekler, onlara yol gösterir, tavsiyelerde bulunur, sorunlarını çözer, ailesinden biriymiş gibi davranır. Bağımsız kararlar aldığında onu cezalandırabilir. Çalışan da bunun karşılığını çeşitli davranışlarla gösterebilir, örneğin üstünün isteği üzerine mesai ücreti almaksızın iş yerinde fazladan zaman geçirir, sadakatinden dolayı daha iyi bir iş teklifi gelse de işini terk etmez, işine karşı daha azimli ve çalışkan olur (Aycan, 2002). Böylece aralarındaki ilişki iş bağlamının ötesine geçmiş olur ve lider çalışanları ile arasındaki sosyal mesafeyi kısaltır (Aycan, 2002). İki farklı yapıya sahip olan babacan liderlik yaklaşımından çıkarılacak ortak nokta; üstün astına karşı yalnızca bir baba gibi değil yakın bir arkadaş gibi yaklaşması, astında buna karşılık üstün otoritesini kabul ederek ona karşı sadık ve saygılı olması olabilir. Babacan liderlikle alakalı farklı tanım ve bu tanımlara bağlı farklı boyutlar ifade edilse de, bu liderlik türü kolektivist ve geniş güç mesafesine sahip sosyo-kültürel yapılar için uygun olarak görülmektedir (House vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Liderliğin kendisi olduğu kadar babacan liderlik de kültür bağlamından ayrı düşünülemez (Aycan, 2008). Bu sebeple babacan liderliği kültür temelli olarak ele almak gereklidir. Toplumun bireyselci mi yoksa toplulukçu mu olduğu, güç mesafesinin geniş mi yoksa dar mı olduğu, duygusal mı yoksa akılcı bir toplum mu olduğu babacan liderliğe olan bakış açısını değiştirmektedir. Babacan liderliğin etkin olabileceğinin düşünüldüğü bazı kültürel varsayımlar vardır, bunlar; kolektivizm, geniş güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik (Hoftstede, 1980), kararlılık ve kültür yayılımıdır (Erben ve Güneşer, 2008). Yapılan araştırmalar batı dışındaki kültürlerde babacan liderliğin etkili bir liderlik türü olduğunu söylemektedir (Martínez, 2003; Pellegrini ve Scandura, 2006; Pellegrini, Scandura, ve Jayaraman, 2010). Batı kültüründe ise, babacan liderlik ile otoriteriyenlik arasında olumsuz bir ilişki olmasına rağmen (Aycan, 2006), otoriteriyenlik ile eş değerde bulunmaktadır (Uhl-Bien ve Maslyn, 2005). İlgili alanyazın incelendiğinde yapılan bazı çalışmalar, Hindistan, Çin, Pakistan gibi Türkiye’de de babacan liderliğin etkin bir liderlik türü olduğunu söylemektedir (Aycan vd., 2000). Daha geniş perspektiften bakıldığında babacan liderliğin Asya, Ortadoğu, Latin Amerika ve Afrika örgütlerinde uygulandığı görülmektedir (Ayman ve Chemers, 1991; Kabasakal ve Bodur, 2004; Martinez, 2005). Geniş perspektiften bakıldığında bu da dünyanın büyük bir bölümüne karşılık gelmektedir.

Bütün bu anlatılanlara ek olarak ayrıca ardında yatan niyetin değişmesi ile değişen ve alanyazında tartışılan iki tür babacan liderlik yaklaşımı vardır; *iyiliksever* ve *sömürücü* (Aycan, 2006). Sömürücü yaklaşımda odak nokta örgütsel çıktılarken, iyiliksever yaklaşımda çalışan refahıdır (Aycan, 2001). Diğer bir deyişle, sömürücü yaklaşımda liderin asıl amacı örgütsel hedeflere ulaşmak, örneğin daha çok satış yapmak ya da istenen bölgelerde pazara girebilmektir. Buna zıt olarak iyiliksever yaklaşımda lider doğrudan çalışanı için iyi olacak, onu geliştirecek ve onun yararına olacak şeyleri yapmaktadır (Aycan, 2006). Örneğin daha fazla deneyim kazanarak daha iyi bir pozisyona ulaşabilmesini sağlamak. Çalışan açısından bakıldığında, iyiliksever yaklaşımda çalışanın babacan davranışlar içerisinde olan lidere karşı olan sadakati liderin ona karşı gösterdiği cömert tavırdan kaynaklanır. Tam tersi olarak sömürücü yaklaşımda ise çalışanın lidere karşı sadakat göstermesinin sebebi, liderin

onun ihtiyaçlarını karşılamaya muktedir olduğunu ve istediği takdirde de kaynaklarını kesebileceğini bilmesinden kaynaklanmaktadır (Aycan, 2006). Şekil 1.2’de bu iki yaklaşım özetlenmektedir.

Şekil 1. 2 Babacan Liderlik Yaklaşımları



Kaynak: Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization (Aycan, 2006)

Her ne kadar buraya kadar babacan liderliğe dair ilgili alanyazında pozitif fikir birliğine vurgu yapılsa da, babacan liderliğin karanlık bir yüzü de vardır, babacan liderlik zamanla adam kayırmaya, kaynaklarının yalnızca belirli bir başka gruba akmasına ve bir başka grubun ise dışlanmasına dönüşebilir (Kabasakal ve Bodur, 2007).

1.2.3. Türk Kültüründe Babacan Liderlik

Bu çalışmanın daha önceki kısımlarında kolektivist ve geniş güç mesafesine sahip kültürlerde babacan liderliğin etkin bir liderlik yaklaşımı olduğundan bahsedilmişti ve ardından Türk kültürün de kolektivist ve geniş güç mesafesine sahip bir kültür olduğuna değinilmiştir. Hatırlanacağı üzere ardından Türk kültüründe babacan liderliğin etkili bir liderlik tarzı olmasının sürpriz bir sonuç olmayacağı aksine beklenen bir durum olacağı belirtilmiştir. Nitekim Aycan vd. (2000)'nin 10 ayrı ülke üzerinde yaptığı çalışmada Türk kültürün yüksek babacan liderlik değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca Türk kültüründe en baskın örgütsel değer kolektivizmdir ve Türk örgütlerinin kültürü kolektivist yapısını artırdıkça, liderlerin sergilediği babacan liderlik davranışlarının artacağı da beklenmektedir (Pasa, Kabasakal, ve Bodur, 2001). Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, çalışanların özel sorunlarıyla ilgilenmek etkin liderlik türünün önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Pasa vd., 2001). Bu konuda yapılan bir başka çalışmada da babacan liderliğin Türk toplumunda uygulama alanının fazlasıyla geniş olduğu ifade edilmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007). Pellegrini ve Scandura (2008) Amerika'da çalışan bir Türk'ün babacan yaklaşımla ilgili ifadesi belirttikten sonra, bu yorumun kendi çalışmalarıyla benzer olduğunu belirtmektedir. Yazarlardan birinin arkadaşı olan çalışan yorumuysa şöyledir;

“ İstanbul’da çalışırken, yöneticimin benim hayatıma sürekli karışıyor olmasından dolayı bunalmıştım. Amerika’da dört yıl çalıştıktan sonra kendimi o ilgiyi özlerken buldum. Amerikalı yöneticiler ilgisiz ve mesafeliler. En azından bana çocuklarımla nasıl olduğunu yahut daha fazla çocuk yapmayı düşünüp düşünmediğimi sorabilirler. Onlardan özel hayatıma dair detaylı, mufassal yorumlar beklemiyorum zaten, ama buradaki yöneticilerin yalnızca göreve odaklı olduğunu hissediyorum, insanlara yani bize değil. ”

Türk kültüründe babacan liderliğin yaygın bir kültür olup olmadığını sormak farklı bir konu, bunun sebeplerini irdelemek ve araştırmak ise başka bir konudur. Eğer buradaki amaç, Türk kültüründe babacan liderliğin isteniyor olmasının sebeplerini araştırmak olsaydı, bunun altında yatan sebepleri, örneğin kültür, demografik yapı,

cinsiyet dağılımı, tarihi perspektif, yaygın dini görüş gibi diğer meseleleri incelemek yerinde olurdu. Ancak bu araştırmanın amacı bunları belirlemek değildir ve bu bölümün maksadı da, Türk kültürünün babacan liderlik uygulamalarının benimsendiği bir kültür olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, yukarıda verilen akademik çalışmalar ışığında, Türk kültürünün kolektivist ve geniş güç mesafesine sahip bir kültür olması sebebiyle (Hoftstede, 1980) babacan liderlik uygulamalarının etkin olduğu bir kültür olduğu söylenebilir. Türk kültürü bu açıdan, Asya ve Orta Doğu ülkelerinde yaygın olan liderlik anlayışına sahiptir.

1.2.5. Babacan Liderliğin Sonuçları

Bu bölümde, babacan liderlikle alakalı olarak yapılan ve alanyazın incelemesi sonucunda elde edilen çalışmaların sonuçlarına değinilecektir. Bu çalışmaların bir kısmı ülke bazında yapılan çalışmalarken, bir kısmı uluslararası nitelik taşımaya yönelik yapılmış çalışmalardır. Ayrıca yapılan çalışmaların bazıları babacan liderliği 3 boyutlu ele alırken, bazılarıysa 2 boyutlu olarak ele almıştır. Öncelikle Türkiye’de yapılan çalışmalar ifade edilecek ve ardından başka ülkelerde bu konuda yapılmış çalışmalara değinildikten sonra babacan liderliğin evrensel bir liderlik olup olamayacağına yönelik yapılan çalışmalardan bahsedilerek bölüm sonlandırılacaktır.

Kurt (2015) İstanbul ilinde 176 kişiden anket toplama yöntemi ile yaptığı çalışmada, işe yaratıcı katılım ile iyiliksever babacan liderlik arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bir diğer bulgu ise, işe yaratıcı katılım ile ahlaki babacan liderlik arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı; otoriter babacan liderlik arasında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Mete ve Serin (2015) okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde yaptığı bir çalışmada, öğretmenlerin müdürlerin babacan liderlik tarzı sergilediğine yönelik tutumları olumlu yönde arttığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağı ve bunun akabinde öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının azalacağını bulgulamıştır. Koç üniversitesi bünyesinde yürütülen ve 313 çalışan üzerinde yapılan bir tez

çalışmasının sonuçlarına göre, babacan liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki ve bu ilişkide lidere duyulan güvenin aracı etkisi olduğu saptanmıştır (Demirer, 2012).

Şendoğdu ve Erdirençelebi (2014) tarafından Konya ilinde 261 katılımcı üzerinde yürütülen çalışmada, babacan liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer çalışma ise Taşlıyan, Çiçeklioğlu, ve Bıyıkbeyi (2009) tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara, örgütsel iletişim ile babacan liderliğin alt boyutları arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Öner (2012) tarafından hizmetkâr liderlik tipiyle babacan liderlik tipi arasında bir ilişki olup olmadığını keşfetmek üzerine Türk kültürü bağlamında yapılan bir araştırmanın sonuçları çalışanların farklı liderlik türlerini algılayış biçimlerini göstermesi açısından önemlidir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, Türk çalışanlar hizmetkâr liderlik ile babacan liderlik arasında yüksek bir ilişki olduğunu algılamaktadır, bu durum çalışanlar tarafından desteklenen liderlik uygulamalarının yüksek derecede kültüre özgü olduğunu göstermektedir. Daha özel olarak, hizmetkâr liderliğin tüm boyutlarıyla, babacan liderlik arasında yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Pasa vd. (2001) tarafından Türkiye'deki toplum yapısı, örgütler ve liderlik üzerine yürütülen çalışmada, önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada Türkiye'de en belirgin, en baskın örgütsel değer kolektivizm olduğu tespit edilmiş ve kolektivist değerlerin liderlik davranışlarındaki babacan tutumu arttırdığı söylenmiştir. Türk örgüt kültürünün kolektivist yapısı arttıkça, bu örgütlerde babacan düşüncelerin de arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca ikinci en baskın kültürel değer olan belirsizlikten kaçınma ile liderlik davranışları arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Son olarak Türkiye bağlamında bir liderin çalışanlarını bir ebeveyn gibi önemseyen ve aile aidiyeti hissi uyandıran bir lider olarak ortaya çıktığına değinilmiştir. Bu çalışmanın bulguları daha önceki çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Erben ve Güneşer (2008)'in 142 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, iyiliksever babacan liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta düzeyde bir etkiye ve bağlılığın sürdürülmesi üzerindeyse güçlü düzeyde bir etkiye sahip olduğu bulunmuş. Ayrıca Pellegrini ve Scandura (2006) Türkiye’de 185 katılımcı üzerinde yaptıkları çalışmada, yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterdikleri babacan davranışlar ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada bulunan bir diğer bulgu ise, lider üye etkileşimi ile yöneticilerin gösterdikleri babacan davranışlar arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündedir.

Son olaraksa, Soylu (2011) yaptığı çalışmada, önceki çalışmalarda bazı liderlik problemlerinin olumsuz örgütsel çıktılara ve zorbalık ve zarar verici davranışlar gibi etik olmayan iş yeri davranışlarına yol açtığına gösterildiğini belirtmektedir. Ardından, babacan liderliğin boyutları ile zorbalık arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılacağını söylemektedir. Daha sonrasında, babacan liderliğin farklı boyutları ile Türk örgütlerinde gösterilen zorbalık arasında bir ilişki olduğunu, bunun özellikle de sadakat arayışına yatkın olan paternalizmde görüldüğünü söylemektedir. Buna ek olarak, bu araştırmanın kültürler arası bir boyutta tekrar edilmesini önermektedir.

Türk kültüründe babacan liderlik ile yapılan bazı çalışmalarının sonuçlarına değinildikten sonra şimdi de dünya üzerindeki farklı ülkelerde yapılan çalışmalara değinilecektir. Bu çalışmalar genellikle gelişmekte olan ülkelere ve doğunun kültürel motiflerini taşıyan bölgelerde yapılmıştır. Babacan liderlik çalışmaları açısından önemli bir yer tutan ve Cheng vd. (2004) tarafından yürütülen bir çalışmanın sonuçları üç ayrı bölüm şeklinde ifade edilmiştir:

- 1) Batıdaki dönüşümcü liderlik ile kıyaslandığında babacan liderlik astların verdiği tepki üzerinde benzersiz ve önemli bir etkiye sahiptir.
- 2) Babacan liderliğin üç boyutu ile (iyiliksever, ahlaki ve otoriter) ast tepkileri arasında bir etkileşim vardır.
- 3) Babacan liderlik ve ast tepkileri arasındaki ilişkide astların gelenekçi otorite uyumunun aracı etkisi vardır.

Bu konuda yapılan bir diğer çalışma ise Pellegrini vd. (2010) aittir. Yapılan bu çalışmada, Hindistan'da babacan yaklaşımın iş tatmini üzerinde önemli pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiş ancak bu ilişkinin Amerika'da önemsiz düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca adı geçen bu iki ülke bağlamında da, babacan liderlik ile lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, babacan liderliğin kültürler arası kabul görebileceği iddia edilmiştir. Ayrıca Chen, Eberly, Chiang, Farh, ve Cheng (2014) tarafından yürütülen bir diğer çalışma, babacan liderliğin iyiliksever ve ahlaki boyutu ile hem rol içi hem rol dışı performans arasında pozitif bir ilişki bulunurken, otoriter liderlik boyutu ile ast performansı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Son olarak Aycan, Schyns, Sun, Felfe, ve Saher (2013) tarafından üçü yüksek güç mesafesinin ve kolektivizmin olduğu ülkeler (Çin, Türkiye, Pakistan) ve diğer üçü de düşük güç mesafesinin ve bireyselciliğin olduğu ülkeler (Amerika, Almanya, Hollanda) olmak üzere toplamda 6 farklı ülkede yapılan, babacan liderliğin diğer liderlik türleri ile arasında olan benzerlik ve farklılıkları tespit etmeye yönelmiş bir çalışmanın sonuçlarına değinilecektir. Toplamda 1272 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmanın bulguları, babacan liderliğin, otoriter ve besleyici görev liderliği ile hiyerarşik ve kolektivist kültürlerde, eşitlikçi ve bireyselci kültürlerde olduğundan daha güçlü bir benzerlik taşıdığını göstermektedir. Öte yandan babacan liderliğin, katılımcı liderlik ve dönüşümcü liderlikle arasındaki ilişkinin kültürler arası eşit olduğu bulunmuştur.

Babacan liderliği evrensel boyutta ele alan çalışmalar değerlendirildiğinde özet olarak, babacan liderlik geniş güç mesafesi olan, kolektivist kültürlerde onaylanırken, eşitlikçi ve bireyselci kültürlerdeki çalışanlar babacan liderliği eleştirmektedir (Aycan vd., 2000). GLOBE projesine katılan 59 ülke üzerinden toplanan verilen inceleyen Mansur, Sobral, ve Goldszmidt (2017) bazı önemli sonuçlara ulaşmıştır. Verilen ülkeler açısından, babacan liderliği oluşturan boyutlar bakımından önemli farklılıklar vardır ve bu durum nezdinde denebilir ki, babacan liderlik evrensel olarak kabul gören bir liderlik türü değildir. Bazı kültürler babacan liderliği tüm boyutları ile onaylarken, diğerleri bir bütün olarak babacan liderliği onaylamama eğilimindedir. Bu bağlamda babacan liderliği boyutlar bazında ele almak

önemlidir. Örneğin, Çin kültürü iyiliksever babacan liderliği daha fazla onaylarken, Meksika otoriter babacan liderliği daha uygun bulmaktadır (Mansur vd., 2017). Ancak eğer boyut bazında babacan liderlik ele alınmazsa, Çin de tıpkı Meksika gibi babacan liderliğin etkili olduğu bir ülkedir sonucu çıkarılır. Bu nedenle, boyut bazında incelemek önem arz etmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü 59 ülke içinde 22 tanesinde babacan liderliğin bir şekli bulunmuştur. Daha sonra bu 22 ülke, iyiliksever ve sömürücü olmak üzere iki farklı türde sınıflanmıştır. İyiliksever grupta (14 ülke) ılımlı düzeyde otorite ile birlikte yüksek düzeyde iyilikseverlik ve dürüstlük onaylanmaktadır ve bu grup babacan liderliğin “ daha parlak gölgesini” temsil etmektedir. Sömürücü grupta ise (8 ülke) düşük düzeyde doğruluk ile orta düzeyde iyilikseverlik ile birlikte yüksek düzeyde otorite onaylanmaktadır ve böylece bu grup da babacan liderliğin “daha karanlık gölgesini” göstermektedir. İyiliksever babacan liderliğin onaylandığı ülkeler, sömürücü babacan liderliğin onaylandığı ülkelere nazaran daha yüksek kolektivizme ve daha düşük güç mesafesine sahip ülkelerdir (Mansur vd., 2017).

Bu bölümde babacan liderlik kavramı ile ilgili alanyazında yapılan çalışmalar incelenmiş, bu kavram üzerine yapılan tanımlara, kavramın boyutlarına, türlerine yer verilmiştir. Babacan liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliği, kültürün hesaba katılması ile ortaya çıkması ve doğuda yeşeren bir liderlik türü olması gösterilebilir. Türk kültürü, tarihi kökleri ve edinimleri ile birlikte babacan liderliğe yatkın bir millet olduğu söylenebilir. Yukarıda verilen pek çok araştırma bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Türk kültüründe babacan liderlik üzerine yapılan çalışmalarının artmasının, örgütler açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.3. PSİKOLOJİK SAHİPLİK

Sorumluluk eşittir hesap verebilirlik o da eşit mülkiyet demektir. Ve sahiplik hissi, bir takımın veya örgütün sahip olabileceği en güçlü silahtır.

-Pat Summitt

Sahiplik hissinin insanın doğasında olduğu söylenebilir. Bir şeyleri kendininmiş gibi görmenin, o şeylere karşı duyulan fiziki ve duygusal yakınlığı arttırdığını söylemek için toplumsal sağduyuya başvurmak yeterlidir. Psikolojik sahiplik kavramının yönetim literatüründe yeni yeni çalışılan bir konu olması gibi, psikoloji alanında sahiplik kavramı da bu alanının gelişimi ile kıyaslandığında son zamanlarda çalışılmaya başlanan bir konudur (Furby, 1980). Sahiplik hissinin gelişimi üzerine araştırmalar yapan ve bunu incelerken de bu hissin çocuklardaki gelişimine başvurmanın önemli olduğunu belirten Furby (1980) yaptığı çalışmada, sahiplik hissinin kökenini incelemiş ve şunları belirtmiştir:

“Bebeklerin önce emekleyerek daha sonra da yürüyerek hareket etmeye başlamasıyla bu süreç başlar. Çocuk ulaşabildiği her şeye dahil olmak ve çevresindeki şeyleri keşfetmek ister. Ancak bu tür aktiviteler çocukların etrafını saran şeylere karşı bir tehdit oluşturur. Çünkü hareket kısıtlamasının ortadan kalkmasıyla birlikte, çocuklar ulaşabildikleri şeyleri yıkmaya ve onlara zarar vermeye başlarlar. Yetişkinlerse çocukları bu durumdan alıkoymaya çalışır. Bunu yaparken de nesneleri ‘senin’ ve ‘senin değil’ şeklinde sınıflandırmaya başlarlar ve böylece çocuklar neyin kendilerinin olduğunu anlamaya başlar.”

Sahiplik hissi hem soyut hem de somut nesnelere yönelik olabilir ve bu his kişiliğin oluşumuna (Dittmar, 1992) hizmet eder ve davranışları şekillendirir (OToole, 1979). Sahiplik hissi için illa ki formal/yasal bir sahiplik olması gerekmez, bu durumun yokluğunda dahi sahiplik hissi oluşabilir, bu durumu ifade etmek için ise psikolojik sahiplik ifadesi kullanılır (Mayhew, Ashkanasy, Bramble, ve Gardner, 2007). Bu kavram Pierce, Kostova, ve Dirks (2001) tarafından bireylerin soyut veya somut bir

hedefin tamamını yahut bir parçasını sanki kendilerininmiş gibi hissettikleri bir durum olarak tanımlanmıştır.

Psikolojik sahiplik kavramının oluşum süreci incelendiğinde yirminci yüzyılın başlarına kadar gidilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Webb (1912), bir çalışana çalıştığı şirkette hisse vermek onun işine karşı duyduğu isteği ve özeni arttıracaklarını iddia etmiştir. Ayrıca çalışanların işe karşı yaptığı devamsızlığı, işten ayrılmayı ve işe karşı duyulan yakınmayı azaltacağı ifade edilmiş, örgütsel etkinlik problemlerinin bu yolla düzeltilebileceği düşünülmüştür (Pierce, Rubenfeld, ve Morgan, 1991). Pierce vd. (1991) yaptıkları çalışmada, yasal sahipliğin, psikolojik olarak deneyimlenen sahiplik aracılığıyla olumlu tutuma ait ve davranışsal etkilere yol açabileceğini söylemiştir. Pierce vd. (2001) daha önceki çalışmaları ve sosyal uygulamaları inceledikten sonra, bu araştırma ve incelemelerin 3 durumu gösterdiğini ifade etmiştir. Bu durumlar, (1) sahiplik hissi insan doğasının bir parçasıdır; (2) insanlar doğada yer alan hem maddi hem de gayri maddi olan birçok farklı nesneye karşı sahiplik hissi geliştirirler; (3) sahiplik hissi çok önemli davranışsal, duygusal ve psikolojik sonuçlara sahiptir.

Yukarıda insan doğasında var olan sahiplenme hissine ve daha da özel olarak psikolojik sahiplik kavramına ve bu kavramının nasıl geliştirildiğine kısaca yer verilmiştir. Bu verilen bilgilerden sonra önemli bir soru gündeme gelmektedir; psikolojik sahiplik neden önemlidir? Başka bir ifadeyle, psikolojik sahiplik kavramı örgütsel açısından ne ifade etmektedir? Bu sorulara cevap verebilmek için küreselleşme ve artan rekabet kavramlarını kullanmak gereklidir. Küreselleşmenin arttığı ve kalifiye ve iyi eğitim görmüş çalışanların oldukça az olduğu bir piyasada çalışanın işini terk etmesini önlemeye yardım edecek olan örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi güçlendirmek ve geliştirmek örgütler açısından büyük önem ifade etmektedir (Dirks, Cummings, ve Pierce, 1996). Ayrıca örgütüyle iyi ilişkilere sahip olan çalışan örgütte kalmaya, motivasyonunu sürdürmeye, sorumluluk almaya ve işini sahiplenmeye daha fazla yatkındır (Dirks vd., 1996). Piyasada rekabet edebilmek için örgütler işiyle ve örgütüyle psikolojik bağ kuracak zeki ve yetenekli çalışanları işe almak ve bu çalışanların işteki devamlılığını da sağlamak zorundadır. Hangi psikolojik faktörlerin çalışanların sadakat ve bağlılığını etkileyeceğini keşfetmek,

örgütlerin yetenekli çalışanları bünyesinde tutması için gittikçe önemli bir durum haline gelmektedir (Olckers ve Du Plessis, 2012). Örgütler yetenekli ve ehil çalışanların işten ayrılmasını önlemek istemektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanda oluşan sahiplik hissinin örgüt açısından da önemli birtakım sonuçlara sahip olacağı söylenebilir. Bu sebeple psikolojik sahipliğin çalışanlar tarafından hissediliyor olmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın ilerleyen kısımlarında psikolojik sahipliğin olumlu ve olumsuz sonuçlarına detaylı olarak yer verilecektir.

1.3.1. Psikolojik Sahipliğin Tanımı

Bu kavramın ilk sistematik tanımı Pierce vd. (2001) tarafından, bireylerin soyut veya somut bir hedefin tamamını yahut bir parçasını sanki kendilerininmiş gibi hissettikleri bir durum olarak ifade edilmiştir. Bir başka tanım ise, psikolojik sahipliği çalışanın bir hedefe yönelik oluşturduğu sahiplik hissini içeren psikolojik bir olgu olarak ifade etmektedir (Van Dyne ve Pierce, 2004). Bu sahiplik hissi nesneden ziyade (Bu üniversite benim) genellikle ve ondan daha önemli olmak üzere nesnenin sahibini (Benim üniversitem İstanbul Üniversitesidir) tanımlar (Campbell Pickford, Joy, ve Roll, 2016). Bu tanımlar ışığında psikolojik sahipliğin ayırt edici pek çok özelliğinin olduğu söylenebilir. İlk olarak sahiplik hissi sıklıkla ‘benim’ ‘bana ait olan’ ya da ‘bizim’ ifadeleri ile ilişkilendirilen manalarda ve duygularda kendisini gösterir ve bir nesneyle ya da hedefle olan duygusal bağı ifade eder (bu hedef vatansever için yurduken, işkolik için işi olabilir) ve ‘‘neyin benim olduğunu hissediyorum’’ sorusuna cevap verir. İkinci olarak psikolojik sahiplik bireyin kendisiyle yakın ilişki kurduğu ve özünün bir parçası olarak kabul ettiği maddi ve maddi olmayan nesne ile kendisi arasındaki bir ilişkiyi yansıtır ve benim olan benim bir parçam haline gelir der. Üçüncü olarak psikolojik sahiplik durumu karmaşıktır ve bilişsel ve duygusal özlerden meydana gelir. Bilişsel olan öz, kişinin hedefi hakkındaki farkındalığını, inançlarını ve düşüncelerini içerir. Duygusal açıdansa psikolojik sahiplik kişiye bir zevk ve etkililik becerisi verir (Pierce, Kostova, ve Dirks, 2003).

Pierce vd. (2003) yaptıkları çalışmada, yasal sahiplik ile psikolojik sahiplik arasındaki farkları ortaya koymuştur. Sıklıkla bağlantılı olduğu düşünülse de, yasal sahiplik ile psikolojik sahiplik bazı önemli şekillerde birbirinden farklıdır. Örneğin, yasal sahiplik toplum tarafından belirlenir ve bundan doğan haklar devlet tarafından korunur ancak psikolojik sahiplik bu hissi taşıyan birey tarafından algılanır. Ayrıca psikolojik sahiplik yasal sahiplik olmadan da oluşabilir ancak yasal sahipliğin olduğu her durumda psikolojik sahiplik oluşmayabilir (Pierce vd., 2003). Bazı durumlarda birey her ne kadar bir nesnenin yasal sahibi olsa da ‘‘sanki benim değilmiş gibi geliyor’’ diyebilir. Bu açıdan psikolojik sahiplik bir örgütün yasal ya da kaynak bazında sahipliğinden farklı ve ayrık bir yapı olarak tanımlanabilir (Olckers ve Du Plessis, 2012). Bu ifadeler psikolojik sahipliğin, yasal rejim tarafından kabul edilen sahiplik kavramından daha geniş ve kapsamlı bir kavram olduğunu göstermektedir (Olckers ve Du Plessis, 2012).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda psikolojik sahipliğin özünde bir şeye sahip olmaya dair duyulan his ve bir nesneye psikolojik olarak bağlanma durumunun yattığı söylenebilir. Kişi sahip olduğu şeyi kendi özünün bir uzantısı olarak hisseder ve böylece psikolojik sahiplik durumu ortaya çıkmış olur. Mülkiyet psikolojik olarak temellendirildiğinde birey için ‘‘benimki’’ haline gelir çünkü birey o şeyde kendisini, kendisinde de o şeyi bulur. Böylece ‘‘hedef’’ psikolojik olarak sahiplik hissi yaşayan kişinin bir parçası haline gelir (Pierce vd., 2001). Şimdiyse kişinin hedefle arasındaki bu bağı, dolayısıyla da psikolojik sahiplik durumunu ortaya çıkaran sebepleri araştırmak gereklidir. Bu sebepleri ortaya koymak için alanyazında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Bu tartışmalardan çıkarılan sonuçlar bir sonraki bölümde incelenecektir.

1.3.2. Psikolojik Sahipliğin Biçimleri

Higgins (1998) düzenleyici odak teorisi üzerine yaptığı çalışmalarda bireylerin iki temel öz düzenleme sistemi olduğu söylemektedir; *geliştirici* ve *engelleyici*. Higgins’in yaptığı bu çalışmalardan yola çıkan Avey, Avolio, Crossley, ve Luthans

(2009) psikolojik sahipliğinde bağımsız iki temel biçimi olduğu iddia etmiştir. Geliştirici olarak ifade edilen öz düzenleme sistemine sahip bireyler bir işi tamamlamaya yönelik arzuya ve büyük bir amaca yönelik isteğe karşı daha fazla ilgili ve risk alma konusunda daha fazla istekliken, engelleyici bazlı bireyler, yalnızca görev ve sorumlulukları yerine getirmeye odaklanmakta ve anksiyete ve gerginlik gibi hisleri yaşamaya daha fazla yatkın olmaktadır (Avey vd., 2009). Özetle geliştirici kavramı görevi tamamlama arzusu ile ilgili bir kavram olarak ifade edilebilirken, engelleyici kavramı görevi tamamlamayı, zorunlulukları yerine getirmeyi ve cezadan kaçınmayı ifade eden bir kavramdır. Psikolojik sahiplik açısından bakıldığında zaman, bu iki kavram arasındaki farkı daha açık ifade etmek için şöyle bir örnek verilebilir: Bilgi paylaşımının şirket açısından önemli olduğu bir durumda, gelişme odaklı psikolojik sahipliği olan bir yönetici elde ettiği bilgileri şirketin geliştiğini görmek için diğerleriyle paylaşır. Ancak diğer yandan engelleme odaklı psikolojik sahipliği olan birisi daha dikkatli davranır ve değişimden kaçındığı ve mevcut durumu koruma taraftarı olduğu için bilgileri elinde tutmaya çalışır (Avey vd., 2009). Bu ifadelerden çıkarılacak olan sonuç; gelişme odaklı psikolojik sahipliği olan bireyler cömert bir yol izlerken, engelleyici odaklı psikolojik sahipliği olan bireyler daha cimri bir tutum sergilemektedir. Bir sonraki bölüm psikolojik sahipliğin ortaya çıkmasıyla ilgili ‘niçin’ ve ‘nasıl’ sorularının cevaplanmasını içermektedir. Bu sorulara verilen cevaplar sırasıyla psikolojik sahipliğin ortaya çıkış nedenini ve bu çıkışın nasıl olduğunu açıklamaktadır. Alanyazında kimi zaman bu soruların cevapları psikolojik sahipliğin kökleri ve yolları olarak ifade edilse de, kimi zamanda boyutları olarak ifade edilmektedir. Esasen bir sonraki bölüm, şu anki bölümden daha önce gelmekteydi ancak alanyazındaki bu farklılıklar sebebiyle öncelikle Avey vd. (2009) tarafından öne sürülen biçimler, ardından psikolojik sahipliğin kökleri ve oluşum yolları incelenmiştir.

1.3.3. Psikolojik Sahipliğin Kökleri

“Niçin psikolojik sahiplik var?” ya da daha belirli bir biçimde “Birey açısından bu durumun oluşmasında yer alan güdüler ve amiller nelerdir?” psikolojik sahipliğin

kökleri bu soruların yöneltilmesi ile açıklanabilir. Bu soruya verilen kimi cevaplar genetik faktörleri ön plana çıkarırken, kimi cevaplar ise çevre ve terbiye etkisini vurgulamaktadır (Pierce vd., 2001). Pierce vd. (2001) psikolojik sahipliğin köklerine yönelik kapsamlı bir çalışma olmadığı söyledikten sonra, hem genetik faktörlerin hem de çevre etkisinin önemli bir rol oynadığını ifade eder. Ayrıca psikolojik sahipliğin ortaya çıkmasının sebebinin, insanın doğasında var olan belirli güdülerini tatmin etmesi olduğunu söyler. Daha sonra alanyazında bu güdülere yönelik ‘‘sahip olma hissi bilincimizi, öz farkındalığımızı ve dünyayı algılayış biçimimizi şekillendirir ‘’ şeklinde yapılan bazı açıklamaları belirttikten sonra, psikolojik sahipliğin köklerinde üç ana güdünün yattığını söyler. Bunlar; *etkililik ve etkinlik, öz kimlik ve bir yere sahip olmak(yer ihtiyacı)*tır.

Etkinlik ve Etkililik: Sahipliğin altında yatan güdü büyük ölçüde kontrole sahip olmaktır (Isaacs, 2013). Sahiplikle ve onun getirdiği haklarla kişi çevresini keşfetmeye ve onu değiştirmeye muktedir hale gelir, ki böylece onun içsel olarak barındırdığı etkili olma ihtiyacı tatmin edilmiş olur (Beggan, 1991). Çevreyi değiştirme konusunda bir etkinlik gösterme arzusu sahiplik kazanma girişimlerine neden olmakta ve bu durumun bir sonucu olarak da sahiplik hissi meydana gelmektedir (Pierce vd., 2001). Diğer yandan öz etkililik, insanların belirli görevleri yerine getirebileceklerine dair inançlarını içermektedir (Bandura, 1997).

Öz Kimlik: Sahiplik aynı zamanda benliğin sembolik ifadesi olarak işe yarar çünkü sahiplik kişilik ve öz kimlikle yakından ilişkilidir (Dittmar, 1992). İnsanlar sahipliği kendilerini tanımlayan bir amaç için, öz kimliklerini başkalarına aktarmak ve zaman boyunca benliklerinin devamını garanti altına almak için kullanırlar (Pierce vd., 2001). Çalışanlar nesnelerle olan etkileşimlerinden haz alırlar böylece bu nesnelere atfettikleri değeri özümserler ve bu nesneler onların öz kimliklerinin bir parçası haline gelir (McCracken, 1986). Örneğin kimi insanlar kendisini bir antika toplayıcı olarak tanımlayabilir ya da bir başkası kendisi bir yalı sahibi olarak. Bu sahiplik hedefleri sıklıkla kişinin kimliğinin bir tanımlayıcısı olarak kullanılır. Bu nesneler üzerindeki sahiplik hissi bireylerinin kendilerini benzersiz olarak tanımlamalarına yardım edebilir ve bu da onların kişisel benliğinin/kimliğinin oluşumuna katkı sağlar (Avey vd., 2009). Ayrıca çalışanlar amaçlar, görevler ve örgütler gibi soyut

kavramlarla etkileşim kurarak kendi öz kimliklerini kurar, sürdürür, oluşturur ve dönüştürürler. Böylece onlar tüm çalışanların iyi tanımlanmış hedeflere sahip olduklarından ve örgütlerinin onlardan tam olarak ne beklediği konusunda emin olurlar (Rousseau, 1998).

Bir Yere Sahip Olmak: Sahiplik ve bununla ilişkili psikolojik durum aynı zamanda kişinin bir alan veya bölgeye (yaşayabileceği bir eve) sahip olma güdüsüyle de açıklanabilir (Pierce vd., 2001). Bir yere sahip olmak insanın ruhunun sağlığı ve ihtiyacı için önemli ve gereklidir. Bu güdüden ve bu güdünün oluşturacağı muhtemel tatminden dolayı, insanlar zamanlarının, enerjilerinin ve kaynaklarının büyük bir bölümünü, en nihayetinde evleri olabilecek hedeflere sahip olmak için harcarlar (Pierce vd., 2001). Bir insan, örgüt içerisinde kendisinin sahip gibi gördüğünde aitlik ihtiyacı, bir yere sahip olma ihtiyacı karşılanmış olur (Avey vd., 2009).

Yukarıdakilere ek olarak Avey vd. (2009) dördüncü bir psikolojik sahiplik kökü olarak **hesap verebilirlik** kavramını eklemiştir. Hesap verebilirlik iki mekanizma aracılığıyla psikolojik sahipliğin bir bileşeni olarak düşünülebilir; (1) diğerlerini sorumlu tutabilme hakkı, (2) birinin sorumlu tutulabileceği beklentisi. Psikolojik sahipliğin bir kaynağı olarak hesap verebilirlik, toplumun birçok alanında görülmektedir. Örneğin, bir spor takımının sahipleri başkalarını takım performansı açısından sorumlu tutabilir ancak bu kişiler de başka kuruluşlar (medya gibi) tarafından sorumlu tutulabilir (Avey vd., 2009). Başka bir ifadeyle, kişi hem bir başkasını sorumlu tutabilir, hem de kendisini içten içe aynı durum için sorumlu olarak görebilir.

1.3.4. Psikolojik Sahipliğin Oluşum Yolları

Bir önceki bölümde psikolojik sahiplik kavramının niçin ortaya çıktığı anlatılmıştır. Bu bölümdeyse, bu ortaya çıkış sürecinin nasıl olduğuna değinilecek, ortaya çıkış süreçleri incelenecektir. Pierce vd. (2001) yaptıkları çalışmada, çalışanlarda sahiplik hissinin nasıl oluştuğunu üç ana yol aracılığıyla açıklamıştır. Ayrıca aynı çalışma, bu

üç yolun/mekanizmanın da birbiriyle bağlantılı olduğunu da belirtmektedir. Bu üç ana yol şunlardır:

- Hedefleri (nesneleri) kontrol etmek
- Hedefi yakından tanımak
- Hedefe kilitlenme/adanma

Bu üç ayrı yol aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Hedefi Kontrol Etmek: Nesneler üzerinde kontrol sahiplik durumunun kilit unsurudur (Pierce vd., 2001). Rudmin ve Berry (1987) yaptıkları çalışmada, sahipliğin en temel manasıyla nesneler üzerinde kontrol kurabilmek ve nesneleri kullanabilmek anlamına geldiğini bulmuştur. Dahası, nesneler üzerinde kontrol edebilmek en nihayetinde sahiplik hissine neden olur (Csikszentmihalyi ve Halton, 1981). Nesneler üzerinde kontrol gücüne sahip olmak, onlara sahip olma hissine sebep olur (Furby, 1978). Yine Furby (1978) çalışmasında, çalışanlar ne kadar çok miktarda nesneler üzerinde kontrol gücüne sahip olursa, o nesneleri psikolojik olarak kendilerinin bir parçasıymış gibi hissetmeye başlar demektedir. Örgütler çalışanlarını her biri potansiyel psikolojik sahiplik hedeflerinden olan birçok faktör üzerinde çeşitli derecelerde kontrol gücüne sahip olmasını sağlayan birçok fırsatla destekler (Pierce vd., 2001). Otonominin olduğu işlerde sahiplik hissi normale nazaran daha büyük bir artış gösterir. Ancak bazı örgütler çalışanların nesneler üzerinde kuracakları kontrolleri azaltırlar ve bunun bir sonucu olarak da çalışanlarının psikolojik sahiplik hissini engellenmiş olur. Böylece çalışanlar hiçbir şeyin onlara ait olmadığını düşünmeye başlar. Çünkü örgütleri ve örgütlerinin herhangi bir parçası üzerinde etkilerinin ve kontrollerinin olmadıklarını düşünürler (Pierce vd., 2001). O'driscoll ve Beehr (2000) gibi araştırmacılar, çalışanlar ne ölçüde kendi etkilerinin ana kontrol unsuru olduğuna inanıyorlarsa, çalışanların o derecede iş tatmini, işe katılım ve örgütsel bağlılık göstereceğini savunmaktadır.

Hedefi Yakından Tanımak: Bir nesne ile ilişki kurmak sahipliğin oluşumu açısından önemlidir (Beggan ve Brown, 1994). Bir çalışanın bir nesne hakkında bilgisi ne kadar çoksa kişi o nesneyle kendisi arasında o kadar derin bir ilişki hisseder ve o ölçüde güçlü bir sahiplik hissi duyar (Sartre, 1927). Böylece kişi

kendisi ile nesne arasında psikolojik bir ilişki olduğunu düşünür. Örgütler çalışanlarına proje, iş ve takım gibi pek çok potansiyel sahiplik hedefi belirleyerek onlara bu hedefleri daha yakından tanıma fırsatı verir. Örneğin, çalışana potansiyel örgütsel sahiplik hedefleri (örgütün misyonu, hedefleri ve performansı gibi) hakkında bilgi verildiğinde, onlar örgütü daha iyi tanıdıklarını hissederler ve bunun bir sonucu olarak da, örgüte karşı psikolojik sahiplik hissi geliştirebilirler Ancak bilgi psikolojik sahiplik hissi oluşturmak için yeterli olmayabilir. Birlikteliğin yoğunluğu (hedefle ilgili bireylerin etkileşim sıklığı gibi) da çıktıları etkileyecektir. Hedefle daha uzun bir birliktelik muhtemelen hedefin daha iyi bilindiği algısına ve bunun bir sonucu olarak psikolojik sahiplik hissine neden olacaktır. Ayrıca yakın bilgi sahibi olma durumu bilgiyi daha ulaşılabilir kılmakla ve bilgiye ulaşım maliyetini azaltmakla da desteklenebilir (Pierce vd., 2001).

Hedefe Kilitlenme/Adanma: Rochberg-Halton (1984) çalışanın bir nesne üzerinde sarf ettiği enerji, emek, zaman ve ilgi onları nesneyle ilgili birisi haline getirir ve onlara sahip oldukları hissinin gelişimini sağlar. Pierce vd. (2001) bu konuya desteklemek için Karl Marx'ın şu sözünü aktarmaktadır; *“var ettiğimizi ürünler için emeğimizi kullanarak yoğun miktarda enerji harcarız, bunun bir sonucu olarak da tıpkı düşüncelerimiz, duygularımız ve kelimelerimiz gibi bu ürünlerde özümüzün bir temsili haline gelir.”* Örgütler çalışanlarına, çalışma grupları, ürünler, projeler, atamalar ve işler gibi örgütün birçok açısında onları kullandığında ve onlara bu fırsatı sağladığında, sahiplik hissi de gelişir. Çalışanlar kendi işlerine, kullandıkları makinelere ve emeklerinin bir karşılığı olan ürünlere karşı sahiplik hissi geliştirebilirler (Beaglehole, 2015). Kendini hedefe adanma birçok biçimde gerçekleşebilir, örneğin; çalışanların entelektüel, fiziki ve psikolojik açıdan enerjilerini adanması gibi fikirlerini, yeteneklerini ve zamanlarını adanması da bu duruma dâhildir. Bunun bir sonucu olarak sahiplik hissi oluşmaya başlar. Çalışanlar kendilerini hedefe ne kadar adarlarsa, hedefe yönelik psikolojik sahiplik de o kadar güçlü olacaktır. Örneğin akademisyenler kendilerini yaptıkları akademik çalışmalara adadıkça, bu çalışmalarının sonuçlarına dair o denli sahiplik hissi geliştirmeye başlarlar. (Pierce vd., 2001).

1.3.5. İş Odaklı ve Örgüt Odaklı Psikolojik Sahiplik

Bireyler psikolojik sahiplik hissini bir bütün olarak tüm örgüte karşı gösterebildikleri gibi yalnızca yapmış oldukları işe karşı da gösterebilirler. Esasen bu iki tür psikolojik sahiplik de bir bütün olarak örgüte destek sağlamaktadır, aralarındaki ana fark içeriklerinin aktarımıdır (Campbell Pickford vd., 2016). O'driscoll, Pierce, ve Coghlan (2006) yaptıkları çalışmada, bir bütün olarak örgüte karşı hissedilen psikolojik sahiplik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı açısından, kişinin kendi işine karşı hissettiğinden daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.

Yukarıda açıklanan bu iki ayrım arasındaki farkı tanımlar aracılığıyla daha detaylı olarak açıklamak gerekirse, öncelikle örgüt odaklı psikolojik sahiplik örgüte bir bütün olarak psikolojik açıdan bağlı olan ve sahiplik hisseden bireyle ilgidir (Van Dyne ve Pierce, 2004). Bu ifade örgütsel kültür ve örgüt iklimi, üst yönetimin tavırları, şirketin hedef ve vizyonu, örgütün itibarı ve şirket politika ve prosedürleri gibi birçok farklı özellik tarafından etkilenebilir (Van Dyne ve Pierce, 2004). Her ne kadar bu çalışmanın doğrudan odak noktası olmasa da, bu özelliklerin bilahare incelemesinin örgüt odaklı psikolojik sahipliği etkileyeceği düşünülmektedir. İkinci tür olan iş odaklı psikolojik sahiplik ise, kişinin özel olarak kendi yaptığı işe karşı duyduğu sahiplik hissini ifade etmektedir (Van Dyne ve Pierce, 2004).

1.3.6. Psikolojik Sahipliğin İşle İlgili Diğer Kavramlarla Olan Benzerlikleri ve Farklılıkları

Pierce vd. (2001) yaptıkları çalışmada, psikolojik sahipliğin üç temel kavram ile aralarında belli farklılıkları olduğunu söylemiştir. Bunlar, bir bireyin belirli bir örgütteki katılımını devam ettirip ettirmeyi istememesi ile ilgili hisleri ve/veya düşünceleri olarak tanımlanan örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen, 1991), bir kişinin örgüt özelliklerini kabul ettiğine dair duyduğu inanç açısından kendisini sosyal olarak sınıflandırması olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşme (Mael ve Tetrick, 1992) ve son olarak örgütün hedef ve değerlerine karşı gösterilen uyum olarak tanımlanan örgütsel içselleştirme (Mael ve Ashforth, 1992) şeklindedir.

Pierce vd. (2001) bu ayrımları açıklarken, bu kavramları belirli sorular üzerinden ayırmıştır. Psikolojik sahiplik “Neleri kendime ait olarak hissediyorum?” sorusunu sorarken, örgütsel bağlılık “Bu örgütteki katılımı mı sürdürmeli miyim ve niye? - Çünkü yapmalıyım, yapmaya ihtiyacım var ya da yapmak istiyorum.” Öte yandan örgütsel özdeşleşme ise şu soruyu yöneltirken “Ben kimim” ve içselleştirme ise “Neye inanıyorum?” der. Tüm bu sorulara ek olarak psikolojik sahipliğin kendine özgü bazı çıktıları vardır. Örneğin diğer durumlardan hiçbiri psikolojik sahiplik kadar sorumluluk ve haklar kümesinin oluşumuna neden olamaz. Pierce vd. (2001) yaptığı bu çalışmanın ardından sistematik bir literatür taraması yapan Olckers ve Du Plessis (2012) psikolojik sahiplikle bağlantılı olan pek çok olumlu çalışan his ve davranışlarını saptamıştır (Tablo 1.2).

Tablo 1. 2 Psikolojik Sahipliğin İşle İlgili Diğer Kavramlarla Olan Benzerlikleri ve Farklılıkları

Farklılığın Boyutları	Psikolojik Sahiplik	Bağlılık	Özdeşleşme	İçselleştirme	Psikolojik Güçlendirme	İşe bağlılık
1. Kavramsal öz	Sahiplenme	Bağlılığı sürdürme arzusu	Kendini tanımlamak için örgütsel unsurları kullanma	Ortak hedef ve değerler	İşin yapısına uyum sağlamak	Kişinin işiyle kurduğu psikolojik tanımlama
2. Çalışan Soruları	Neleri kendime ait görüyorum?	Katılımımı sürdürmeli miyim?	Ben neyim?	Neye inanıyorum?	İş rolümü ve bağlamını şekillendirebilir miyim?	İşim benim için ne kadar önemli?
3. Güdüsel Esaslar	• Etkililik ve Etkinlik • Öz benlik • yer ihtiyacı.	• güvenlik • aitlik • inançlar ve değerler.	• cazibe • bağlanma • öz gelişim • bütünsellik.	• Kabul görme ihtiyacı • inançlar ve değerler.	• öz etkililik • öz saygı • bilgiye ulaşım • ödüller.	• öz açısından işin önemi • öz saygınlık ihtiyacının tatmini.
4. Gelişim	• Örgüte karşı duyulan aktif katılım	• Katılımı sürdürme kararı	• kendisini örgütle kategorize etme • bağlanma • Öykünüm.	• Örgütsel değerle ve hedeflere uyum	• İş fikirleri ve standartlar açısından değerlendirme • Beceriye duyulan inanç • otonomi • çıktılar üzerine etki	• İşteki psikolojik önem • İş durumunun insanların ve onların kimliğinin bir parçası olması
5. Durum Türü	• Duygusal ve bilişsel	• Duygusal	• Bilişsel ve algısal	• bilişsel ve nesnel	• duygusal ve algısal • bilişsel	• duygusal yahut tutumsal • Öz algı.
6. Sonuçlar	• haklar ve sorumluluklar • değişime direnme yahut değişimi geliştirme • yılmılık, stres • paylaşmayı reddetme • çalışan bütünlüğü • yabancılaşma • Yöneticilik ya da örgütsel vatandaşlık davranışı	• Örgütsel vatandaşlık davranışı • ayrılma niyeti • katılım.	• örgütü destekleme ve aktivitelere katılım • kalma niyeti • yılmılık, stres • yabancılaşma • performans • çalışanların esenliği	• Örgütsel vatandaşlık davranışı • ayrılma niyeti • roldeki davranış.	• etki – rol performansı • yoğunlaşma • esneklik • yenilikler ve davranış	• içsel güdü • örgütün refahıyla ilgili olmak • kalma niyeti • düşük seviyede işe gelmeme oranı
7. Haklar	• bilgi hakkı • sesini duyurma hakkı.	• yok	• yok	• yok	• anlamlı iş • bilgiye ulaşım • ödüller • insanların katkılarını onaylamak	• anlamlı iş • denetim yeterliliği

Kaynak: Pierce vd. (2001) tarafından bulunan ayrımlar Olckers ve Du Plessis (2012) tarafından geliştirilerek tablo haline getirildi.

1.3.7. Psikolojik Sahipliğin Sonuçları

Alanyazın incelediğinde psikolojik sahipliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi pek çok olumlu sonuçları olduğu gözlemlendiği gibi, değişime karşı direnç, bilgi paylaşımının reddi gibi olumsuz bazı sonuçları da gözlemlenmiştir (Dawkins, Tian, Newman, ve Martin, 2017). Ancak diğer yandan alanyazında yer alan çalışmalara bakıldığında, çalışmaların genellikle olumlu iş davranışları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Dawkins vd., 2017). Olckers ve Du Plessis (2012) yaptıkları detaylı incelemeler sonucunda bu sonuçları aşağıdaki gibi listelemişlerdir;

- Örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılık (Vandewalle, Van Dyne, ve Kostova, 1995)
- Yüksek düzeyde hesap verilebilirlik (Vandewalle vd., 1995)
- Yüksek düzeyde iş tatmini (Avey vd., 2009; Pierce vd., 1991; Van Dyne ve Pierce, 2004; Vandewalle vd., 1995)
- Daha iyi örgütsel performans (Van Dyne ve Pierce, 2004; Wagner, Parker, ve Christiansen, 2003)
- Daha yüksek örgüt temelli öz saygı (Avey vd., 2009; Van Dyne ve Pierce, 2004; Vandewalle vd., 1995)
- Örgütsel bağlılığa katılım adına çalışanların daha yüksek çaba göstermeleri (Avey vd., 2009; Van Dyne ve Pierce, 2004; Vandewalle vd., 1995)
- Rol ötesi davranışlarında artış (Vandewalle vd., 1995); yüksek psikolojik sahipliği olan çalışanlar rol ötesi davranışlara karşı daha fazla eğilimlidir
- Örgütle olan bağını ve ilişkisi sürdürme niyeti (Avey vd., 2009; Buchko, 1993)

Bunlara ek olarak Baer ve Brown (2012) yaptıkları çalışmada psikolojik sahipliğin sonuçları üzerine yapılan çalışmaların olumlu tarafları görme eğiliminde olduğunu ve olumsuz tarafları da göz ardı ettiğini söylemektedir. Ayrıca psikolojik sahiplik hissinin muhtemel olumsuz sonuçlarını da şu şekilde özetlemektedir;

- Birlikte çalıştığı insanlara karşı fikirlerini paylaşma isteksizliği (Brown ve Robinson, 2007)

- Bilgi paylaşımına karşı duyulan isteksizlik (Peng, 2013)
- Yeni bilgilerin girişini reddetme (H.-S. Choi ve Levine, 2004)
- Değişime karşı direnç gösterme (Baer ve Brown, 2012)

Bunlara ek olarak Pierce vd. (2003) yaptığı çalışmada psikolojik sahipliğin ancak belirli koşullar altında olumsuz sonuçlar doğurabileceği, bunun genel bir durum olmadığını belirtmiştir.

Bu bölümde psikolojik sahipliğin tanımına, türlerine, boyutlarına, biçimlerine, oluşum yollarına ve ortaya çıkış sebeplerine mevcut alanyazın incelenerek cevaplar vermeye çalışılmıştır. Psikolojik sahiplik pek çok alanda kendisine araştırılma imkânı bulmuştur ancak bu yazıda çoğunlukla psikolojik sahiplik kavramının yönetim alanyazınındaki çalışmalarına yer verilmiştir. Tüm bu çalışmalardan çıkarılacak olan sonuç, psikolojik sahiplik hissinin çalışanlarda oluşmasının örgüt açısından yararlı olacaktır. Eğer örgütler yetenekli ve beceri sahibi çalışanları, rekabet ortamında kendi bünyelerinde tutmak istiyorlarsa somut (Çalışanın, çalışma masasını, bilgisayarını, koltuğunu ya da odasını sahiplenmesi) ve soyut (Çalışanların örgütü ya da işini, örgütün hedef ve vizyonunu sahiplenmesi) nesnelere karşı çalışanlarında psikolojik sahiplik hissinin oluşumu sağlamaları önem arz etmektedir.

1.4. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

‘‘Mutluluğun iyileştiremediğini, hiçbir ilaç iyileştiremez.’’

-Gabriel García Márquez

İnsanlığın mutluluk arayışında olduğu söylenebilir. Bu hayatın yaşanabilir olması için de mutlu olmaktan başka yol yoktur. İnsanlar hayatlarının her alanında olduğu gibi, vakitlerinin büyük ve verimli bir dönemini harcamak zorunda kaldıkları iş yerlerinde de huzurlu ve mutlu olmak isterler. En kaba anlamıyla ruhbilimi manasına gelen psikolojinin görevi de insanları yönlendiren duygu ve düşünme biçimlerini araştırmak olarak görülebilir. Ancak yapılan çalışmalar incelendiğinde, psikoloji, insanların ruhsal iyi olumlarını incelemekten ziyade hastalıklarına yönelmiş olmasından dolayı eleştirilmektedir (Arnold B Bakker, Schaufeli, Leiter, ve Taris, 2008). Bir başka deyişle, insanlarda ortaya çıkan ruhi sorunları incelemeye odaklanılmış ancak sağlıklı insanların ruhsal durumlarının nasıl daha iyi hale getirileceği veya bu durumun nasıl korunacağı konusunda nispeten daha az çalışma yürütülmüştür.

Mutluluk nedir ve neye bağlıdır gibi soruların cevaplarını vermek için psikoloji bir bilim olarak ortaya çıktığından beri yeterli olamamıştır. Çünkü son zamanlarda yapılan çalışmalara kadar, psikoloji sağlıktan ziyade hastalığa, cesareten çok korkuya, sevginin yerine saldırıya odaklanmıştır (Myers, 2000). Bu durumu destekleyen araştırmalar incelendiğinde, negatif duygular üzerine yapılan çalışmaların, pozitif duygular üzerine yapılan çalışmalardan 14 kat daha fazla olduğu görülmektedir (Myers, 2000). Aynı durum mesleki sağlık psikolojisi için de geçerlidir, işle ilgili negatif çıktıların, pozitif çıktılarından 15 kat daha fazla olduğu zamanlar olmuştur (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu sebeple diğer alanlarda da olması gerektiği gibi, çalışmanın anlamı ve etkileri hakkında daha kapsamlı bir anlayışa sahip olmak için bu alanda yapılan çalışmalarının pozitif tarafa kayması gerektiği düşünülmüştür (Turner, Barling, ve Zacharatos, 2002). Ortaya çıkan bu gelişmeler neticesinde pozitif psikoloji alanında çalışmalar artmaya başlamıştır. Pozitif psikolojinin yükselişe geçmesiyle birlikte tükenmişlik, iş tatminsizliği, sapkın

davranışlar (üretkenlik karşıtı işyeri davranışları), stres, psikolojik yıldırma (mobbing), çatışma ve işten ayrılma niyeti benzeri değişik tutum ve davranışlardan ziyade, mutluluk, esenlik, öz yeterlilik, umut, diğerkâmlık, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışmaya tutkunluk gibi pozitif kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır (Esen, 2011). Bu kavramlar arasından çalışmaya tutkunluk, üzerinde son 28 yıldır birçok çalışmanın yürütüldüğü, hem danışman firmalarının hem de akademik camianın üzerinde durduğu bir kavram olmaya başlamıştır. Her ne kadar bu kavramı ilk tanımlayan Kahn (1990) olsa da, akademik anlamda ilgi milenyumun başlarından itibaren oluşmuştur (Schaufeli, 2013). O tarihten bu yana da, üzerinde birçok araştırma yürütülmüştür. Öyle ki Schaufeli (2013) 2000-2012 yılları arasında çalışan adanmışlığı (employee engagement) ve çalışmaya tutkunluk (work engagement) üzerine yapılan çalışmaların 1600 civarında olduğunu belirtmiştir.

Alanyazın incelendiğinde pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmaların yükselişi ile hem akademide hem de iş dünyasında tutkunluk kavramının öneminin arttığı görülmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010). Çünkü tutkunluk ile yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, görev performansı ve yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki görülmektedir ve bunun sonucu olarak da işine tutkun çalışanlar hem özel hem de devlet örgütleri açısından arzu edilen çalışanlar haline gelmektedir (Bakker, 2014). Diğer bir deyişle çalışmaya tutkunluğun artırılması, insan faktörünün işletmeler için en önemli unsur olduğunun düşünülmesinden dolayı örgütler için önem arz etmektedir. Ulrich (1996) *İnsan Kaynakları Şampiyonları* adlı kitabında bu durumu ifade etmek için şu ifadelere yer vermiştir;

“Çalışanların yaptıkları katkı kritik bir iş unsuru haline gelmektedir çünkü az çalışan tarafından oluşturulan girdiyle yüksek üretim yapmaya çalışan şirketlerin, tüm çalışanların yalnızca bedenleriyle değil, hem ruhlarıyla hem de zihinleriyle bağlanmalarını sağlamaktan başka şansı yoktur.”

Burada dikkat çekilen iki nokta vardır. Bunlardan ilki, örgütsel insan sermayesi gittikçe önemli bir hale gelmektedir çünkü az insanla çok iş yapılması

gerekmektedir. Buradan yola çıkarak denebilir ki, insan unsuru geçmişte olduğundan çok daha önemlidir. İkinci olarak, günümüz örgütleri, psikolojik olarak işlerine karşı yatırım yapmaya hem istekli olan hem de buna muktedir olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışmaya tutkunluk da zaten tam olarak bu şekilde tarif edilmektedir (Schaufeli, 2013).

Günümüzün hızla ve sürekli değişen iş çevresinde hayatta kalmak ve kendini geliştirmek için örgütler yalnızca sağlıklı bireylere değil aynı zamanda tutkunluk duyan çalışanlara da ihtiyaç duymaktadır (Shimazu ve Schaufeli, 2009). Burada ifade edilen “sağlıklı” kavramı, pozitif psikolojiye yönelik yapılan çalışmalardan önce yalnızca olumsuz işyeri davranışları üzerinde durulması ve şirketlerin bu davranış biçimlerini göstermeyen, sağlıklı bireylere yönelmesine dair yapılan bir göndermeyi ifade etmektedir. Örgütler çalışmaya tutkunluk duyan çalışanlara muhtaçtır (Leiter ve Bakker, 2010) çünkü tutkunluk duyan çalışanlar örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Council, 2004). Çalışmaya tutkun çalışanların örgüt tarafından isteniyor olmasının tek sebebi, bu çalışanların örgüt açısından olumlu çıktılar sağlıyor olması değildir, çalışmaya tutkunluk aynı zamanda örgütler için bir maliyet kalemi olan işten ayrılmaları da azaltmaktadır (Bhatnagar, 2012; Roberts ve Davenport, 2002). Ayrıca çalışmaya tutkunluk örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İnsanlar kendilerini işlerine adanmış hissettiklerinde, daha sıkı çalışmaya, daha etkili olmaya, müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeye ve finansal faydalar sağlamaya daha yatkın olmaktadır (Roberts ve Davenport, 2002). Günümüzün iş çevresinde, şirketler etkili olabilmek için yalnızca en yetenekli çalışanları işe almakla kalmamalı, aynı zamanda çalışanların tüm yeteneklerini işlerine yönelik kullanmaları için onlara ilham vermelidir. Bu sebeple, günümüz örgütleri çalışanlarının proaktif ve yenilikçi olmalarını, kendi meslekî gelişimleri için sorumluluk almalarını beklemektedir yani kendini, enerjik hisseden, çalışmaya tutkun çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Bakker ve Leiter, 2010).

Sonuç olarak tutkunluk kavramının yirmi birinci yüzyılda ortaya çıkıp gelişmesinin iki ana sebebi vardır (Schaufeli, 2013); (1) insan sermayesinin ve çalışanların işlerine katılımının artan önemi, (2) pozitif psikoloji durumlarını incelemeye karşı bilim camiasındaki artan ilgi. Özetle, pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar

tutkunluk konusunun yeşermesi için bereketli bir zemin oluşturmuştur (Schaufeli, 2013). Tüm bu ifade edilenlerin üzerine denilebilir ki, çalışmaya tutkun çalışanlar, örgütlerine sağladıkları birçok katkıdan dolayı, çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyinin artırılması önem taşımaktadır ve örgütler de çalışmaya tutkun olan çalışanları bünyelerinde tutmak istemektedir. Çalışmaya tutkunluğun örgütler açısından faydasına ilerleyen bölümlerde daha geniş olarak yer verilecektir.

1.4.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı

Her ne kadar çalışmaya tutkunluk üzerine yapılan çalışmalar nispeten yeni olsa da, bu kavram üzerine alanyazında birçok araştırma yapılmıştır. Kısa bir süre içerisinde, pek çok araştırmanın yapılmış olması bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bunlardan ilki tanım noktasındaki farklılıklardır, ikinci olarak bu kavram için geliştirilen yapılarıdaki çeşitliliktir ve ayrıca bu kavramın ortaya çıkışı hakkında da birbirinden farklı görüşlerin bulunması bir diğer zorluktur. Bu bölümde belirli çalışmaların bu farklılıklara nasıl yaklaştığı incelenerek, mümkün olduğu kadar bu zorlukların üstesinden gelmeye çalışılacaktır. Tanımına geçmeden önce bu kavram uluslararası alanyazında iki farklı biçimde yer bulmaktadır; work engagement (çalışmaya tutkunluk) ve employee engagement (çalışan adanmışlığı). Ancak bu kavramlardan en çok tercih edilenin ikincisi olduğu söylenebilir. Tıpkı uluslararası alanyazında olduğu gibi ulusal alanyazında da, bu kavram birçok farklı şekilde adlandırılmıştır. Türk alanyazınında bu kavramın ilk olarak Ercüment E. Doğan (2002) tarafından işe cezbolma şeklinde kullanıldığı, ardından yapılan çalışmalarda ise, çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2010), işe gönülden adanma (Bal, 2010), işle bütünleşme (Ardıç ve Polatci, 2009), işe angaje olma (Özkalp ve Meydan, 2014) gibi farklı biçimlerde ifade edildiği görülmektedir. Bu çalışmada, çalışmaya tutkunluk ifadesinin kullanımı tercih edilmiştir.

Tutkunluk kavramı akademik camiadan önce iş dünyasında ve danışmanlık firmaları tarafından kullanıldığı söylenebilir. İlk olarak ne zaman ve nerede kullanıldığı tam bilinmese de, Gallup danışmanlık şirketi tarafından kullanıldığı düşünülmektedir (Schaufeli, 2013). Akademik camiada ise ilk kullanım Kahn (1990) tarafından

yapıldığı düşünülmektedir. Ancak yapılan araştırmalar incelendiğinde ilk çalışmanın 1990’da yapılmış olmasına rağmen, diğer akademisyenler tarafından incelemeye başlanması 10 yıl almıştır. Bunun sebebi, klasik psikolojinin yabancı yazında 4D olarak ifade edilen hastalık (disease), zarar (damage), bozukluk (disorder), engellilik (disability) gibi unsurları incelenmesi yerine, insanların güçlü yanlarını ve ideal şeklini inceleyen pozitif psikolojinin yükselişe geçmesidir (Schaufeli ve Bakker, 2010). Örneğin tükenmişlik üzerine yapılan çalışmaların, bu kavramın zıttı olduğunun düşünüldüğü tutkunluk kavramı üzerine yönelmesi gibi (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001).

Bu bölümün önceki kısımlarında tutkunluk üzerine yapılan tanımların fazlalığından ve alanyazında bu tanımlar hakkında bir fikir birliğinin eksikliğinden bahsedilmişti. Bunun üstesinden gelmek için alanyazında yapılan farklı tanımları gruplandıran iki ayrı çalışma bulunmaktadır. Bunlar Bailey, Madden, Alfes, ve Fletcher (2017) ve Shuck (2011) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, her iki gruplandırılmada incelenmiş ve Shuck (2011)’ın yaptığı gruplandırmanın kullanılması tercih edilmiştir. Bu gruplandırmalar hakkında özet niteliğindeki bilgiler aşağıdaki bölümde alt başlıklar halinde sunulmuştur.

1.4.1.1. İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı

Kahn (1990) bireysel tutkunluğu şu şekilde tanımlamıştır: “örgüt üyelerinin kendilerini işine bağlaması; insanların yaptıkları işlere kendilerini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihnen adanmasıdır.” Bu çalışmada yalnızca tutkunluk tanımlanmamış aynı zamanda kopuş olarak adlandırdığı ve insanların işlerini yaptığı sırada kendisini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihnen işinden koparması şeklinde tanımladığı bir başka kavrama daha yer vermiştir (Kahn, 1990). Teorik gelişme açısından çok önemli olmasına rağmen bu yaklaşım yalnızca ampirik çalışmalarda kullanılmıştır (Schaufeli, 2013).

1.4.1.2. Tükeniş Karşıtı Yaklaşım

Meslekî sağlık psikolojisine dayanan bu yaklaşıma göre, tutkunluk tükenmişliğinin pozitif bir karşıtıdır (Schaufeli, 2013). Maslach vd. (2001) tutkunluğu, tükenmişliğin bir antitezi olarak görmüş ve bu kavramı “yüksek düzeyde zevk ve etkileşim ile karakterize edilen, kalıcı pozitif duygusal bir durum” şeklinde tanımlamıştır. Tükeniş kavramı ile alakalı iki ana özellik vardır, birisi stresli mesleklerdeki sorumluluk sahibi çalışanlarda ortaya çıkan bir görüş, ikincisi ise çalışmaya tutkunluğun yokluğu şeklindedir (Shuck, 2011). Tükenmişlik, tutkunluğun bir yıkımı olarak görülmüştür (Maslach vd., 2001). Dahası tutkunluk kavramı Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory) üzerinden ölçülmüştür (Maslach, 1997). Tutkunluk, tükenmişliğin şu üç boyutunun bir karşılığı olarak görülmüştür; yorgunluk-enerji, sinizm-dahil olma, etkisizlik-etkililik. Daha da net olarak ifade etmek gerekirse, tükenmişliğin yorgunluk boyutunun tutkunluğun enerji boyutuna döndüğü, sinizm boyutunun dahil olma boyutuna döndüğü ve etkisizlik boyutunun da etkililik boyutuna döndüğü ifade edilmiştir (Maslach vd., 2001). Tutkunluğu tükenmişlik ile ilişkilendiren bir diğer çalışmaya göre, bu iki kavram birbiriyle negatif bir ilişkiye sahiptir ancak farklı bir yapıdır ve farklı şekilde ölçülmelidir. Bu görüşe göre, çalışmaya tutkunluk, *dinçlik*, *adanmışlık* ve *özümseme* ile karakterize edilen, olumlu, tatmin edici, iş ile alakalı bir zihin durumu, şeklinde tanımlanmıştır (Schaufeli, Salanova, González-Romá, ve Bakker, 2002). *Dinçlik*, çalışırken yüksek derece enerjik ve zihni olarak dirençli olmayı, işine karşı çaba sarf etmeye istekli olmayı ve zorluklara karşı güçlü durmayı ifade etmektedir. *Adanmışlık*, kişinin işine kuvvetli bir şekilde dâhil olmasını, işine karşı istekli olmasını, işini önemli görmesini, işiyle gurur duymasını, işinden ilham almasını ve zorluklara meydan okumasını ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002). Son olarak *özümseme*, işine tamamen yoğunlaşmasını ve mutlu bir şekilde kendini işine vermesini ve bunun sonucu olarak da kişinin kendini işe fazlasıyla kaptırmasını, saatin nasıl geçtiğini fark dahi edememesini ve işinden ayrılmakta zorluk çekmesini ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002).

1.4.1.3. Memnuniyet Temelli Yaklaşım

Bir diğer yaklaşımsa Harter, Schmidt, ve Hayes (2002)'in Gallup şirketinin elde ettiği veriler üzerinden yaptığı meta analizi sonucunda oluşmuştur. Gallup araştırmalarına göre tutkunluk, kişinin işine katılımı ve işinden hevesle zevk almasını ifade etmektedir (Harter vd., 2002). Bu tanım işe katılım ve iş tatmini gibi diğer kavramlarla örtüşmektedir. Böylece, çalışmaya tutkunluk, iş tatmini gibi pozitif duygusal yapıların bir öncülü olarak değerlendirilmektedir (Harter vd., 2002). Bu yaklaşım akademide de yaygınlıkla kullanılmaktadır çünkü Gallup'ın araştırmaları çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma, üretkenlik, kâr, müşteri memnuniyeti gibi iş birimleri çıktısı arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuştur (Harter vd., 2002).

1.4.1.4. Çok Boyutlu Yaklaşım

Dördüncü yaklaşım ise çalışmaya tutkunluğa çok boyutlu bir pencereden bakmıştır. Saks (2006) çalışmaya tutkunluğun sosyal mübadele modeli aracılığıyla geliştiğini öne sürmüştür. Buna ek olarak tutkunluk duyma durumunu, çalışmaya tutkunluk ve örgüte tutkunluk şeklinde ayırmayı öneren ilk akademik çalışmayı yaptığı düşünülmektedir. Saks (2006) çalışmaya tutkunluğu, ‘’ kişinin rol performansları ile ilişkili olan davranışsal, duygusal ve bilişsel bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı ‘’ olarak tanımlamıştır. Bu tanım bilişsel (Kahn, 1990; Maslach vd., 2001), duygusal (Harter vd., 2002; Kahn, 1990) ve davranışsal (Harter vd., 2002; Kahn, 1990; Maslach vd., 2001) olmak ve üzere üç bileşen içermektedir ve içerdiği bu bileşenler sayesinde de daha önce yapılan tanımları kapsamaktadır. Bu çalışmayı önemli kılan en mühim unsur, tutkunluk kavramını yapılan işe olan tutkunluk ve örgüte duyulan tutkunluk olarak ikiye ayırmış olmasıdır (Schaufeli, 2013).

Bu dört yaklaşım birlikte ele alındığında, dördü de tutkunluk kavramının farklı bir yanına dikkat çekmektedir: (1) tutkunluğun rol performansı ile ilişkisine, (2) tükenmişliğin bir zıttı olarak çalışmaya tutkunluğun çalışan iyi oluşu açısından sahip olduğu pozitif doğasına, (3) çalışmaya tutkunluğun zengin kaynaklı işlerle olan

ilişkinine, (4) çalışmaya tutkunluğun örgütle olduğu kadar işle de olan ilişkisine (Schaufeli, 2013).

Tüm bunlara ek ve özet bir açıklama olarak, en yaygın ve anlaşılır olanlar dikkate alındığında çalışmaya tutkunluk kavramının tarihi seyri şu şekildedir; çalışmaya tutkunluk, bu durumu iş görevi açısından ele alan Kahn (1990) ile başlamış ve ardından tükenmişliğin birebir karşıtı olarak inceleyen Maslach vd. (2001) tarafından farklı bir boyutta incelenmiştir. Daha sonrasında ise, tükenmişlikle arasında negatif bir ilişki olmakla beraber tükenmişlikten ayrı ve bağımsız bir yapı olarak ele alan Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilmiştir. Her ne kadar birçok farklı tanım olsa da, hepsinin birleştiği bazı ana noktalar vardır. Çalışanların işlerine karşı tutkun olması, arzu edilen bir şeydir. Çalışmaya tutkunluk, içerisinde odaklanılmış çaba, heves ve enerji içeren hem psikolojik hem de davranışsal yönleri olan bir kavramdır (Macey ve Schneider, 2008). Tanımı dışında tartışmalı olan bir başka konu da, çalışmaya tutkunluğun bir durum mu yoksa davranış mı olduğu konusudur. Bazıları çalışmaya tutkunluğu bir durum olarak değerlendirirken (Schaufeli vd., 2002), diğerleri bu kavramı davranışsal belirtileri olan psikolojik bir durum şeklinde tanımlamıştır (Gruman ve Saks, 2011).

Akademik açıdan net bir tanımda bulunmak zor olsa da, yapılan çalışmalar incelendiğinde en öz haliyle, basit ve anlaşılır bir sonuç sunmak ve okuyucunun zihnindeki çalışmaya tutkunluk kavramını belirginleştirmek tek bir cümlede mümkün olduğu söylenebilir. Çalışmaya tutkunluk, dinçlik, adanmışlık ve özümseme ile nitelenen benzersiz, pozitif, tamamlayıcı ve işle alakalı bir zihin durumudur. (Schaufeli, 2013). Bu bölümde geniş anlamda çalışmaya tutkunluk tanımlarına yer verilmiştir. Diğer bölümde, çalışmaya tutkunluk ile benzer diğer yapıların birbiriyle olan farklarına değinilecektir.

1.4.2. Çalışmaya Tutkunluğun Diğer Kavramlardan Farkları

Çalışmaya tutkunluk üzerinde hemfikir olunmuş bir anlamının bulunmaması ve diğer kavramlara da benzemesi sebebiyle “ yeni bir şişeye koyulmuş eski şarap” şeklinde

eleştirilere uğramıştır (Schaufeli ve Bakker, 2010). Buradaki kritik soru ‘‘ Çalışmaya tutkunluk, benzerliğinin olduğu diğer geleneksel kavramların üzerine herhangi bir ek değer katıyor mu?’’ şeklindedir (Schaufeli ve Bakker, 2010). Bu soruya cevap vermek ve çalışmaya tutkunluğu diğer kavramlardan ayırmak için, bu kavramının yakın olduğu diğer beş kavramı (Rol ötesi davranış, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, iş tatmini ve işkoliklik) incelemek gereklidir (Schaufeli ve Bakker, 2010). Aşağıda bu kavramlar incelenecektir.

- *Rol ötesi davranış*: Tutkunluk kimi zaman isteğe bağlı efor sarf etmek olarak tanımlansa da, bu durum çalışmaya tutkunluğu rol ötesi davranış olarak ifade etmek için yeterli değildir. Çalışmaya tutkun çalışanlar daha fazla iş yapmaktansa, işe yeni bir şeyler (yenilikçi çözümler gibi) getirmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010)
- *Örgütsel bağlılık*: Örgütsel bağlılık da çalışmaya tutkunluktan farklıdır. Çünkü örgütsel bağlılık kişinin örgüte karşı tutum ve bağlılığını ifade eder. Bağlılık kişinin yapması gereken işe karşı ne kadar özenli olduğu ve işini ne kadar özümlediği ile alakalıdır (Saks, 2006).
- *İşe bağlılık*: İşe bağlılık, kişinin ne ölçüde kendisini işiyle tanımladığı veya öz imgesinde işinin sahip olduğu önemi ifade etmektedir (Lodahl ve Kejnar, 1965). Buradan açık bir şekilde görülmektedir ki, işe bağlılık sinizmin bir karşıtıdır ve her ne kadar tükenmişlik kavramıyla ilişkili olsa da onun dengi değildir (Schaufeli ve Bakker, 2010). Çünkü çalışmaya tutkunluk kişilerin yapmakta oldukları işlere kendilerini nasıl adadıklarıyla ilgilidir (Saks, 2006).
- *İş tatmini*: Çalışmaya tutkunluk kişinin işteki ruh durumuyla alakalıyken, iş tatmini kişinin işine karşı duyduğu duygulanım ile ilgilidir. Ayrıca çalışmaya tutkunluk etkileşimi (heves, kıvraklık, heyecan, mutluluk) ifade ederken, iş tatmini doyumu (iktifa, dinginlik, huzur, rahatlama) ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010)
- *İşkoliklik*: Her ne kadar çalışmaya tutkunluk ile işkoliklik sanki birbirine yakın ve birbiriyle ilişkili kavramlar gibi görünse de, esasen birinin ak, diğerinin kara bir yüze sahip olduğu söylenebilir. İşkoliklik sağlıksızlıkla alakalıyken, çalışmaya tutkunluk sağlıklı olmakla alakalıdır. İşkoliklik

Çalışanların sıhhati üzerine kötücül bir etkiye sahipken, çalışmaya tutkunluk çalışanlar üzerinde istenen ve hoş bir etkiye sahiptir. Özetle, işkoliklik istenmeyen bir durumken, çalışmaya tutkunluk iyi ve istenen bir şeydir (Shimazu ve Schaufeli, 2009).

1.4.3. Çalışmaya Tutkunluğa Yol Açan Faktörler

Alanyazın incelediğinde çalışmaya tutkunluğun öncülleri ile alakalı pek çok sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Saks (2006) yaptığı çalışmada, çalışmaya tutkunluğun öncüllerini belirlemeye yönelik çok az deneysel çalışma olduğuna değindikten sonra, 4 farklı öncülü açıklamaktadır. Bunlar:

- İş zellikleri
- dller ve Tanınma
- Algılanan rgtsel Destek ve st Mevkilerin Desteği
- Dağıtımsal ve İşlemsel Adalet

Yapılan çalışmada, bu dört nclle çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki olduğu hipotezi ne sürülmüştür. Çıkarılan sonuçlar şu şekildedir: Çalışmaya tutkunluk ile iş özellikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Algılanan rgtsel destek ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Dağıtımsal adalet ile çalışmaya tutkunluk arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

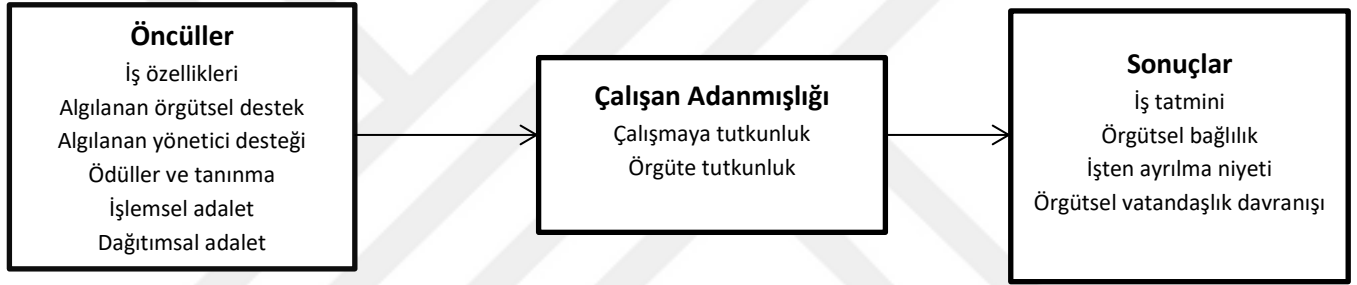
Öncülleri belirlemeye yönelik bir diğer çalışma ise Christian, Garza, ve Slaughter (2011) tarafından yapılmıştır. Yapılan bu araştırmaya göre çalışmaya tutkunluğun öncülleri şu şekildedir;

- İş zellikleri
- Liderlik

- Ruhsal Özellikler

Yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre, iş özellikleri ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu açıdan iş özellikleri, çalışmaya tutkunluğun öncüllerindendir. Çalışmanın bir başka sonucuna göre, çalışmaya tutkunluk ile dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu açıdan liderliğin de, çalışmaya tutkunluğun bir öncülü olduğu söylenebilir. Son olarak ruhsal durum açısından, vicdanlı olma ve proaktif kişilik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Şekil 1. 3 Çalışmaya Tutkunluğun Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: Antecedents and consequences of employee engagement (Saks, 2006)

Jeung (2011) yaptığı çalışmada, öncülleri incelemeye yönelik yapılan çalışmaları inceledikten sonra, çalışmaya tutkunluğun öncüllerini iki ana gruba ayırmıştır; *bağlamsal faktörler* ve *bireysel faktörler*. Bu çalışmada da, bu sınıflandırmayı kullanmanın anlaşılır olacağı düşünülmektedir.

1.4.3.1. Çalışmaya tutkunluğun bağlamsal anlamda öncülleri

Kahn (1990) yaptığı çalışmada bağlanmanın üç psikolojik durumunu, adanmanın temel ve yakınsal öncülü olarak tanımlamıştır. Bunlar, anlamlılık, güven ve işe yararlıdır. Çalışanlar kendilerine şu 3 soruyu sorabilir ve bu soruların cevaplarına göre de çalışmaya tutkun mu yoksa işten kopmuş mu olduklarını anlayabilirler. (1) Kendimi bu işe katmak benim için ne kadar anlamlı? (2) Bunu yapmak ne kadar güvenli? (3) Bunu yaparak ne kadar kullanışlıyım? Daha sonra yapılan bir çalışma

ise bu üç unsurun çalışmaya tutkunluğun öncülleri olduğunu doğrulamıştır (May, Gilson, ve Harter, 2004). Bunun ardından yapılan çalışmalar birçok örgütsel değişkenin çalışmaya tutkunluğun öncülü olduğunu göstermiştir (Jeung, 2011). Bunlardan bazıları, algılanan örgütsel destek (Rich, Lepine, ve Crawford, 2010), ödüller ve tanınma (Koyuncu, Burke, ve Fiksenbaum, 2006), iş arkadaşıyla olan ilişki (Bakker, Emmerik, ve Euwema, 2006; May vd., 2004), bireysel ve örgütsel değer arasındaki uyum (Rich vd., 2010), çeşitli liderlik türleri (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, ve May, 2004; Nembhard ve Edmondson, 2006; Shirom, 2003) şeklindedir.

1.4.3.2. Çalışmaya tutkunluğun bireysel anlamda öncülleri

Yaş, ırk, cinsiyet ve kişilik gibi bazı bireysel faktörler de çalışmaya tutkunluğun öncülleri olabilir. Avery, McKay, ve Wilson (2007) tarafından 901 çalışan üzerinde yapılan bir çalışma algılanan yaş benzerliği ile tutkunluk arasında bir ilişki bulmuştur. Çalışanlar benzer yaştaki iş arkadaşıyla yüksek düzeyde memnuniyet hissi yaşadıklarında, tutkunluk duyma seviyeleri de artmaktadır. Bir diğer çalışma ise ırk ile ilgilidir. Jones ve Harter (2005)'in yaptığı çalışmanın sonucuna göre, bir örgütteki ırkların çeşitliliği arttığında, tutkunluk işten ayrılmanın azalmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca kadınların erkeklere nazaran tutkunluğa daha fazla yatkın oldukları da ifade edilmiştir (Mauno, Kinnunen, Mäkikangas, ve Nätti, 2005). Yapılan diğer çalışmalar ise, dışadönüklüğün (Langelaan, Bakker, Van Doornen, ve Schaufeli, 2006), öz yeterlilik, öz saygı ve iyimserliğin (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, ve Schaufeli, 2007) de çalışmaya tutkunluğun öncülleri olabileceğini göstermektedir.

1.4.4. Çalışmaya Tutkunluğun Önemi ve Sonuçları

Yukarıdaki açıklamalarda tutkunluk duyan çalışanların örgütler için istenen kişiler olduğuna defaatle değinilmişti. Peki ama tutkun çalışanlar şirketler için neden önemlidir? Bu bölümde bu sorunun cevabı sunulmaya çalışılacaktır. Öncelikle tutkun çalışanların nasıl olduklarından bahsetmek gereklidir. Tutkun çalışanlar dışarıdaki

işlerinde de heves ve enerjiye sahiptirler (Schaufeli, Taris, ve Bakker, 2006). Tutkun çalışanlar üstün güçlere sahip insanlar değildir, akşam eve gittiklerinde herkes gibi yorgunluk duyabilirler. Ancak, bu yorgunluğun zevkli bir şey olduğunu söylerler, çünkü sevdikleri bir işi tamamlamanın mutluluğu yaşamaktadırlar (Schaufeli vd., 2006). Tutkun çalışanlar işlerine bağımlı değildir. İşkoliklerin aksine dışarıdaki aktivitelere de katılır ve oralardan da zevk alırlar. Tutkun çalışanlar karşı koyamadıkları bir içgüdü sebebiyle çalışmazlar, çalışmayı eğlenceli buldukları için çalışırlar (Schaufeli vd., 2006). Tutkun çalışanların, diğer çalışanlardan niye daha iyi olduğunu belirtmek için birçok çalışmadan bahsedilebilir. Tutkun çalışanlar genellikle aktiftir, heves ve keyif gibi pozitif duygulara sahiptirler (Fredrickson, 2001), bu çalışanlar daha sağlıklıdır ve böylece tüm enerjilerine işlerine karşı gösterebilirler (Arnold B Bakker ve Oerlemans, 2011). Bunların dışında birçok farklı disiplindeki araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar, tutkunluğun memnuniyet, bağlılık, kalma niyeti, çalışan sağlığı, rol içi ve rol dışı davranışsal performansı, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, üretkenlik, kârlılık, finansal dönüşler gibi pek çok farklı sonuçlarını göstermiştir (Meredith Elaine Babcock-Roberson ve Oriel J Strickland, 2010; Harter vd., 2002; Rich vd., 2010; Saks, 2006; Xanthopoulou vd., 2007).

Bailey vd. (2017) yaptıkları çalışmada tutkunluğun sonuçlarını incelemiş ve bu çalışmaları iki ana başlık altında incelemiştir; *performans* ve *ahlak*. Açıklayıcı olması açısından bu ayrım baz alınmıştır.

Performans

Birçok farklı çalışma çalışmaya tutkunluğun performans ile ilgili sonuçlarını incelemiştir. Bu çalışmalar şu şekilde alt başlıklara ayrılmaktadır: *yüksek düzeyli performans çıktıları*, *bireysel düzeyde çıktılar*; bireysel düzeyde çıktılar da *görev performansı*, *rol ötesi performansı* ve *zarar verici performans* şeklinde alt başlıklara ayrılmıştır (Bailey vd., 2017).

Yüksek düzeyli çıktılar

Tutkunluk ve yüksek düzeyli performans arasındaki ilişkiyi birçok farklı çalışma incelemiştir. Çalışmaların büyük bir bölümünden çıkarılan sonuca göre, takım performansı, müşteri sadakati ve hasta bakım kalitesi gibi çeşitli performans çıktıları ile tutkunluk arasında bir ilişki vardır (Bailey vd., 2017).

Bireysel düzeyde çıktılar

Bu konuda yapılan birçok çalışmada çeşitli görev performansları ile tutkunluk arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bailey vd., 2017). Örneğin Christian vd. (2011) yaptıkları meta analizi sonucunda çalışmaya tutkunluk ile görev performansı arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Yapılan çalışmalardan dokuzu tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, yedisi tutkunluk ile yenilikçi davranış arasında, birkaç çalışmada tutkunluk ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki tespit etmiştir (Bailey vd., 2017). Ayrıca zarar verici davranışlar ile ilgili de çalışmalar vardır. Zarar verici davranış, örgüte zarar veren davranışlarla ilişkilidir ve çalışanın geri çalışma davranışının bir göstergesidir (Robinson ve Bennett, 1995). Yapılan bazı çalışmalarda tutkunluk ile zarar verici davranışlar arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bailey vd., 2017).

Ahlak

Bu konudaki çıktıları araştıran birçok araştırma bulunmaktadır. Bu konu iki alt başlık altında toplanabilir; *iyi olma ve sağlık algısı, işle ilgili tutumlar*.

İyi olma ve sağlık algısı

Birçok çalışma tutkunluk ile genel/psikolojik sağlık ve pozitif sağlık çıktıları arasında olumlu, negatif sağlık çıktıları arasında da olumsuz bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca başka çalışmalar tutkunluk ile stres/tükenmişlik arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun dışında yapılan tutkunluk ile yaşam doyumu arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptayan çalışmalar da vardır. Bunların haricinde ise yapılan bazı çalışmalar, tutkunluk ile iş beceresi (Airila, Hakanen, Punakallio, Lusa, ve Luukkonen, 2012; Mache, Danzer, Klapp, ve Groneberg, 2013), pozitif

duygu (Sonnentag, Mojza, Binnewies, ve Scholl, 2008) ve gün seviyesinde yenilenme (Sonnentag, Mojza, Demerouti, ve Bakker, 2012) arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Tüm bunlara ek olarak *iş ilgili tutumlarla* alakalı birçok çalışmada, tutkunluk ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiş (Bailey vd., 2017).

Tüm bunlara ek olarak çalışmaya tutkunluk “bulaşıcı” olabilir. Yapılan bazı çalışmalar göstermiştir ki, çalışanlar iş arkadaşlarını tutkunluk noktasında etkilerse, daha iyi çalışan bir ekip çalışması ortaya koyarlar (Bakker ve Demerouti, 2008). Akademik çalışmalardan önce tutkunluk kavramına olan merakın iş dünyasında ve danışmanlık şirketlerinde ortaya çıktığına önceki kısımlarında değinilmiştir. Bu şirketler biri olan Gallup Organizasyonu 1990’lı yıllardan bu yana her 2 yılda bir, tutkunluk üzerine onlarca farklı ülke üzerinden araştırma ve meta analizi yapmaktadır. Bu şirketin tutkunlukla ilgili yayınlamış olduğu çalışmaların incelenmesinin bu konu hakkında önem arz edeceği düşünülmektedir. Gallup (2014) şirketinin yayınladığı, çalışan tutkunluğunu arttırmanın beş yolu adlı yazıda, dünya üzerinde adanmış çalışanların toplam çalışan sayısının %13’üne tekabül ettiğini belirtmektedir. Ayrıca 82 248 iş birimiyle birlikte 1,9 milyon çalışan üzerinde yaptıkları bir çalışmaya göre, tutkunluk ile bazı anahtar performans çıktıları arasında bir ilişki vardır. Bu performans çıktıları:

- Tüketici değerlendirmelerinde artış
- Kârlılıkta artış
- Üretkenlikte artış
- İşten ayrılmalarda düşüş
- Zararsız hadiselerde düşüş
- Hırsızlıkta azalma
- İşe devamsızlıkta azalma

Son olarak çalışanların tutkunluğun arttırılması için önerilen 5 yol şöyledir:

- Doğru çalışmaya tutkunluk anketi kullanmak
- Tutkunluğa yerel ve örgütsel düzeyde odaklanmak

- Doğru yöneticiler seçmek
- Yöneticileri eğitmek ve onlara çalışmaya tutkunluk konusunda sorumlu tutmak
- Adanmışlık hedeflerini gerçekçi zeminler üzerine kurmak

Bu bölümde, çalışmaya tutkunluk kavramının tanımlarına, öncüllerine, sonuçlarına ve önemine yer verilmiştir. Sonuç olarak çalışmaya tutkun olan çalışanlar, çalışanların rekabet unsuru olarak kullanıldığı bir piyasada ayakta kalabilmek için rekabet avantajı unsuru olabilir. Bu sebeple şirketler, çalışanların tutkunluklarını arttıracak yolları bulması ve uygulaması, örgütsel hedefler açısından fayda sağlayabilir. Dolayısıyla, çalışanların tutkunluklarını arttıracak farklı unsurlar bulmak için daha çok deneysel çalışmanın yapılması önem arz etmektedir. Bu durumun yalnızca örgüt hedefleri için değil, çalışan bireyler için de mühim olduğu söylenebilir çünkü tutkunluk üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, birçok çalışmanın sağlık sektöründe yapıldığı görülmektedir. Bunun sebebinin çalışanların hem psikolojik hem de bedensel sağlıkları üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu bilinen tükenmiş kavramı ile tutkunluk arasında yer alan negatif ilişki olabilir. Mutlu, zihnen ve bedenen sağlıklı, işine zorla gelemeyen, işini seven, işini geçinmesi için zorunlu olarak yapması gerektiği bir angarya görmekten ziyade işinden zevk duyan çalışanlara sahip olmak önemlidir. Ayrıca bu tipteki çalışanların yalnızca örgütlere destek sağlamayacağı, aynı zamanda genel anlamda insanlığın müreffeh bir dünyada yaşaması için de önemli sonuçlar getireceği söylenebilir.

1.5. KOLEKTİF ŞÜKRAN

Şükran insana ait duyguların tümü arasında en sağlıklı olanıdır. Sahip olduklarınıza karşı ne kadar çok şükran duyarsanız, muhtemelen şükran duyacak daha çok şeye sahip olacaksınız.

Zig Ziglar

Birçok bilim dalında olduğu gibi yönetim ve organizasyonun temel odağındaki varlığın insan olduğu söylenebilir. Bu nedenle, insana dair nosyonların araştırılması, öğrenilmesi ve bu bilgilerden yola çıkarak yönetimin ve örgüt davranışının şekillendirilmesi önem arz etmektedir. İnsanı soyut yanıyla ele alan psikoloji biliminin, bu açıdan örgütsel davranışa ve yönetim ve organizasyon alanına büyük bir katkısı vardır. Her ne kadar psikoloji biliminin ortaya çıkması ile kıyaslandığında yeni olabilecek bir alan olmasına rağmen, pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar gün geçtikçe artmakta ve akademik ilgi bu alana doğru yoğunlaşmaktadır. Pozitif psikolojinin ana amacı yalnızca hayattaki kötü şeyleri düzeltmekle kalmayıp aynı zamanda olumlu özellikler inşa etmeye çalışmaktır. Pozitif psikoloji alanı, iyi oluş, iktifa, memnuniyet, umut, iyimserlik ve mutluluk gibi konulara eğilim göstermektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bireysel düzeyde, sevgi, sanat, cesaret, çevreyle uyum yeteneği, estetik duyarlılık, bağışlama, sebat, gelecek odaklılık, maneviyat, âli yetenekler ve hikmet gibi bireysel özelliklerle ilgilidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Grup düzeyinde ise, sorumluluk, fiziksel ve duygusal olarak doyum, diğergamlık, ılımlılık, tolerans, iş etiği ve medeniyet gibi kişiyi kurum açısından daha iyi bir birey haline getirecek sivil erdemlerle ilgilidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitif psikolojinin 2000'in başlarından itibaren ilgi görmeye başlamasıyla birlikte, bu konunun işyerleri ve örgütler açısından da değerlendirilebileceği üzerinde durulmaya başlanmıştır. Luthans (2002) pozitif örgütsel davranış olarak ifade ettiği kavramının, günümüz işyerlerindeki performansı geliştirmeye katkı sağlayacağını söylemiştir. İnsanların zayıf yanlarını yönetmeye çalışmaktan ziyade güçlü yanlarını

kuvvetlendirmeye odaklanan bu düşünce ile örgütsel performansın artacağı ifade edilmiştir. Daha sonra Cameron ve Dutton (2003) pozitif örgütsel bilim adını verdiklerini bir alanın ortaya çıktığını savunmuştur. Bu alan, sıra dışı bireyler yetiştirmek, zindeliği desteklemek, mukavemet ve onarımı sağlamak, insanın güçlü yanlarını ön plana çıkarmak gibi örgüt açısından faydalı olacak durumlar üzerine yoğunlaşmıştır. İşyerlerinde geliştirilmeye çalışılan pozitif tutumlar açısından konu değerlendirildiğinde, minnet ya da şükran olarak ifade edilen duygunun fazlasıyla önemli olduğu söylenebilir.

1.5.1. Şükran

Uluslararası alanyazında “*gratitude*” olarak ifade edilen bu kavram için, şükran ifadesi uygun görülmüştür ayrıca Türkçede bu kavramı ifade etmek için, gönül borcu, minnettarlık ve iyilik bilme ifadeleri de kullanılmaktadır. Kişiye karşı yapılan bir iyilik karşısında, kişinin karşı tarafa karşı kendini borçlu hissetmesi olarak ifade edilebilecek olan şükran ifadesi, esasen kişiye karşı olabileceği gibi, Tanrı, doğa, yağmur vb. gibi kişi üstü varlıklara karşı da olabilir (Emmons ve McCullough, 2003). İnsanüstü varlıklara duyulan şükran meselesi değerlendirildiğinde, şükran duygusu neredeyse tüm dinler açısından da beklenen ve istenen bir şey olduğu söylenebilir. Şükran kelimesi ile ortak köke sahip olan ve benzer anlamı taşıyan şükür kelimesi Kur’an’da pek çok ayette geçmekte ve insanlardan “daha çok şükran duymaları” beklenmektedir. Dünya dinleri ve ahlak yazarları arasında, yapılan bir iyilik karşısında şükran hissetmenin ve göstermenin ahlaki bir insan ödevi olduğu konusunda bir fikir birliği vardır (Emmons ve McCullough, 2004) . Örneğin Adam Smith, minnet duygusunu toplumun sağlıklı olabilmesi için gerekli olan hayati bir sivil erdem olarak görmüştür (Smith, 1822). Çiçero ise şükran için, yalnızca en büyük erdem değil, aynı zamanda tüm erdemlerin babasıdır demiştir (Brainyquote, 2018). Şükranın tersi olan nankörlük ise, tarih boyunca birçokları tarafından sert bir şekilde eleştirilmiştir. Seneca nankörlük nefret edilesi bir şeydir derken, Kant ise nankörlük tüm düşüklüğün özüdür demiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Dillerde, dinlerde, felsefede şükran için pek çok söz var olsa da, sosyal bilimlerde şükranı araştırmaya duyulan ilginin yeterli olmadığını söylenebilir. Ancak insanların güçlü yanlarına ve erdemlerine yönelen pozitif psikolojinin ivme kazanması ile birlikte şükran gibi pozitif duygular üzerine yapılan çalışmaların da artmaya başladığı görülmektedir. Bu çalışmaların artmasıyla birlikte şükran ile iyi oluş arasındaki ilişkiye dair çalışmalar yapılmış ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (Emmons ve McCullough, 2003; McCullough, Emmons, ve Tsang, 2002). Şükran umut ve iyimserlik ile pozitif; depresyon, kaygı ve haset ile negatif ilişkilidir (McCullough vd., 2002). Froh, Yurkewicz, ve Kashdan (2009) tarafından yürütülen bir çalışmada, şükran ile olumlu duygulanım, yaşam memnuniyeti, iyimserlik ve sosyal destek arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Şükran, diğer pozitif duygular gibi önemli bir değere sahip olduğu için o sınıfa dâhil olsa da, bu duygular arasında benzersiz bir konuma sahiptir çünkü McCullough vd. (2002) yaptıkları deneysel çalışmada, şükranın olumlu sosyal davranış ve diğerkâmlık gibi olumlu sonuçları olmasından dolayı, şükranı diğer pozitif duygulardan ayırmıştır (Müceldili, Erdil, Akgün, ve Keskin, 2015). Bunların dışında birçok çalışma şükranın yararları üzerine yoğunlaşmıştır. Bulgular, minnettar (şükran duygusuna sahip) insanların, daha iyi çalıştığını, daha mutlu olduğunu ve daha yüksek bir moda sahip olduğunu göstermektedir (Watkins, Woodward, Stone, ve Kolts, 2003). Ayrıca şükran duygusuna sahip çalışanların daha güvenilir olduğu (Dunn ve Schweitzer, 2005) ve başkalarından aldıkları desteğin de daha yüksek olduğu söylenebilir (Wood, Maltby, Gillett, Linley, ve Joseph, 2008). Ek olarak Şükranı artırıcı aktivitelerin örgütler ve çalışanlardaki şükran duygusunun artırılması için faydalı olduğu birçok çalışmada kanıtlanmıştır. Örneğin, bir çalışmada bir grup insana hayatta şükran duydukları şeyleri sıralamaları istenmiştir, diğer gruptan insanlara ise karşılaştıkları müşkül veya geçen bir hafta boyunca onları etkileyen bir olayı listelemeleri söylenmiştir. Sonuçlar birinci grubun olumlu duygularında artış, fiziksel hastalık belirtilerinde azalış olduğu ve diğer insanlara yardım etmeye daha fazla istekli olduklarını göstermiştir (R. A. Emmons ve M. E. McCullough, 2003).

Fehr, Fulmer, Awtrey, ve Miller (2017) yaptıkları çalışmada şükranı çok boyutlu olarak ele almayı önermişlerdir. Bu üç boyut aşağıdaki gibidir

1. Vaka düzeyinde olan ve olaylara dayanan bir duygu (Episodik)
2. Bireysel düzeyde olan ve şükran hissi oluşturan kalıcı bir eğilim (Kalıcı)
3. Örgütsel düzeyde var olan ve örgütçe paylaşılan bir şükran hissi (Kolektif)

Bu çalışmada, bu sınıflandırmanın üçüncü sırasında yer alan kolektif şükran baz alınmıştır. Bir sonraki başlık altında, başka bir ifadeyle örgütteki diğer çalışanlar ile paylaşılan kolektif şükran kavramına yer verilecektir.

1.5.2. Kolektif Şükran

Henüz örgüt düzeyinde meydana gelen şükran duygusu üzerine detaylı çalışmalar yapılmamış olsa da, şükran duygusuna sahip kişilerde meydana gelen olumlu değişimlerin, kişilerden müteşekkil bir yapı olan örgütler için olumlu sonuçlar getireceği beklenmektedir. Örgütsel düzeyde meydana gelen şükran duygusu, bireysel düzeyde kalıcı olan şükran duygusunun çalışanlar tarafından yüksek düzeyde paylaşıyor olmasından kaynaklanmaktadır (Fehr vd., 2017). Şükran duygusu diğer duygulara nazaran daha çabuk fark edilebilirdir, çünkü ya şükran duyulan kişiye karşı sözlü olarak ifade edilen teşekkür ederim sözü ile ya da doğrudan davranışlarla karşıdaki kişiye belli edilir (Eisenberg, Miller, Shell, McNalley, ve Shea, 1991). Bu nedenle insanlar genellikle diğerlerinde oluşan şükran duygusuna görmekte zorlanmazlar ve bu durum da duygusal bulaşmayı ve sosyal öğrenmeyi kolaylaştırır (Fehr vd., 2017).

Çalışanlarda oluşan şükran duygusu, çalışanın etkinliğini, başarısını, üretkenliğini ve sadakatini etkilemektedir (Grant ve Wrzesniewski, 2010). Bu nedenle şükran duygusunu işyeri kültürünün bir parçası haline getirmek önemlidir. Çünkü bu durumun örgütler açısından pek çok faydası olması beklenmektedir. Örneğin, öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, şükran duygusuna sahip öğretmenlerde işten ayrılmanın daha az olduğunu göstermiştir (Chan, 2011). Minnettar çalışanlar, daha mutedil ve yeni fikirlere daha fazla açıktır. Ayrıca şükran, sosyal destek ve takım çalışanları arasındaki birliği artıran toplum yanlısı davranışların artışına da fayda sağlamaktadır (Chan, 2011). Bir diğer çalışma ise kolektif şükranın iş

tatmininin yordayıcısı olduğunu göstermiştir (Waters, 2012). İşyerinde şükran duygusunu arttırmanın birçok yararından bir başkası da, şükranın çalışanlar arasında oluşan birliktelik hissini arttırıyor olmasıdır. İşyerinde birlik hissi yaratmak, sosyal desteği artırır, birlikte çalışmayı kuvvetlendirir ve böylece aynı takımdaki insanların birbirine olan güveni artmış olur. Bunun sonucunda ise, çalışanlar ortak hedeflere karşı birlikte çalışmaya karşı istekli olurlar (Buote, 2014).

Şükran duygusu adına gerek toplumda tarih boyunca oluşan hoş seda, gerek filozoflar, düşünce insanları ve alimler tarafından söylenen olumlu sözler hesaba katıldığında şükranın önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca bilhassa pozitif psikolojinin yeşerdiği yirmi birinci yüzyıl olmak üzere şükran konusunda yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, şükranın insan tabiatı açısından faydalı bir kavram olduğu görülmektedir. Ancak, bu kavram üzerine, neredeyse diğer tüm alanlarda olduğu gibi, yönetim alanında da yeterli sayıda teorik ve pratik çalışmaların yürütülmediği görülmektedir. Şükran üzerine yapılacak olan çalışmaların getireceği muhtemel fayda göz önüne alındığında, özellikle örgütsel düzeyde şükran konusu üzerine yapılan çalışmaların artması, şükranı özünde tutan işyeri kültürlerinin oluşması ve çalışanlarda oluşacak şükran duygusunun geliştirilmesinin fazlasıyla faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu bölümde kolektif şükranın, diğer bir deyişle örgüt düzeyinde meydana gelen şükranın ne olduğundan ve yararlarından bahsedilmiştir. Bir sonraki bölümde ise, çalışanlarda şükran duygusunun nasıl geliştirileceğine ve bunun sonuçlarının neler olabileceğine yer verilecektir. Başka bir söylemle, şükranın öncülleri ve sonuçları anlatılacaktır.

1.5.3. Kolektif Şükranın Öncülleri ve Sonuçları

Bu bölümde çalışanlarda örgüt düzeyinde şükran duygusunun oluşturulmasına dair sebeplere ve oluşan kolektif şükranın örgütsel düzeyde sonuçlarına yer verilecektir. Ancak, ilgili alanyazın incelediğinde, kolektif şükranın öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik yapılan çok az sayıda çalışma olduğu görülmektedir.

1.5.3.1. Kolektif Şükranın Öncülleri

Fehr vd. (2017) yaptıkları çalışmada, örgüt düzeyinde oluşan kolektif şükranın öncüllerini belirlemeye çalışmışlar ve birtakım unsurların şükran duygusunun oluşumu için öncül olabileceğini belirtmişlerdir. Gün boyunca iş arkadaşlarıyla, yöneticilerle ve astlarla kurulan ilişkiler şükran için pek çok fırsat barındırmaktadır. Çalışanlar çoğunlukla birbirlerine yardım etmek suretiyle kendi görevlerinin ötesine geçmekte ve böylece proaktif ve topluma faydalı davranışlar göstermektedirler. Bu rol ötesi davranışları çoğunlukla iş arkadaşlarının hayatını kolaylaştırmayı ve örgütün işleyişini rahatlatmayı amaçlamaktadır (Vandyne, Cummings, ve Parks, 1995). Ancak işlerin sıklığı, kişilere şükran duygularını açıklamaları için zaman vermemektedir ve yardım eden insanlar, yardımlarının göz ardı edildiğini düşünebilmektedir. Örgütsel anlamda bakıldığında, şükranı artırmanın yollarından birisi, çalışanları takdir etme etkinlikleri düzenlemektir (Fehr vd., 2017). Çalışanları takdir etme etkinleri çalışanların örgüt açısından kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak ve yaptıkları şeylerin göz ardı edilmediğini hatırlatmaktadır. Bu durum, kişiler arasındaki ilişkileri artırarak, şükran duygusunu geliştirebilmektedir (Fehr vd., 2017). Bunun dışında, çalışanların yeteneklerini öğrenmelerine ve onları geliştirmelerine olanak sağlamak ve yöneticileri tarafından gelişimine katkı sağlayacak geri dönüşlerde bulunmak, şükranın artırılmasında pozitif yönde rol oynayabilir. Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin aksine, gelişimsel geri dönüşler geleceğe dönüktür ve çalışanların gelişimlerine önem vermektedir (Fehr vd., 2017).

1.5.3.2. Kolektif Şükranın Sonuçları

Şükranın haset, öfke, aç gözlülük gibi günümüzün rekabetçi iş çevresinde görülen olumsuz duygu, zehirli işyeri tutumu ve hislerini azaltmaya yardımcı olacağı düşünülmektedir (Müceldili vd., 2015). Ayrıca, Robustelli ve Whisman (2018) bir çalışmada, şükran ile yaşam doyumu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Yaşam doyumu ile şükran arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışmaya göre, ergenlik dönemi boyunca yüksek düzeyde şükran hissine sahip olan bireylerin

daha fazla olumlu duyguya sahip olduğu ve daha çok yaşam doyumunu duydukları rapor edilmiştir, ayrıca bu çalışmada cinsiyetler arası herhangi bir fark da tespit edilmemiştir (You, Lee, Lee, ve Kim, 2018). Bunların dışında, kişilik ile şükran arasındaki ilişki incelendiğinde, şükran duygusu yüksek olan çalışanların daha dışadönük, uzlaşmacı, açık fikirli, dürüst ve daha az sinirli olduğu görülmüştür (Wood, Maltby, Stewart, Linley, ve Joseph, 2008).

Fehr vd. (2017) yaptıkları çalışmada, kolektif şükranın iki adet öncülü olduğunu ifade etmiştir. Bunlar;

1. Örgütsel direnç
2. Kurumsal sosyal sorumluluk

Ancak, bu alanda yapılan çalışmaların fazlasıyla kısıt olması ve önerilen sonuçlarının farklı bağlamlarda test edilmemiş olması sebebiyle, sonuçlarına yönelik çalışmaların sıhhati tartışmalıdır. Yönetim alanında, örgütsel düzeyde şükranı inceleyen daha çok araştırmanın yapılması, bu alandaki boşluğu dolduracaktır. İleride yapılan çalışmaların, bu alana daha çok yönelmesi, şirketler için bir ‘‘şükran’’ sebebi olabilir. Şükran üzerine yazılmış bir kitapta da geçtiğı gibi, gönül ferahlığı, memnuniyet, nezaket... her ne bekliyorsak bekleyelim, beklediklerimiz bize ancak cömert ve şükran dolu bir kalple onu kabul etmeye hazır olduğumuzda gelir (Breathnach ve Gardella, 1996).

1.6. SOSYAL KAYTARMA

*Hiçbirimiz hepimiz kadar tembel değiliz.
Coye Cheshire & Judd Antin*

Türkçede de, diğer dillerde olduğu gibi insanların bir araya gelerek yaptığı faaliyetlerin daha anlamlı ve iyi çıktılara sahip olduğunu anlatan birçok söz bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, bir elin nesi var, iki elin sesi var, yalnız taştan duvar olmaz, az el eş kotarır, çok el iş kotarır şeklindedir. Bu atasözlerinin de vurguladığı gibi birçok işin grup çalışması gerektirdiği bilinen bir gerçektir. Bilindiği üzere insanlar sıklıkla çeşitli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelirler. Birçok grup çalışması, grup üyelerinin iş arkadaşlarıyla bir araya gelerek oluşturduğu işbirliği gerektiren çalışmalardır. Örnek olarak, komiteler, spor takımları, jüriler, bandolar, kalite kontrol timleri, devletin görev organları gibi ortak bir amacı elde etmek için pek çok kişinin çabasının gerektiği gruplar gösterilebilir (Williams ve Karau, 1991). Kolektif olarak yapılan işler nüfuz edici ve zaruri olduğu için hangi faktörlerin kolektif bağlamda bireyleri güdülediğini ya da hevesini kaçırdığını belirlemek önemlidir. İnsan sezgisi, başka insanlarla birlikte çalışmanın kişinin potansiyelini ençoklaştırdığını ve daha sıkı çalışmasına sebep olduğunu söyler (Karau ve Williams, 1993). Bu durumu destekler nitelikte, genellikle grup çalışmaları bireyin çabası ve performansı ile pozitif ilişkilidir (Høigaard, Säfvenbom, ve Tønnessen, 2006). Bu alanda yapılan araştırmalar, grup çalışmalarının artan çaba ve performans, işe karşı yapılan devamsızlığın azalmasına ve işten ayrılmada düşümlere neden olduğunu göstermektedir (Cohen, Ledford Jr, ve Spreitzer, 1996; Prapavessis ve Carron, 1997; Wisner ve Feist, 2001). Aslında grup, bir görevi icra ederken farklı açılardan yaklaşım getirmenin istenen bir şey olduğu durumlarda, uygun bir iş birimidir (Comer, 1995). Özellikle karmaşık problemlerde gruplar, bağımsız bireylere nazaran, hem daha çok hem de daha kaliteli çözümler

geliştirebilirler (Comer, 1995). Grup çalışmalarının örgüt açısından öneminin artmasına paralel olarak bireysel olarak çalışanların verimliliği artırmanın yanı sıra grup içinde olumsuz davranışların elemine edilerek, grup performansını arttırmaya yönelik yapılan çalışmalar da ortaya çıkmıştır (Greenbaum, Kaplan, ve Damiano, 1991).

Yapılan çalışmaların tarihsel serüveni incelendiğinde, psikologların ve sosyal bilimcilerin uzun süredir grup performansına yönelik çalışmalara meraklı olduğu görülmektedir. Geleneksel anlamda bakıldığında, grup performansı adına yapılan çalışmaların grup halinde çalışmanın performansı güçlendirdiği fikrini ifade eden sosyal kolaylaştırma üzerine kurulu olduğu söylenebilir (Shepperd, 1993). Sosyal kolaylaştırma üzerine yapılan ilk çalışmalar Triplett (1898)'e kadar dayanmaktadır. Ergen yaştaki çocuklar üzerinde yapılan bu çalışmada, çocukların grup haline geldiklerinde olta makaralarını yalnız olduklarından daha hızlı çevirdiği gösterilmiştir. Bu çalışmayı izleyen doksan yıl boyunca yürütülen yüzlerce araştırma sosyal kolaylaştırmayı araştırmıştır ve bu kavramı açıklamak için de birçok farklı teori ortaya atılmıştır (Shepperd, 1993).

Yukarıda da belirtildiği gibi, her ne kadar grup halinde çalışmanın, çıktılar üzerinde olumlu sonuçlar vereceğine yönelik yapılan çalışmalar olsa da, bunun aksini iddia eden çalışmalar da vardır. Grup halinde çalışıldığında üretkenlikte meydana gelen bu düşüş için kullanılan en yaygın terim sosyal kaytarmadır (George, 1992). Sosyal kaytarma, kişilerin grup halinde yaptıkları çalışmalarda, yalnız oldukları çalışmalara nazaran daha düşük performans sergilemelerini ifade eden bir kavramdır (Latane, Williams, ve Harkins, 1979). Bu kavramın ifade ettiği durum hakkında yapılan çalışmalardan ilki Fransız ziraat mühendisi Ringelmann tarafından 1913 yılında yayınlanmıştır (Kravitz ve Martin, 1986). Ancak 1913 yılında yayınlanan bu çalışmadaki deneyler, 1882-1887 yılları arasında yapılmıştır (Kravitz ve Martin, 1986). Bu açıdan bakıldığında, her ne kadar sosyal kolaylaştırma teorisi alanyazında sosyal kaytarmadan daha önce yer bulmuş olsa da, yapılan deneyler hesaba katıldığında sosyal kaytarma üzerine yürütülen çalışmaların daha eski olduğu söylenebilir.

Kişilerin grup halinde çalıştıklarında performanslarını, yalnız olduklarına nazaran daha düşük tutmalarının sebeplerine ve sonuçlarına yönelik pek çok araştırma yapılmış ve bu durum birçok teori üzerine dayandırılmaya çalışılmıştır. Grup çalışmasının örgütler açısından önemli ve kimi durumlarda zaruri olduğu bilindiğinden, bu alan üzerine yapılan çalışmalar da fazlasıyla önem taşımaktadır. Bu yazının giriş kısmında da belirtildiği gibi, sosyal kaytarmanın ifade ettiği gerçeği en naif şekilde anlatan cümlelerden birisi, sosyal zekâ ve sosyal kaytarma üzerine yaptıkları çalışmada Cheshire ve Antin (2010) tarafından ifade edilen ‘‘ hiçbirimiz hepimiz kadar tembel değiliz ‘’ sözüdür. Giriş mahiyende olan bu bölümde grup çalışmasının önemine ve grup çalışması üzerine yapılan araştırmalarda elde edilen iki farklı kavrama ve bu kavramların tanımlarına kısaca yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde, çok daha geniş anlamda sosyal kaytarma kavramının tarihsel gelişimine değinilecektir.

1.6.1. Sosyal Kaytarmanın Tanımı

Kişilerin grup haline geldiklerinde, bireysel olarak gösterdikleri çabanın daha azını gösterdiğine yönelik yapılan ilk çalışmalar o sıralarda Fransız Ulusal Tarım Enstitüsünde profesör olan Ringelmann’a kadar dayanmaktadır. Ringelmann(1913), yalnızca insanlar üzerinde değil, atlar, öküzler ve makineler üzerinde de verimliliği arttırmak için çalışmalar yürütülmüştür. Araştırmalarını yürütürken şu soruyu sormaktaydı: Hangi makine, hayvan ya da metot mevcut kullanım için en verimlisidir? Bu sorudan da anlaşılabilceği gibi güç kaynaklarının canlı ve cansız olmasına dair keskin bir ayrım yapmamış ve canlılar üzerinde yaptığı çalışmalarda da insanlar ve hayvanlar arasında pek fazla ayrım gözetmemiştir. Sosyal kaytarmaya yönelik ilk çalışmalarını 1880’li yıllarda yapmıştır ve deneye katılanların büyük çoğunluğu gönüllü öğrencilerden oluşmaktaydı. Yaptığı ilk testler, deneklerin düz bir şekilde bir ipi çekmeye çalıştığı 8 ayrı kısımdan oluşmaktaydı. İpin uzunluğu 5 metre kadardı. Deneye katılanlardan var güçleriyle ipi çekmesi istenmişti ve ipe uyguladıkları kuvvet de bir dinamometre tarafından ölçülmekteydi (Kravitz ve Martin, 1986). Böyle bir durumda, var gücüyle ipe asılan 3 kişinin uyguladığı

kuvvetin, bir kişinin yapabileceğinin 3 katı olması ve aynı şekilde, 8 kişinin uyguladığı kuvvetinin de, yine bir kişinin uygulayacağı kuvvetin 8 katı olması beklenmiştir. Ancak Ringelmann'ın yaptığı çalışmaların sonucu çarpıcı bir şekilde farklıydı. Sonuçlar grup büyüklüğü arttıkça kişi başına uygulanan kuvvetin düştüğünü göstermekteydi. İki kişinin uyguladığı kuvvetin olması gerekenin %93'ü, üç kişinininki %85'i ve sekiz kişinininki de %49'u oranındaydı. Bu durum Ringelmann etkisi olarak adlandırıldı. Ringelmann etkisi ilginçti çünkü hem yaygın inanışı hem de sosyal psikoloji teorisini yerle bir ediyordu. Yaygın inanış bize grup halinde çalışmanın, grup bütünlüğünün ve maneviyatının bireylerin hevesini kamçılamasından dolayı artan çabaya sebep olacağını söylemekteydi çünkü birlikten kuvvet doğar şeklinde düşünülmekteydi. Ayrıca Ringelmann etkisi bir başka açıdan ilgi çekiciydi, çünkü yeni bir sosyal etki teorisi alanının test edilmesinin yolunu açmıştı (Latane vd., 1979). Ringelmann'ın yaptığı bu çalışma önemli olmasına rağmen uzun süreler göz ardı edilmiş, sonuçlara şüpheyile yaklaşılmış ve motivasyon düşüklüğünden ziyade bu durumun etkeninin koordinasyon eksikliği olduğu düşünülmüştür (Karau ve Williams, 1993). Aşağıdaki tabloda, Ringelmann (1913) tarafından halat çekme üzerine yapılan çalışmaların sonucu detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 1. 3 Grup Büyüklüğünün İşlevi Açısından Göreli Bireysel Performans

Kişi Sayısı	Her bir kişinin katkısı	Toplam
1	1.00	1.00
2	0.93	1.86
3	0.85	2.55
4	0.77	3.08
5	0.70	3.50
6	0.63	3.78
7	0.56	3.92
8	0.49	3.92

Kaynak: (Kravitz ve Martin, 1986) Ringelmann rediscovered: The original article.

Bu çalışmanın sonuçları Ingham, Levinger, Graves, ve Peckham (1974)'ın, Ringelmann'ın yaptığı deneyi tekrar etmesiyle önem kazanmaya başlamıştır (Simms ve Nichols, 2014). Sosyal kaytarmanın temeli 1913 yılında Ringelmann'ın yaptığı çalışmalara dayandırılrsa da, ilk başlarda bu durum ‘’Ringelmann Etkisi’’ olarak adlandırılmaktaydı, ancak Ingham, Levinger, Graves, ve Peckham yaptıkları çalışmayla bu durumu tekrar doğruladıktan sonra (Ingham vd., 1974) sosyal kaytarma ifadesinin alanyazına Latane vd. (1979) tarafından kazandırıldığı düşünülmektedir. Sosyal kaytarma ifadesi Latane vd. (1979) tarafından bireylerin grup içinde gösterdikleri çabanın, yalnızken gösterdikleri çabaya nazaran azalması olarak tanımlanmıştır. Steiner (1972) bu durumun hem motivasyon kaybından hem de koordinasyon düşüklüğünden ya da her ikisinden kaynaklandığını söylemektedir.

Yapılan çalışmalar sosyal kaytarmanın halat çekme (Ingham vd., 1974), alkışlama ve bağırma (Latane vd., 1979), şiir ya da başyazı değerlendirme (Petty, Harkins, Williams, ve Latane, 1977), hava üfleme (Kerr ve Bruun, 1981) gibi pek çok çeşitli görev kollarında vaki olduğunu göstermektedir (Jackson ve Williams, 1985). Daha da geniş anlamda bakıldığında, sosyal kaytarma pek çok görevde yaşanmaktadır. Bunlara halat çekme ve yüzme gibi fiziksel görevler; labirente ilerlemek, bilgisayar ekranındaki radar sinyallerini tespit etmek gibi bilişsel görevler; yazı yazma ve fikir listeme gibi yaratıcı görevler; şiirlerin ve yazıların kalitesini ölçmek gibi değerlendirici görevler; ve iş adaylarını kaydetme ve değerlendirme gibi işle alakalı görevler dahildir. Dahası sosyal kaytarmanın cinsiyet, ulus ya da yaş gibi faktörler gözetmeksizin etkili olduğu yapılan araştırmalarla görülmüştür. Sonuç olarak sosyal kaytarma görevler arası olduğu gibi, katılımcı faktöründen bağımsız bir şekilde de gerçekleşmektedir (Karau ve Williams, 1995).

Latane vd. (1979) sosyal kaytarmayı bir sosyal hastalık olarak nitelendirmiştir. Bu durum bireyler, sosyal kurumlar ve toplumlar üzerinde olumsuz sonuçlara sebebiyet verdiğinden dolayı bir hastalıktır. Sosyal kaytarma insan etkinliğinde bir azalmaya neden olur ki bu durum da, kârlılığın ve elde edilen faydanın düşmesine yol açar (Latane vd., 1979). Bu “sosyal” bir olgudur çünkü diğer insanların eylemleri ve varlığı ile sonuçlanmaktadır. Tedavi ise yine grubun kendisinde saklıdır, çünkü her

ne kadar grup çalışmaları bazı durumlarda bireysel etkinliği düşürüyor olsa da, grup çalışmalarında bireyin yalnız başına başaramayacağı pek çok fayda vardır. Zira birlikte hareket etmek hayatın kaçınılmaz bir parçası olduğu söylenebilir. Çözüm, grupça çalışmanın bireyin sorumluluğunu dağıtmaktan ziyade daha da arttırmasına bağlıdır (Latane vd., 1979). Her ne kadar araştırmacılar ‘‘hastalık’’ gibi sert ifadeler kullansalar da, yaptıkları çalışmaların tartışma bölümlerinde insanların kaytarma yapmasının sebebinin, enerjilerini korumak istemeleri olduğuna değinmektedirler. İnsanlar enerjileri bireysel olarak çaba göstermelerinin gerektiği durumlar için saklama eğilimindedir, çünkü bireysel çabaları karşılığında ödül kazanmayı ummaktadırlar (Harkins, Latane, ve Williams, 1980). İnsanların, yalnız başına yapmakta oldukları görevlerde çabalarının daha rahat anlaşılacağını düşünüyor olabilecekleri düşünüldüğünde bu durumun sebepleri belirli bir mantık düzleminde daha rahat anlaşılabilir.

Sosyal kaytarmanın öncüllerine yönelik yapılan çalışmalara ilerleyen sayfalarda yer verilecektir. Ancak bu kısımda, kişileri kaytarmaya iten içsel ve dışsal motivatörlere ilişkin açıklamalara yer verilmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir. Sosyal kaytarmanın oluşumunun dışsal sebeplere dayanan açıklaması bireylerin katkılarının grup içerisinde sıklıkla belirlenemez olmasına odaklanmaktadır (Harkins vd., 1980). Bu durumda, bireysel çaba ile yaptırım ya da ödül arasındaki ilişki zayıf olduğu için, motivasyon düşüşü gerçekleşebilir (Jones, 1984). Böylece, yüksek çaba sarf ettiğimde ödül alamayacağım, düşük çaba sarf ettiğimde ise herhangi bir ceza ile karşılaşmayacağım çünkü bireysel çabalarım grup çıktısı üzerinden belirlemez şeklinde düşünülmektedir (Jones, 1984). Bunu destekler nitelikte yapılan laboratuvar deneyleri, grup içerisinde çalışan bireylerin, yaptıkları bireysel katkılarının diğerleri tarafından fark edilebilir olduğu durumlarda, sosyal kaytarmanın meydana gelmediğini ya da daha az miktarda olduğunu göstermektedir (Williams, Harkins, ve Latané, 1981). Diğer yandan sosyal kaytarmanın içsel açıklaması, kişinin çabasının fark edilebilir olmasından bağımsızdır. Örneğin Harkins ve Petty (1982) yaptıkları çalışmada, bireylerin grup performansına benzersiz bir katkı sağlayacaklarını düşündükleri durumlarda, bireyin katkıları fark edilebilir olmasa dahi, sosyal kaytarmanın meydana gelmediğini bulmuştur (George, 1992).

Sosyal kaytarma üzerine pek çok tanım yapılmıştır. Bazı araştırmacılar bu kavramı psikolojik bir olgu olarak görmüştür ve sosyal kaytarmanın bilişsel ve içsel yanlarına değinmiştir (Kerr & Bruun, 1983; Harkins & Szymanski, 1989). Bu araştırmacılar genellikle sosyal kaytarmayı, düşük motivasyon ya da bireysel katkıların fark edilebilirliğinin azlığından ötürü, bir kişinin grup içindeki diğerlerinin katkısından faydalanabilme algısı olarak tanımlamıştır (Kerr ve Bruun, 1983). Bunun aksine bazı yazarlar bu davranışın gözlenebilir taraflarına odaklanmış ve sosyal kaytarmanın dışsal çıktılarını ve görünür yanlarını tartışmışlardır (Earley 1989; Jassawalla, Sashittal, & Malshe, 2009). Bu araştırmacılar genel olarak sosyal kaytarmayı, diğerlerinin karşısındayken harcanan çabanın azaltılma eğilimi olarak tanımlamışlardır. Üçüncü bir kategori de ise sosyal kaytarmanın her iki yanına da aynı anda değinilmiştir (Vaghefi ve Lapointe, 2012). Bunlara ek olarak yapılan birçok araştırma, sosyal kaytarmanın teorik planını oluşturmaya çalışmış ve bunu yaparken de teorileri kullanmışlardır. Aşağıdaki tablolarda sosyal kaytarmanın dayandırıldığı teorilere ve bu teorilerin açıklamalarına yer verilmiştir.

Tablo 1. 4 Sosyal Kaytarmanın Temel Teorileri

Teori	Açıklama	Kaynak
Sosyal Etki Teorisi	Bir gruptaki çalışanların sayısının artması bireyler üzerindeki baskıyı azaltır çünkü yük daha fazla insanın üzerine dağılır. Bireyler üzerindeki bu sosyal gücün azalması daha az katılıma sebep olur.	(Latane vd., 1979)
Otlakçı Teorisi	İnsanlar, elde ettikleri yararlarla ilişkili olan maliyetleri azaltarak otlakçılık yaparlar. Otlanma tutkusu	(Albanese ve Van Fleet, 1985)

	örgütsel maliyetin, grup büyüklüğünün, çıkarlarının çeşitliliğin ve teşviklerin bir işlevidir.	
Sosyal Karşılaştırma Teorisi	İnsanların kendi yeteneklerini ve becerilerini değerlendirmek için dışarıdan referans noktaları dikkate alma eğilimi vardır. Bunun bir sonucu olarak da, bireyler kendi performanslarını kendi meslektaşlarıyla karşılaştırır.	(Festinger, 1954; Goethals ve Darley, 1987)
Sosyal Telafi Teorisi	İnsanlar, iş arkadaşlarının anlamlı bir görevde kötü performans göstermelerini beklediklerinde bireysel olarak daha sıkı çalışacaktır.	(Williams ve Karau, 1991)

Kaynak: Information Technology and Social Loafing: a Qualitative Investigation (Vaghefi ve Lapointe, 2012)

Bunun haricinde Karau ve Williams (1993) yaptıkları meta analizde sosyal kaytarmanın teorik hesapları başlıklı bölümde, önceki çalışmalarda sunulan bakış açılarını bir araya toplamıştır. Bunlar, sosyal etki teorisi, heves azalması, değerlendirme potansiyeli, çabanın gereksizliği, çabanın denkliği, bireysel dikkattir.

1.6.2. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri

Sosyal kaytarma araştırmacıların ilgisini çektikten sonra, araştırmacılar bu kavramının öncüllerini belirlemeye çalışmışlardır (Simms ve Nichols, 2014). Bu öncüllerini inceleyen çalışmalardan belki de en fazla öne çıkanı Liden, Wayne, Jaworski, ve Bennett (2004)'in yaptığı çalışmadır. Yapılan bu çalışmada sosyal kaytarmanın öncülleri iki ana başlık altında toplanmıştır, bireysel düzeyde öncüller ve grup düzeyinde öncüller (Tablo 1.5).

Tablo 1. 5 Sosyal Kaytarmanın Öncülleri

Bireysel düzeyde öncüller	Grup düzeyinde öncüller
• Göreve Bağlılık • Görevin Görünürlüğü • Dağıtımsal Adalet • İşlemsel Adalet	• Grup Büyüklüğü • Grup Bağlılığı • İş Arkadaşlarının Kaytardığına Yönelik Algı

Bu çalışmada sosyal kaytarmayı arttıran ya da azaltan amiller dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bu bağlamda bu sınırlandırmada Vaghefi ve Lapointe (2012)'nin yaptığı çalışma esas alınmıştır. Bu dört başlık şunlardır; kişisel faktörler, grup faktörleri, bağlamsal faktörler ve son olarak görevsel faktörlerdir.

Kişisel Faktörler: Birçok akademisyen sosyal kaytarma üzerinde bireylerin kişisel özelliklerinin etkilerini araştırmıştır. Bunlardan birçoğu bireysel farklılıkların özelliklerine odaklanmıştır (Jassawalla vd., 2009), ki bu özellikler cinsiyet, yaş, motivasyon, kişilik gibi pek çok bireysel özelliği barındırmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar düşük düzeyde öz etkililik ve özgüvene sahip olan, kendisinin diğerlerinden daha iyi olduğunu düşünen, farklılıklar adına düşük motivasyonu haiz olan bireylerin diğerlerine nazaran kaytarmaya daha yatkın olduğunu göstermiştir (Hart, Karau, Stasson, ve Kerr, 2004). Bunun yanı sıra bireysel değerlendirme algısı da önemli bir öncüdür (Jones, 1984). Bireylerin yaptıkları katkıların diğerlerinden kolaylıkla ayırt edilemediği durumlarda, bireylerin performansları karşısında herhangi bir ödül ya da ceza almadıkları zamanlarda, bireyler kaytarmaya yönelik bir eğilim göstermektedirler (Jones, 1984).

Grup Faktörleri: Bu konuda yapılan ilk çalışma olan Ringelmann'ın deneyi, grubun büyüklüğü arttıkça, bireysel çabanın ortalamasının gittikçe düştüğünü göstermiştir (Kravitz ve Martin, 1986). Sosyal etki teorisine göre, daha büyük gruplar çabanın azalmasına ve kaytarmanın artmasına sebep olmaktadır (Albanese ve Van Fleet, 1985). Ek olarak, birden çok referans grubuyla (çoklu üyelikler) özdeşleşme, bireylerin davranışlarında tutarsızlıklar yaratabilir. Earley (1989) yaptığı çalışmada öz yeterlilik ve kontrolün birçok gruba üye olmaya yol açtığı kültürlerde, kaytarmaya yönelik daha büyük bir eğilimin olduğunu ifade etmiştir. Bireysel kimliğin grup kimliği ile örtüştüğü durumlarda kişilerin grup aktivitelerine yönelik daha aktif ve güdülenmiş olduğunu göstermiştir (Rogers ve Lea, 2005). Böyle durumlarda bireyler daha az kaytarmaya yönelirler. Benzer şekilde güven duygusu da gruba katılmak, gruba katkı sağlamak ve gruptaki varlığını sürdürmek için bir diğer sebeptir. Güven duygusu kaytarmayı azaltırken, tersi durumlarda da bireyler kaytarmada bulunabilirler (Hashim ve Tan, 2009; Lin ve Huang, 2009).

Bağlamsal Faktörler: Bağlamsal faktörler gruplarda ortaya çıkan kaytarmanın önemli etkenlerinden biridir. Earley (1989) yaptığı çalışmada kolektivist kültürde sosyal kaytarmanın, bireyselliğin ağır olduğu kültürlerle nazaran daha düşük olduğunu göstermiştir. Yapılan bu çalışmada iki kültürel kutup olan Çin ve Amerika tercih edilmiş ve sonuç olarak da, kolektivist düşüncenin sosyal kaytarmayı azalttığı görülmüştür. Burada dikkat edilmesi gereken konu, uluslardan ziyade düşünce sisteminin önemli olduğudur zira Çin'de de bireysel düşünceye sahip çalışanlar sosyal kaytarmada bulunabilir (Earley, 1989). Sosyal kaytarmanın bağlamsal sebepleri açısından araştırmacıların ilgisini çeken bir diğer konuda adalettir, örgütsel bağlamda sosyal kaytarmaya sebep olan iki tür adalet vardır (Liden vd., 2004); dağıtımsal ve işlemsel adalet. Araştırmalar, teşvik ve ödüllerin arttırdığı ve eşitlik algısının yüksek olduğu durumlarda, sosyal kaytarmanın azalacağını göstermektedir (Karau ve Williams, 1993).

Görevsel Faktörler: Shea ve Guzzo (1987) göreve bağlılığı, “grup üyeleri arasındaki göreve dair etkileşimin raddesi” olarak ifade etmiştir. Önceki çalışmalar, bireylerin kişisel katkılarını net bir şekilde gösteremedikleri durumlarda, çabalarını

azaltma eğilimine gittiklerini göstermiştir (Liden vd., 2004). Bu sebeple, yüksek göreve bağlılık algısının olduğu durumlarda, bireyler tembellik yapmaya eğilimlidir çünkü kendi katkılarının diğerlerinden ayırt edebileceğini düşünmemektedirler (Liden vd., 2004). Buna ters olarak, görev görünürlüğü sosyal kaytarmayı azaltmaktadır. Ancak bireyler görev görünürlüğünün düşük olduğu gruplarda çalışırken, bireyler kalabalıkta kaybolmakta ve onların çabaları diğerlerinden ayırt edilemez hale gelmektedir (Latane vd., 1979). Bunun sonucu olarak da, onlar çabalarını düşürecekler, çünkü çabalarındaki bir artış yahut azalış performansı etkilemeyecektir. Ayrıca bunun sonucunda da ödül yahut ceza gelmeyecektir (Liden vd., 2004). Bir diğer faktörse görevin zorluğu ya da benzersizliğidir. Harkins vd. (1980) yaptıkları çalışmada, zorlu bir görev yürüten bireylerin daha fazla çaba gösterdiğini bulmuştur. Ayrıca bireyler kendi çıktılarının benzersiz olduğunu düşündüklerinde, kendi çabalarını grubun başarısı için gerekli ve elzem görmektedir.

Sosyal kaytarmanın öncüllerine yönelik açıklamalarda Vaghefi ve Lapointe (2012)'nin özet sınıflandırılması tercih edilmiştir. Bir sonraki başlık altında, sosyal kaytarma üzerinde yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına yer verilecektir.

1.6.3. Sosyal Kaytarmanın Sonuçları

Bu bölümde sosyal kaytarma üzerine yapılan bazı çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Doğan, Bozkurt, ve Demir (2012) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin sosyal kaytarma davranışına dair algılarının yaş değişkeninden etkilendiğini bulmuşlardır. Bu bulgular ışığında daha genç yöneticilerin, kaytarma davranışlarını daha fazla fark ettiği gösterilmiştir. Şeşen ve Kahraman (2014) yaptıkları çalışmada, iş arkadaşlarının kaytarma davranışları gösterdiğini gören çalışanların kendisinin bir süre sonra kaytarmaya başladığını belirtmiştir. Ayrıca iş arkadaşlarının sosyal kaytarma eğiliminde olduğu gören çalışanların örgütsel bağlılığının ve iş tatmininin azaldığını göstermiştir. Ek olarak bireyin iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının düşmesinin ise sosyal kaytarmaya yol açtığı gösterilmiştir. Ayrıca Kesen (2015)'in yaptığı çalışma, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutunun, sosyal kaytarmayı azalttığını göstermiştir. Kugihara (1999) cinsiyetler arası farklılıklar üzerine yaptığı

çalışmada, kadınların sosyal kaytarma davranışlarına erkeklerden daha az yatkın olduğunu göstermiştir. Ayrıca belirtilen çalışmada elde edilen bir başka sonuç, erkeklerin gösterdikleri çabanın bireysel durumdan kolektif duruma geçildiğinde hızla düştüğünü göstermiştir. Ancak böyle bir durumda, kadınların gösterdikleri çabada herhangi bir değişim tespit edilmemiştir. Suleiman ve Watson (2008)'un teknoloji temelli gruplar üzerinde yaptıkları çalışmada, teknolojiye yönelik alanlarda da sosyal kaytarmanın gerçekleştiğini bulmuştur.

Comer (1995) yaptığı çalışmada, gruplardaki sosyal kaytarmanın azaltılması için, yöneticilere bazı tavsiyelerde bulunmaktadır. Bunlar,

1. Her bir çalışanın benzersiz bir görev icra edeceği bir grup oluşturmak ve böylece her bir çalışanın vazgeçilmez olduğunu hissetmesini ve bir etkiye sahip olduğunu düşünmesini sağlamak.
2. Üyelerin çabalarının zaruri olmasını sağlamak için görevin gerektirdiklerine uyacak şekilde grup büyüklüğünü sınırlandırmak.
3. Gruptakileri kendi işlerine karşı güdülenmelerini sağlamak için görevler ve yürütmeler üzerinde takdir yetkisi vermek.

Piezon ve Ferree (2007) yürüttükleri çalışmada, çevrimiçi öğrenme sınıflarında sosyal kaytarmanın yaygın olduğunu ve yüz yüze sınıflardaki problemlerin aynılarının olduğu sonucuna varmıştır ve sosyal kaytarmanın grubun etkinliğini azalttığını bulgulamıştır.

Bu bölümde sosyal kaytarmanın ortaya çıkış hikâyesine, belli bir süre göz ardı edilmiş olmasına, ardından psikoloji yazınında öneminin yeşermesine ve bunları takiben tanımına, öncüllerine ve sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç olarak insan kolektif yaşamaya adapte olmuş bir canlıdır ve güncel terakkisini de yine bu birlikte çalışma ruhuna sahip olmasından almaktadır dolayısıyla grup çalışmaları önemlidir. Bu öneme binaen her ne kadar insanlar bir araya geldiklerinde, yalnız oldukları durumlara nazaran daha az çalışıyor olsa da, bunu geliştirmenin yollarının aranmasının elzemdir. Bir başka deyişle, grup çalışmalarının bireysel performansı azaltmasından dolayı, gruptan ziyade bireysel çalışma alanlarını arttırmak yerine,

sosyal kaytarma olarak adlandırılmış olan bu durumun azaltılmasına yönelik araştırmaların yapılması gereklidir.

İnsan, sermayedir. Ekonomistler arasında uzun süredir, bir ulusun refahı için insanın çok önemli bir faktör olduğu söylenmektedir. Çıktılara kattıkları emek ile ölçülen insan sermayesinin diğeri sermaye biçimlerinden daha önemli olduğu söylenebilir. Bu sebeple insan sermayesine yatırım yapmak, örgütler açısından önem arz etmektedir (Schultz, 1961). Bu bilgiler ışığında denilebilir ki, örgütler elinde bulundurdukları sermayelerini en kârlı biçimde kullanmanın yollarını aramalı ve kârlılığın arttırmaya yönelik yapılan çalışmalarını dikkat ve titizlikle takip etmelidir. Bu açıdan yaklaşıldığında, diğeri tüm örgütsel unsur ve kavramlarda olduğu gibi sosyal kaytarma alanında yapılmakta olan çalışmalar da örgütler için önem arz etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Babacan liderlik üzerine yapılan alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde, hem çalışma sayısının az olduğu, hem de babacan liderliğin çok az farklı değişken ile birlikte incelendiği görülmektedir. Babacan liderliğin Asya, Ortadoğu, Latin Amerika ve Afrika gibi pek çok farklı coğrafyada ve geniş güç mesafesine sahip, kolektivist kültürlerde etkin bir liderlik türü olması sebebiyle (Ayman ve Chemers, 1991; Behrens, 2010; T. Jackson, 2004; Kabasakal ve Bodur, 2004; Kim, 1994; Martinez, 2005), babacan liderliğin diğer değişkenlerle olan ilişkilerini incelemenin teorik ve pratik faydalar bakımından önem arz edeceği düşünülmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde, babacan liderliğin birtakım pozitif sonuçlarını belirlemeye yönelik yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu da ayrıca görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, babacan liderliğin pozitif sonuçlarına yönelik yapılacak bir çalışmanın, alanyazındaki boşluğu dolduracağı ve daha sonra yapılacak çalışmalar için de zemin oluşturacağı düşünülmektedir. Bu bölümde babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk, psikolojik sahiplik, sosyal kaytarma ve kolektif şükran değişkenleri arasındaki ilişkiler ilgili kuramsal dayanaklar bağlamında incelenecek ve bu ilişkilerin mahiyetini belirten hipotezler geliştirilecektir.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli beş değişkenden oluşmaktadır. Bu ilişkiler, kavramlar arasındaki ilişkileri ifade eden hipotezlerden sonra, kavramsal model üzerinden sunulmuştur (Şekil 2.1).

2.2. Babacan Liderlik ve Çalışmaya tutkunluk Arasındaki İlişki

Hızla değişen ve rekabetin kızıştığı bir dünyada, adanmış çalışanlara sahip olmak rekabette avantajı kazanmak ve bunu sürdürülebilir yapmak için fazlasıyla önemlidir, bu sebeple hangi etmenlerin çalışanlarda oluşan tutkunluğu arttırdığını öğrenmek, örgütler açısından taklidi müşkül bir fayda sağlayacaktır (Yıldız, 2017). Christian vd. (2011) tarafından yapılan bir literatür taramasında, çalışmaya tutkunluğun üç adet öncülü olduğu belirtilmiştir. Bu öncüllerden biri olarak liderlik de sayılmaktadır. Yukarıda ifade edilen çalışmada, çalışmaya tutkunluk ile dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Liderlik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında, birçoğunda dönüşümcü liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ve de anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Enwereuzor, Ugwu, ve Eze, 2018; Espinoza-Parra, Molero, ve Fuster-Ruizdeapodaca, 2015; Ghadi, Fernando, ve Caputi, 2013; Hawkes, Biggs, ve Hegerty, 2017; Z. Wang, Li, ve Li, 2017; Zhu, Avolio, ve Walumbwa, 2009). Dönüşümcü liderlik dışında hizmetkâr liderliğin (De Clercq, Bouckenooghe, Raja, ve Matsyborska, 2014), karizmatik liderliğin (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010), etik liderliğin (Demirtas, Hannah, Gok, Arslan, ve Capar, 2017), kapsayıcı liderliğin (Choi, Tran, ve Park, 2015) ve otantik liderliğin (Penger ve Cerne, 2014) çalışmaya tutkunluk ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, liderlik türü çalışanlardaki çalışmaya tutkunluğu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etki dönüşümcü ve etkileşimci liderlikte pozitif ve anlamlı bir şekildedir (Li, Castano, ve Li, 2018). Blomme, Kodden, ve Beasley-Suffolk (2015) tarafından yapılan ve liderlik türü ile çalışmaya tutkunluk arasındaki olası bağlantıları inceleyen çalışmada, altı temel liderlik türüne yer verilmiştir. Bu altı liderlik türü, üç ayrı sınıfa ayrılmıştır ve dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışmaya tutkunluğu arttırdığı, otokratik ve pasif liderliğin ise çalışmaya tutkunluğu azalttığı sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki bilgilerde, çalışmaya tutkunluk ile dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik arasında pozitif ve anlamlı birer ilişkinin tespit edildiği görülmektedir. Buradan yola çıkarak, babacan liderlik ile dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkinin bilinmesi, babacan liderliğin çalışmaya tutkunlukla olan

ilişkinin öngörülmesi açısından önemlidir. Liderin astına bireyselleştirilmiş bir özen göstermesinden ve astın da bunun karşılığında güven duymasını ve bağlılık göstermesini beklemesinden dolayı dönüşümcü liderlik ile babacan liderlik birbirine benzemektedir (Kark, Shamir, ve Chen, 2003). Ayrıca Erben ve Güneşer (2008) yaptıkları çalışmada babacan liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında birtakım benzerliklerin olduğunu belirtmişler ve bu iki liderlik türünün de örgütsel bağlılığı artıracağını ifade etmişlerdir. İkinci olarak Öner (2012) tarafından Türk kültürü bağlamında, çalışanlardaki hizmetkâr liderlik algısı ile babacan liderlik algısı arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını araştıran bir çalışmada, Türk çalışanların babacan liderlik ile hizmetkâr liderlik algıları arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, babacan liderliğin dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik ile olan benzerlikleri ve bu iki liderlik türünün çalışmaya tutkunluk ile olan ilişkisi hesaba katıldığında, babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olabileceği düşünülmektedir.

Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmanın alanyazında varlığı kontrol edildiğinde, Öge, Çetin, ve Top (2018) tarafından trafik kontrolörleri üzerinde, nispeten çok yeni bir çalışmanın olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmanın sonucuna göre, babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak yapılan bu çalışma yalnızca tek bir sektörle kısıtlı olduğu için, genel bir kanı vermemektedir.

Sosyal mübadele teorisi, kişinin algıları ile tutumları arasında bir ilişki olduğunu söylemektedir (Blau, 1964). Ayrıca sosyal mübadele teorisine göre, kişilerarası etkileşim yüksek nitelikli bir ilişki yaratma potansiyeline sahiptir. Bu teorinin temel öğretilerinden biri ilişkiler zamanla güven, sadakat ve karşılıklı bağlılıkla birlikte gelişeceğini ifade eder (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Lider ile izleyicisi arasında bu özelliklere bağlı olarak geliştirilecek bir ilişkinin pozitif sonuçlara sahip olacağı söylenebilir. Tüm bu bilgiler ışığında, sektör bazlı bir kısıt olmaksızın, gerek sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) gerekse önceki çalışmaların bulguları değerlendirildiğinde çalışanların babacan liderlik algılarının çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu anlamda, bu çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir;

H1: Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.3. Babacan Liderlik ve Psikolojik Sahiplik Arasındaki İlişki

İnsan faktörünün sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak isteyen örgütler için ziyadesiyle mühim olduğu bilindiğinden, hangi faktörlerinin çalışanlarda oluşan psikolojik sahipliği arttıracığını tespit etmek, örgütler açısından önem arz etmektedir. Zira psikolojik sahiplik hissi yüksek olan çalışanlarda, örgüte duyulan bağlılığın (Vandewalle vd., 1995), iş tatmininin (Avey vd., 2009), örgütsel performansın (Wagner vd., 2003) ve rol ötesi davranışların (Vandewalle vd., 1995) yüksek olduğu bilinmektedir.

Liderlik tarzı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Mester, Visser, Roodt, ve Kellerman, 2003), başka bir söylemle çalışanın işine ve işyerine karşı duyacağı his, göstereceği tutum ve davranış üzerinde liderliğin önemi büyüktür. Bu bağlamda bakıldığında, hangi liderlik türünün çalışandaki psikolojik sahipliği artıracığını bulmak fayda taşımaktadır. Alok (2014) yaptığı çalışmada otantik liderlik ile psikolojik sahiplik arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanı sıra, ilgili alanyazın tarandığında psikolojik sahiplik ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik (Bernhard ve O'Driscoll, 2011) ve etik liderlik arasında (Park, Kim, ve Song, 2015) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca babacan liderliğin bazı açılardan dönüşümcü liderliğe benzemesinden dolayı, bu iki liderlik türünün pozitif çıktılarının birbirine benzer olacağı da söylenebilir (Göncü, Aycan, ve Johnson, 2014). Babacan liderliğin Türk kültüründe istenen ve etkin bir liderlik türü olduğuna dair yapılan çalışmalar (Aycan vd., 2000; Pasa vd., 2001; Kabasakal ve Bodur, 2007) göz önüne alındığında, babacan liderlik algısı yüksek olan çalışanların işyerine, örgüte ve işine dair olumlu hisler besleyeceği, pozitif tutum ve davranışlarda bulunacağı beklenmektedir. Nitekim duygusal olaylar teorisine göre, kişilerin yaşadıkları olumlu ve olumsuz olaylar iş hayatında birtakım duygusal sonuçlara neden olmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996). Bu açıdan bakıldığında, etkin bir babacan liderlik algısına sahip çalışanlarda oluşacak muhtemel olumlu olaylar göz önüne alındığında, çalışanların

işlerine karşı olumlu duygular geliştireceği söylenebilir. Gerek yapılan çalışmalara dair bilgiler, gerekse duygusal olaylar teorisi ışığında değerlendirildiğinde, Türk kültüründe babacan liderlik algısının, çalışanların psikolojik sahiplik algılarını artıracaklarını öngörülmektedir. Bu sebeple, bu çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir;

H2: Babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

2.4. Babacan Liderlik ile Kolektif Şükran Arasındaki İlişki

Kolektif şükran örgütler açısından, çalışanlardaki iş tatmini artırmak (Waters, 2012), işten ayrılmaları (Chan, 2011) azaltmak gibi birtakım olumlu sonuçlara sahiptir ve bu sebeple de şükran olgusunun örgüt kültürünün bir parçası olması istenen bir durumdur. Hangi durumların kolektif şükranın oluşumuna sebep olduğunun incelenmesi de, bu alanda yapılan çalışmaların azlığı da dikkate alındığında büyük bir önem arz etmektedir. Bu çalışmanın önceki bölümlerinde, babacan liderliğin kültüre bağlı bir liderlik türü olduğunun yaygın bir şekilde kabul gördüğünden ve bu sebeple babacan liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda kültürün muhakkak hesaba katılması gerektiğinden bahsedilmişti. Yine bu çalışmanın önceki bölümlerinde, Türk kültürünün, babacan liderliğin etkin bir liderlik türü olduğu kültürlerden biri olduğuna da ayrıca değinilmişti (Aycan vd., 2000). Bu bilgiler ışığında, Türkiye bağlamında yapılan bir çalışmada babacan liderliğin olumlu birtakım sonuçlar doğurması beklenmektedir. Babacan bir liderin, işyerinde aile atmosferi yaratmak, çalışanlarla işyerinde ve iş dışı alanlarda yakın ilişkiler kurmak, çalışanlarının özel günlerine iştirak etmek, çalışanlarına tıpkı bir babanın çocuklarına yaklaştığı gibi yaklaşmak, onları düşünmek ve onların gelişimini önemsemek gibi temel özelliklerine bakıldığında (Aycan, 2006) babacan bir liderin astları ile birebir bir ilişki geliştirdiği görülmektedir. Lider üye etkileşimi teorisine göre, lider astlarını, onlarla ikili bir ilişki geliştirmek suretiyle etkilemektedir. Yüksek nitelikli bir ilişki de çoğunlukla güven, beğeni, saygı ve sadakat ile ilişkilidir (Liden ve Maslyn, 1998). Bu açıdan bakıldığında babacan liderliğin, lider üye etkileşimi teorisine uygun bir liderlik türü olduğu ve bunun neticesi olarak da, babacan bir liderin çalışanlarından

sadakat ve güven gibi pozitif tutumlar beklediği söylenebilir. Ayrıca Cheng vd. (2014)'in yaptığı çalışmaya göre, babacan liderliğin iyilikseverlik boyutu karşılığında, çalışandan şükran beklenmektedir. Bu durumu destekler nitelikte, kolektif şükranın öncüllerine bakıldığında, çalışanların gelişimine olanak sağlayan yöneticilerin çalışanlarda şükran duygusunun oluşmasına yardımcı olduğu görülmektedir (Fehr vd., 2017).

İlgili alanyazın incelediğinde, hem babacan liderlik üzerine yapılan çalışmaların diğer liderlik türleriyle kıyaslandığında az olması sebebiyle, hem de kolektif şükranın yeni çalışılmaya başlanan bir kavram olmasından dolayı, babacan liderlik ile kolektif şükranın ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Esasen, yalnızca babacan liderlik ile ilgili değil, kolektif şükran ile herhangi bir liderlik türü arasındaki ilişkiye odaklanan herhangi bir çalışmaya ilgili alanyazında rastlanılmamıştır. Bu açıdan, babacan liderlik ile kolektif şükran arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmanın, alanyazında var olan boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Böylece bu çalışmanın kolektif şükranı artırmak isteyen örgütlere yardımcı olacağı ve bu alanda yapılan akademik çalışmalara da ışık tutacağı söylenebilir. İkinci olarak ise, liderlikle ilişkisi açısından bakılmaksızın, kolektif şükranın öncüllerine yönelik yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu sebeple, bu çalışmanın ikinci önemli yanı, kolektif şükranın öncülünü belirlemeye yönelik bir çalışma olmasıdır. Bu bilgilerin ardından, lider üye etkileşim teorisine dayanarak babacan liderlik ile kolektif şükran arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibidir;

H3: Babacan liderlik ile kolektif şükran arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.5. Babacan Liderlik ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki

Birçok alanda bireysel çalışmanın yetersiz kaldığı ve grup çalışmalarının önem kazandığı günümüz iş dünyasında, bu grupların iş etkinlikleri arttırmak büyük bir önem arz etmektedir. Her ne kadar sağduyu, genel kanı ve sosyal kolaylaştırma üzerine yapılan çalışmalar, tıpkı bir elin nesi var iki elin sesi var sözünde olduğu

gibi, grup halinde çalışmanın daha verimli olduğunu söylese de, Ringelmann (1913)'dan bu yana yapılan çalışmalar, maalesef bireylerin grup halinde çalıştıklarında, bireysel olarak çalıştıklarından daha az çaba ortaya koyduğunu göstermektedir. Grup çalışmalarında, bireysel verimin düşüyor olması geçmişte olduğu gibi, günümüz örgütleri için de büyük bir handikaptır. Bu sebeple, sosyal kaytarmayı azaltacak unsurları belirlemek de getireceği fayda göz önüne alındığında büyük bir önem taşımaktadır. Liderin, çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olması nedeniyle, liderlik ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi de önemli bir konudur. Ancak hangi öğelerin çalışanlarda oluşan sosyal kaytarmayı azaltacağına dair yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır ve babacan liderlik ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya da ulusal ve uluslararası alanyazında rastlanamamıştır. Ne tür bir liderlik özelliğinin sosyal kaytarmayı azaltacağına yönelik herhangi bir çalışma olmasa da Lee, Chen, ve Liou (2015) tarafından vergi tahsildarları üzerinde yapılan bir çalışmada, destekleyici liderlik (supportive leadership) ile sosyal kaytarma arasında önemli düzeyde negatif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu açıklamalara ek olarak, önemli bir başka unsur da kültürdür. Babacan liderlik kolektivist ve geniş güç mesafesi sahip kültürlerde etkindir (Aycan, 2008) ve sosyal kaytarma kolektivist kültürlerde, bireyselselciliğin yaygın olduğu kültüre kıyasla daha az görülmektedir (Earley, 1989). Ayrıca sosyal kimlik teorisine göre, bireyler kendileri hakkında bir değerlendirmede bulunurken, ait oldukları sosyal grubu dikkate alırlar (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, ve Wetherell, 1987). Bu sebeple babacan liderliğin etkin olduğu kolektivist kültürde yaşayan bir çalışanın, kendisini gruba ait hissetmek için sosyal kaytarma davranışlardan kaçınacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında, babacan liderlik algısı yüksek olan çalışanların, daha az sosyal kaytarma davranışı gösterecekleri öngörülmektedir. Bu sebeple araştırmanın dördüncü hipotezi şu şekildedir;

H4: Çalışanların babacan liderlik algıları ile sosyal kaytarma davranışları arasında negatif bir ilişki vardır.

2.6. Kolektif Şükran ile Çalışmaya tutkunluk Arasındaki İlişki

Pozitif psikoloji bireylere, gruplara ve örgütlere güçlü yanlarını kullanarak gelişme sağlamalarını amaçlayan ve nispeten yeni sayılabilecek bir kavramdır (Gable ve Haidt, 2005). Pozitif psikoloji hayatta karşılaşılan olumsuz durumları düzeltmekten ziyade, olumlu durumların etkisini artırmayı amaçlar (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Şükran ve tutkunluk arasındaki ortak nokta, her ikisinin de pozitif psikoloji ile ilgili olmasıdır. Çalışmaya tutkunluğun öncüllerine bakıldığında, yöneticiler tarafından destek aldığını gören çalışanların çalışmaya dair tutkunluklarının artacağı görülmektedir (Saks, 2006). Aynı zamanda, şükranın öncülleri incelendiğinde yöneticiler tarafından destek görmenin, şükranı sebep olması da beklenmektedir (Fehr vd., 2017). Şükran üzerine yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, çalışanlardaki şükran hissinin işten ayrılmaları azalttığı (Chan, 2011), çalışan sadakatini (Grant ve Wrzesniewski, 2010), ve iş tatminini artırdığı (Waters, 2012) görülmektedir. Ayrıca Watkins vd. (2003) tarafından yürütülen bir çalışma, şükran duygusuna sahip çalışanların daha mutlu olduğunu göstermektedir. Seligman (2012) tarafından geliştirilen ve İyi Oluş Teorisi olarak da bilinen PERMA modeline göre, pozitif duyguların kişinin iyi oluşuna katkı sağlayacağı, daha geniş ifadeyle olumlu duyguların olumlu sonuçlar doğuracağı söylenmektedir. Bu bilgiler ışığında, pozitif bir duygu olan şükran ile pozitif bir tutum olan çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki olacağı öngörülmektedir. Bu açıklamalar ışığında araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki gibidir;

H5: Kolektif şükran ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.7. Kolektif Şükran ile Psikolojik Sahiplik Arasındaki İlişki

Gerek psikolojik sahiplik tutumu, gerekse kolektif şükran duygusu kişinin örgüte karşı geliştirdiği olumlu durumlardandır. İyi Oluş Teorisine göre, duyulan olumlu tutum, daha fazlasına yol açmaktadır (Seligman, 2012). Bir başka deyişle örneğin örgütüne karşı şükran hissi geliştirmiş bir çalışanın, psikolojik sahiplik hissetmesi, şükran hissi beslememiş bir çalışana göre çok daha kolaydır. Psikolojik sahiplik

duyan çalışanların örgüte yüksek bağlılık (Vandewalle vd., 1995), yüksek iş tatmini (Avey vd., 2009) gibi olumlu tutum ve davranışlar geliştirdiği bilinmektedir. Benzer şekilde şükran hissine sahip çalışanların da iş tatmini yüksektir (Waters, 2012). Her ne kadar bu iki kavramın sonuçları örgüt açısında olumlu ve benzer olsa da, ikisinin birbiri ile olan ilişkisine değinen herhangi bir çalışmaya ilgili alanyazında rastlanamamıştır. Gerek bu iki kavramın çıktılarının benzerliği, gerekse kişi ile çevresi arasında bir etkileşim olduğunu söyleyen Sosyal Bilişsel Teori (Bandura, 2011) dikkate alındığında, çalışanlarda oluşan kolektif şükran duygusu ile psikolojik sahiplik tutumu arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu öngörülmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın altıncı hipotezi aşağıdaki gibidir.

H6: Kolektif şükran ile psikolojik sahiplik arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.8. Babacan Liderlikle Çalışmaya tutkunluk Arasındaki İlişkide Kolektif Şükranın Aracı Etkisi

Lider üye etkileşimi teorisi, lider ve izleyicisi arasındaki ikili ilişkiye odaklanan ve liderliğe ilişki temelli yaklaşan bir teoridir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu teorinin temel prensibi liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığı üzerine kuruludur (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu teoriye göre, lider her bir astı ile ayrı bir ilişki geliştirir ve lider ile astı arasındaki bu ilişkinin niteliği de astın sorumluluğunu, kararlarını, kaynaklara ulaşımını ve performansını etkiler (Deluga, 1998). Her ne kadar lider ile üye arasındaki ilişkiyi belirlemede lider önemli bir rol oynasa da, bu ilişkinin üzerinde izleyicinin de etkisi vardır (Dienesch ve Liden, 1986). Ancak lider üye etkileşimi teorisinin kilit prensibine göre, çalışanların iş ile ilgili tutum ve davranışları liderin onlara nasıl davrandığına bağlıdır (Rockstuhl, Dulebohn, Ang, ve Shore, 2012). Bu teori açısından bakıldığında, işyerinde bir aile ortamı yaratan ve her bir astıyla birebir ve yakın bir ilişki kuran bir liderlik yaklaşımı olan babacan liderliğin de, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir. Yukarıdaki bölümlerde, babacan liderlik, çalışmaya tutkunluk ve kolektif şükran arasındaki ilişkiler ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu bilgiler ışığında lider üye etkileşimi teorisine dayanarak örgütlerde babacan liderlerin olmasının çalışanların kurumlarına yönelik şükran gibi çeşitli olumlu duygular beslemesine

sebeup olabileceği söylenebilir. Benzer şekilde sosyal mübadele teorisi perspektifinden bakıldığında da bu çalışanların pozitif algılarına cevaben örgütlerine yönelik çalışmaya tutkunluk tutumu geliştirebilecekleri söylenebilir. Bu bilgiler ışığında, araştırmanın yedinci hipotezi aşağıdaki gibidir.

H7: Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracı etkisi vardır.

2.9. Babacan Liderlik ile Psikolojik Sahiplik Arasındaki İlişkide Kolektif Şükranın Aracı Etkisi

Blau (1964)'a göre sosyal mübadele, tanımlanmamış zorunluluklar yaratır, bu zorunluluklar bir insanın, bir başkasına iyilik yaptığında, karşı tarafın da kendisini o kişiye karşı bir iyilik yapmak için mecbur hissetmesiyle oluşur. Sosyal mübadele teorisinin temelini oluşturan bu düşünce, daha sonra lider ile izleyicisi arasındaki ilişkiye de odaklanmış ve böylece lider üye etkileşimi doğmuştur (Wayne, Shore, ve Liden, 1997). Kişiler arasında (bu elbette ki lider ve izleyicisi arasında olabilir) değişime giren soyut ve somut nesnelerin algılanan değeri ne kadar fazlaysa, lider üye etkileşiminin niteliği de o kadar yüksektir (Wayne vd., 1997). Lider üye etkileşimi yaklaşımına göre, liderler çalışanlara karşı daha yakın, daha arkadaşça, daha samimidir ve onlarla daha fazla iletişim halindedir. Bir başka deyişle, liderler çalışanlarıyla yüksek nitelikli, güven, sevgi ve saygı temelli bir ilişki geliştirir (Bauer ve Erdogan, 2015). Bu yaklaşım temelinde, babacan liderliğin yüksek nitelikli etkileşime sahip bir liderlik türü olduğu söylenebilir. Yukarıdaki bölümlerde, babacan liderlik, psikolojik sahiplik ve kolektif şükran arasındaki ilişkiler ayrı ayrı ele alınmıştır. Ek olarak sosyal mübadele perspektifinden bakıldığında çalışanlarda oluşacak pozitif algılar neticesinde, örgütlerine yönelik psikolojik anlamda bir sahiplenme tutumu gerçekleştirecekleri söylenebilir. Bu bilgiler ışığında, araştırmanın sekizinci hipotezi şöyledir;

H8: Babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracı bir etkisi vardır.

2.10. Babacan Liderlik ile Çalışmaya tutkunluk Arasındaki İlişkide Kolektif Şükranın Düzenleyici Etkisi

Babacan liderliğin birçok pozitif çıktı ile olan ilişkisi ilgili alan yazındaki birçok araştırmaca kabul görmüş bir durumdur (Demirer, 2012; Kurt, 2015; Mete ve Serin, 2015; Pellegrini vd., 2010). Bu pozitif çıktılardan biri de çalışmaya tutkunluktur (Öge vd., 2018). Diğer yandan hem doğası gereği hem de yapılan sınırlı sayıdaki çalışmaların işaret etmiş olduğu kolektif şükran duygusunun olumlu etkileri önceki araştırmalarca tespit edilmiş bir durumdur (Chan, 2011; Grant ve Wrzesniewski, 2010; Waters, 2012). Bu bağlamda hem sosyal mübadele teorisi hem de lider-üye etkileşimi teorisine dayanarak öngörülen babacan liderlik-çalışmaya tutkunluk pozitif yönlü doğrusal ilişkisinin kolektif şükran düzeyi yüksek olan çalışanlarda da güçlü olacağı öngörülmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda geliştirilen araştırmanın dokuzuncu hipotezi şöyledir

H9: Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki pozitif yönlü ilişki kolektif şükran düzeyi yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

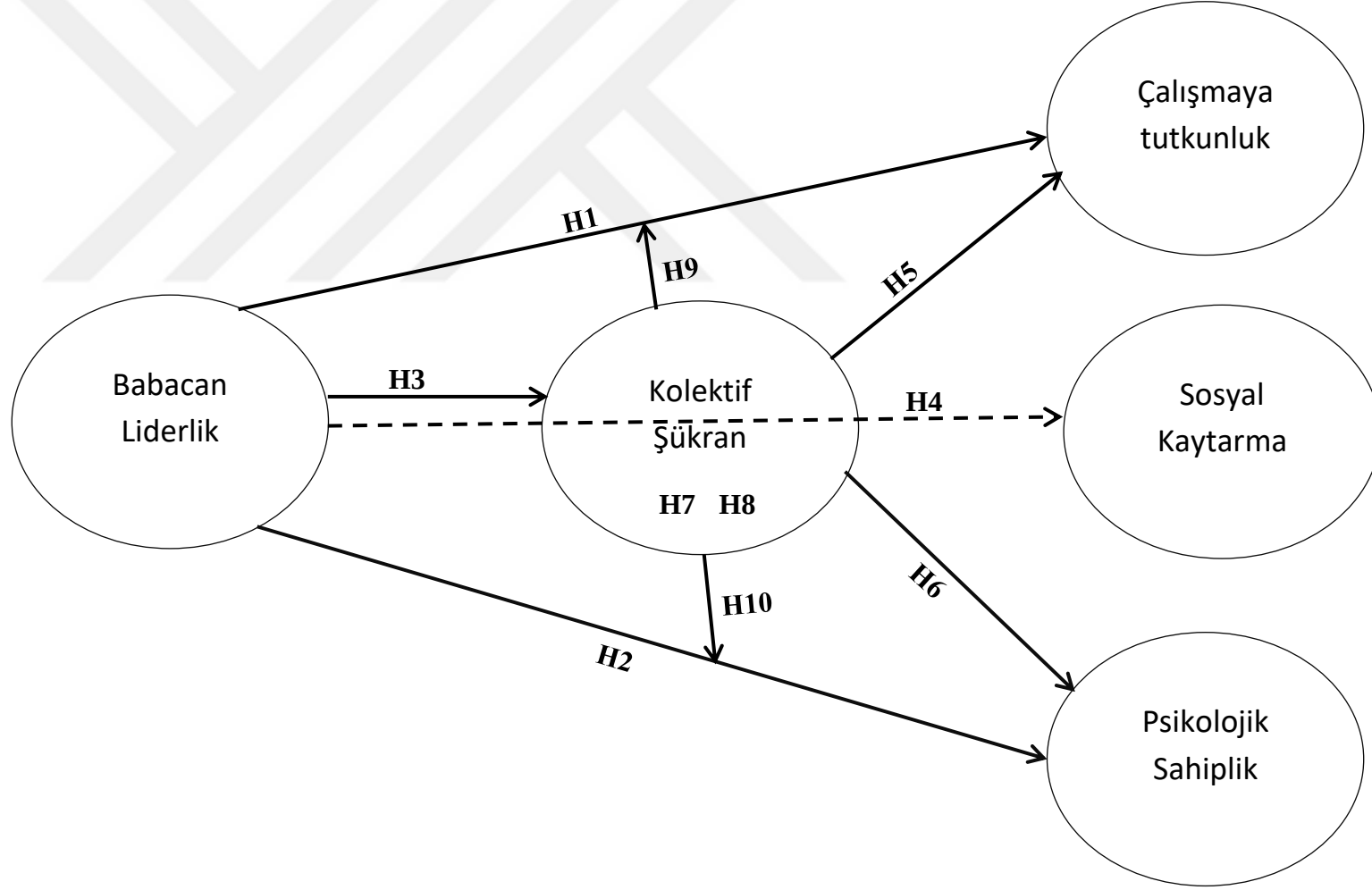
2.11. Babacan Liderlik ile Psikolojik Sahiplik Arasındaki İlişkide Kolektif Şükranın Düzenleyici Etkisi

İlgili alanyazın incelendiğinde, her ne kadar babacan liderliğin pek çok pozitif çıktıya sahip olduğu görülse de (Pellegrini ve Scandura, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008) psikolojik sahiplik ile arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya ilgili alanyazında rastlanamamıştır. Ancak psikolojik sahiplik ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki (Bernhard ve O'Driscoll, 2011) tespit edilmiş olmakla birlikte, babacan liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında da bir benzeşme bulunmuştur (Aycan vd., 2013), bu sebeple babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasında da pozitif bir ilişkinin var olabileceği beklenmektedir. Diğer yandan şükranın doğası gereği birtakım olumlu etkileri vardır ve yapılan çalışmalarda bu olumlu etkileri desteklemektedir (Chan, 2011; Grant ve Wrzesniewski, 2010; Waters,

2012). Bu bağlamda hem sosyal mübadele teorisi hem de lider-üye etkileşimi teorisine dayanarak öngörülen babacan liderlik-psikolojik sahiplik pozitif yönlü doğrusal ilişkisinin kolektif şükran düzeyi yüksek olan çalışanlarda da güçlü olacağı öngörülmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda geliştirilen araştırmanın dokuzuncu hipotezi şöyledir

H10: Babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki pozitif yönlü ilişki kolektif şükran düzeyi yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.





Şekil 2. 1 Kavramsal Model

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde öncelikle çalışmada kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilecektir. Daha sonrasında toplanan anketler sonrasında yapılan analizler neticesinde elde edilen, katılımcıların demografik özelliklerine yer verilecektir.

3.1. Ölçekler

Bu çalışmada kullanılmak üzere tasarlanan anket üç farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, anketin yapılış amacına, kullanılacağı yere, verilen bilgilerin gizli tutulacağına ve soruların nelere dikkat edilerek cevaplanacağına dair bir bilgilendirme yazısı ile başlamaktadır. Ardından ikinci bölümde, beş ayrı ölçekte (babacan liderlik, çalışmaya tutkunluk, psikolojik sahiplik, kolektif şükran ve sosyal kaytarma) yer alan sorulara yer verilmiştir ve bu soruların “1=hiç katılmıyorum” ve “5=tamamen katılıyorum” olmak üzere beşli likert ölçeği (Likert, 1932) ile değerlendirilmesi istenmiştir. Üçüncü bölümde ise anketi dolduranlardan kendileri ve çalışıyor oldukları işletme hakkında bilgi vermeleri istenmiştir (faaliyet alanı, çalışan sayısı, sahiplik türü, yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, çalışılan süre ve pozisyon). Ankette kullanılan beş ölçeğin toplam soru sayısının 45 olmasına karşın, plot çalışma aşamasında yapılan faktör analizi neticesinde bazı sorular ölçekten çıkarılmıştır ve son haliyle ölçek 39 sorudan oluşmaktadır. Şimdi sırasıyla ankette kullanılan ölçeklere dair bilgilere değinilecektir.

3.1.1. Babacan Liderlik

Babacan liderlik yapısını ölçmek için 13 soruluk olan ve Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen Babacan Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ankette katılımcılardan yöneticileri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir, dolayısıyla ölçek çalışanların, yöneticilerine dair oluşturdukları babacan liderlik algılarına odaklanmıştır. Ölçekte yer alan 6. “Yöneticim çalışanların onayına sunmadan onlar adına kararlar alır.” 8. “Yöneticim çalışanları ile olan ilişkisinde mutluluk, sinir ya da üzüntü gibi reaksiyonlarını gizlemez.” ve 13. “Yöneticim çalışanları için en iyinin ne olduğunu sadece kendisinin bildiğine inanır.” sorular yapılan faktör analizi sonucunda farklı faktörlere dağıldığından elimine edilmiştir. Bu haliyle ölçek 10 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin tercih edilmesindeki en önemli sebep, Pellegrini ve Scandura’nın bu ölçeği Türkiye bağlamında güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak test etmiş olmasıdır. Ölçekten örnek bir soru ise şu şekildedir “Yöneticim kurumun çalışanların yuva kurma, çocukların eğitim giderleri gibi iş dışı ihtiyaçlarına olabildiğince en iyi şekilde yanıt vermesini sağlar.” Babacan liderlik yapısını ölçmek için “1=Hiç katılmıyorum” ve “5=Tamamen katılıyorum” olmak üzere 5’li likert ölçüm yöntemi tercih edilmiştir.

3.1.2. Çalışmaya tutkunluk

Çalışmaya tutkunluk değişkenini ölçmek için Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen ve Özkalp ve Meydan (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan 9 sorulu ve tek boyutlu Çalışmaya Tutkunluk ölçeği kullanılmıştır. Ankette katılımcılardan işe dair görüşlerini kendileri açısından değerlendirilmesi istenmiştir, dolayısıyla ölçek, çalışan ile işi arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Orijinal ölçeğin 9 sorulu olmasına karşın yapılan faktör analizi neticesinde yetersiz faktör yükü nedeniyle 8. “İşe gömülmüş durumdayım.” ve 9. “Çalışırken kendimden geçiyorum.” sorular ölçekten çıkarılmıştır. Bu haliyle ölçek 7 sorudan oluşmaktadır. “Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum. ” sorusu ankette yer alan soruların bir örneğidir.

Çalışmaya tutkunluk yapısını ölçmek için “1=Hiç katılmıyorum” ve “5=Tamamen katılıyorum” olmak üzere 5’li likert ölçüm yöntemi tercih edilmiştir.

3.1.3. Psikolojik Sahiplik

Psikolojik sahiplik yapısını ölçmek için Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen tek boyuttan ve 7 sorudan oluşan Psikolojik Sahiplik ölçeği kullanılmıştır. Ankette katılımcılardan kurumları hakkındaki görüşleri istenmiştir, dolayısıyla ölçekte çalışan ile kurumu arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Orijinal ölçek 7 soruluyken, yapılan faktör analizi neticesinde 1. “İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.” soru ölçekten çıkarılmıştır. Bu haliyle ölçek 6 sorudan oluşmaktadır. “Bu kurum bizimdir.” sorusu ankette yer alan soruların bir örneğidir. Psikolojik sahiplik değişkenini ölçmek için “1=Hiç katılmıyorum” ve “5=Tamamen katılıyorum” olmak üzere 5’li likert ölçüm yöntemi tercih edilmiştir.

3.1.4. Kolektif Şükran

Kolektif şükran değişkenini ölçmek için Akgün, Erdil, Keskin, ve Muceldilli (2016) tarafından geliştirilen tek boyutlu ve 12 sorudan oluşan Kolektif Şükran ölçeği kullanılmıştır. Ankette katılımcılardan kurumları hakkındaki görüşleri sorulmuştur, bu nedenle ölçek çalışan ile kurum arasındaki ilişkiye eğilim göstermiştir. Orijinal ölçekte yer alan soruların hiçbirisi çıkarılmamış ve ölçek sorunsuz bir şekilde çalışmıştır. “Etik ve ahlaki davranışla ilgili politikaları izlediği için örgütümüze minnet duyarız.” sorusu ankette yer alan soruların bir örneğidir. Kolektif şükran yapısını ölçmek için “1=Hiç katılmıyorum” ve “2=Tamamen katılıyorum” olmak üzere 5’li likert ölçüm yöntemi tercih edilmiştir.

3.1.5. Sosyal Kaytarma

Sosyal kaytarma değişkenini ölçmek için Price, Harrison, ve Gavin (2006) tarafından geliştirilen ve tek boyut ile 4 sorudan oluşan Sosyal Kaytarma ölçeği kullanılmıştır.

Ankette katılımcılardan kendileri ile alakalı görüşlerine yer vermeleri istenmiştir, bu sebeple ölçek çalışan ile işi ve iş çevresi (iş arkadaşları) arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Orijinal ölçekte yer alan soruların hiçbirisi çıkarılmamış ve ölçek başarılı bir şekilde çalışmıştır. “Çalışmak ve sorumluluk almaktan kaçınırım.” sorusu ankette yer alan soruların bir örneğidir. Sosyal kaytarma yapısını ölçmek için “1=Hiç katılmıyorum” ve “2=Tamamen katılıyorum” olmak üzere 5’li likert ölçüm yöntemi tercih edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada elde edilen anketler, Türkiye’nin çeşitli yerlerinde (çoğunlukla İstanbul, Antalya ve Malatya olmak üzere), çeşitli pozisyonlarda ve yine çeşitli sektörlerde çalışan 418 gönüllü çalışan üzerinde kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Dolayısıyla çalışmanın evreni Türkiye’deki hizmet sektöründen çalışan kişiler iken, araştırmanın örneklemini ise 418 hizmet sektörü çalışanı oluşturmaktadır. Katılımcılar hem özel sektörde hem de kamuda faaliyet gösteren yerlerde çalışmaktadır, ayrıca anketlerin çoğu, sosyal çevre sayesinde el ile dağıtılmış, bunun dışında bir kısmı ise internet yoluyla elde edilmiştir. Genel demografik bilgiler elde etmek için katılımcılara, faaliyet alanı, çalışan sayısı, çalıştıkları kurumun sahiplik türü, yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, çalışılan süre ve pozisyon gibi bazı demografik sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların çoğu erkek (%56,5), evli (%52,6), 30-40 yaş aralığında (%32,3), lisans mezunu (31,1), özel sektör çalışanı (%67,7) ve bir yıldan az süredir işletmede çalışan (%51,7) kişilerden oluşmaktadır. Demografik veriler tablo 3.1’de ayrıntılı olarak listelenmiştir.

Tablo 3. 1 Demografik Özellikler

Özellik	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	236	56,5
Kadın	182	43,5
Yaş Aralığı		
18-23	75	17,9
24-29	109	26,1
30-40	135	32,3
40 üstü	99	23,7
Medeni Durum		
Bekâr	198	47,4
Evli	220	52,6
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	75	17,9
Lise	106	25,4
Ön lisans	33	7,9
Lisans	130	31,1
Yüksek Lisans	69	16,5
Doktora	5	1,2
Kıdem		
0-1	216	51,7
1-5	75	17,9
6-10	33	7,9
10 üstü	94	22,4
Sahiplik Türü		
Özel	283	68,2
Kamu	111	26,7
Yabancı	6	1,4
Karma	15	3,6
Toplam	418	100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, anketlerden toplanan verilerin sonuçlarına değinilecektir. İlk kısımda tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir, bu istatistikler çarpıklık, basıklık, ortalama ve standart sapmayı içermektedir. Ardından değişkenlere ilişkin yapının geçerliliğini test etmek için, açımlayıcı faktör analizi yürütülmüştür. Daha sonra bu faktörlerin güvenilirlik analizi ile içsel tutarlılıkları test edilmiştir. Bunlardan sonraysa, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak hipotezlerin test edilmesi için regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yürütülmüştür. Toplanan verilerin analiz edilmesi için SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekteki soruların ortalamalarının, standart sapmalarının, çarpıklık(skewness) ve basıklık(kurtosis) değerlerinin dağılımını göstermek için, anketteki tüm soruların aldıkları değerler tablo 4.1’de gösterilmiştir. Kline (2015)’a göre, bir verinin normal dağılıp dağılmadığına karar vermek için, ham veride herhangi bir dağılım problem olup olmadığını belirlemek adına, basıklık ve çarpıklık değerleri kullanılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, sırasıyla çarpıklık ve basıklığın mutlak |3| değeri ve mutlak |10| değerinden büyük olmaması gereklidir. Aşağıdaki tabloda da görülebildiği gibi, tüm ifadelerin ortalamaların değerleri 1.37 ile 3.93 arasında, standart sapmalarının değerleri .773 ile 1.441 arasında, çarpıklık değerleri -.959 ile 2.648 arasında ve son olarak basıklık değerleri de -1.307 ile 7.643 arasındadır. Bu değerler göstermektedir ki, ham veri ile alakalı herhangi bir normal dağılım problemi yoktur. Tüm göstergeler kabul edilebilir limitler arasında olduğu için, bu bölümde herhangi bir öge atımına ihtiyaç duyulmamıştır. Dolayısıyla verinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir

Tablo 4. 1 Tanımlayıcı İstatistikler

	Sorular	Ort.	S.P.	Çarpıklık	Basıklık
BABACAN LİDERLİK					
BL1	Yöneticim çalışanlarının tüm yaşam açılarıyla (iş ve özel) ilgilenir.	3.05	1.316	-.182	-1.150
BL2	Yöneticim işyerinde bir aile ortamı yaratır.	3.33	1.325	-.431	-.984
BL3	Yöneticim işle ilgili problemlerde çalışanlarını yönlendirir.	3.71	1.120	-.783	-.060
BL4	Yöneticim sanki ailenin büyük bir ferdiymiş (baba/anne, abi/abla) gibidir.	3.19	1.377	-.281	-1.186
BL5	Yöneticim farklı problemlerde sanki ailenin büyük bir ferdiymiş (baba/anne, abi/abla) gibi çalışanlarına tavsiye ve öğütlerde bulunur.	3.30	1.319	-.452	-.967
BL7	Yöneticim her bir çalışanın kişisel problemleri ve aile yaşantıları gibi bilgilerini bilecek kadar samimidir	2.63	1.278	.312	-1.005
BL9	Yöneticim çalışanların düğün, cenaze gibi özel günlerine katılır.	3.46	1.229	-.533	-.620
BL10	Yöneticim kurumun çalışanların yuva kurma, çocukların eğitim giderleri gibi iş dışı ihtiyaçlarına olabildiğince en iyi şekilde yanıt vermesini sağlar.	3.01	1.281	-.165	-1.029
BL11	Yöneticim çalışanların sergilemiş olduğu dikkat ve ilgi karşısında onların kendini işe adadıklarını ve sadık olduklarını kabul eder.	3.52	1.165	-.685	-.255
BL12	Yöneticim çalışanlar düşük performans sergilediklerinde onlara kendilerini geliştirebilme fırsatı verir.	3.38	1.245	-.532	-.725
ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK					
ÇT1	İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	3.74	1.045	-.777	.176
ÇT2	İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	3.79	1.021	-.708	-.061
ÇT3	Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.	3.27	1.266	-.315	-.864
ÇT4	İşim bana coşku veriyor.	3.42	1.260	-.488	-.753
ÇT5	İşim bana ilham veriyor.	3.40	1.249	-.514	-.718
ÇT6	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	3.93	1.113	-.959	.214
ÇT7	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	3.59	1.315	-.568	-.780
PSİKOLOJİK SAHİPLİK					
PS2	Kendimi bu kurumun sahibi gibi görürüm.	2.58	1.441	.325	-1.307
PS3	Bu kurum bizimdir.	3.24	1.412	-.281	-1.217
PS4	Bu kuruma karşı yüksek düzeyde aidiyetlik duygusu hissediyorum.	3.25	1.286	-.373	-.913
PS5	Bu kurum benimmiş gibi hissediyorum.	2.88	1.362	.019	-1.202
PS6	Bu kurum benimdir.	2.49	1.387	.424	-1.108
PS7	Bu kurumun bizim olduğunu hissediyorum..	3.05	1.413	-.088	-1.1286

Tablo 4.1 Tanımlayıcı İstatistikler - Devamı

	Sorular	Ort.	S.P.	Basıklık	Çarpıklık
KOLEKTİF ŞÜKRAN					
KS1	Kariyer gelişimimizi önemseddiği için örgütümüze minnet duyarız	3.21	1.234	-.330	-.854
KS2	Üst yönetim ile açık ve kolaylıkla iletişim kurmamızı sağladığı için, örgütümüze minnet duyarız.	3.20	1.282	-.367	-.966
KS3	Karar verme sürecine katılımımızı cesaretlendirdiği için örgütümüze minnet duyarız	3.14	1.289	-.326	-1.052
KS4	Etik ve ahlaki davranışla ilgili politikaları izlediği için örgütümüze minnet duyarız	3.33	1.252	-.509	-.728
KS5	İstemeyerek hata yaptığımızda bize tolerans gösterdiği için örgütümüze minnet duyarız	3.47	1.215	-.574	-.618
KS6	Yaptığımız işleri takdir ettiği için örgütümüze minnet duyarız	3.41	1.217	-.569	-.582
KS7	Çalışanlarımıza arada fark gözetmeden adilce davrandığı için örgütümüze minnet duyarız.	3.27	1.343	-.420	-1.004
KS8	Kaliteli sağlık hizmeti ve yardımları almamızı sağladığı için örgütümüze minnet duyarız.	3.31	1.302	-.405	-.912
KS9	Performansımız ile ilgili feedback (geri besleme) sağladığı için örgütümüze minnet duyarız	3.23	1.323	-.323	-1.059
KS10	Fikirlerimizi önemseddiği için örgütümüze minnet duyarız	3.33	1.314	-.450	-.927
KS11	İhtiyaç ve isteklerimizi önemseddiği için örgütümüze minnet duyarız	3.33	1.300	-.433	-.903
KS12	Bizi gelecekteki iş pozisyonlarına hazırlamaya yönelik eğitim verdiği için örgütümüze minnet duyarız	3.19	1.385	-.299	-1.179
SOSYAL KAYTARMA					
SK1	Bana verilen görevlerden kaytarırım.	1.46	.870	2.179	4.595
SK2	Kendi görevlerimi başkalarına yüklerim.	1.37	.773	2.648	7.643
SK3	Çalışmak ve sorumluluk almaktan kaçınırım.	1.44	.866	2.370	5.543
SK4	Başkalarının yardımı ihtiyacı olduğunda meşgul olduğumu söylerim.	1.50	.937	2.188	4.521

Not: BL: Babacan liderlik, ÇT: Çalışmaya tutkunluk, PS: Psikolojik sahiplik, KS: Kolektif şükran, SK: Sosyal kaytarma

4.2. Açımlayıcı Faktör Analizi

Bu bölümde yapı geçerliliği test edilecek ve bunun için de açımlayıcı faktör analizi kullanılacaktır. Hair, Anderson, Tatham, ve Black (2009) faktör analizini, temel amacı analizdeki değişkenler arasındaki temel yapıyı tanımlamak olan bir bağıllık tekniği olarak tanımlamıştır. Hair ve arkadaşları (2009)'na göre, açımlayıcı faktör analizinin iki temel amacı vardır, veri özetleme ve veri azaltma. Veri özetleme, değişkenlerin karmaşık yapısını sadeleştirmek ve bunları anlaşılır ve genel bir kavram altında toplamak olarak tanımlanabilir. Veri azaltma ise gözlemlenen değişkenlerin sayısını teorik mantık ve istatistiksel göstergeler açısından daha az sayıdaki boyutlar altında toplamak olarak ifade edilir. Açımlayıcı faktör analizi araştırmacı, değişkenleri etkileyen faktörlerin sayısını keşfetmek istediğinde ve hangi değişkenlerin bir arada olduğunu analiz etmek istediğinde kullanılır (DeCoster, 1998). İlgili alanyazına bakıldığında, açımlayıcı faktör analizinin niteliğiyle alakalı, asgari faktör yükü, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk ölçüsü ve Barlett'in küresellik değeri testi gibi bazı göstergelerin olduğu görülmektedir (Hair vd., 2009).

Tüm ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Her şeyden önce açımlayıcı faktör analizi yapabilmek için bazı şartların sağlanması gerekmektedir. Bir faktörün en az üç farklı ifade içeriyor olması gerekmektedir, ancak bu durum çalışmanın dizaynına göre değişiklik gösterebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu çalışmada en az ifadeye sahip faktör, dört ifadeyle sosyal kaytarma olduğu için, bu açıdan herhangi bir şart eksikliği yoktur. İkinci olarak, Hair ve arkadaşları (2009), asgari örneklem büyüklüğünün 5:1 oranında olması gerektiği söylemekle birlikte, 10:1 oranının daha çok kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir, ayrıca toplam gözlem sayısı da 50'in altında olmamalıdır. Buna ek olarak, önerilen örneklem büyüklüğü en az 300 kişidir ve faktör analizine tabi tutulan her bir değişkene karşılık 5 ila 10 arası gözlem olmalıdır (Al ve Lee, 1992). Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak bu çalışmada gözlenen değişken sayısı 45 olduğu için, bu çalışmanın örneklem büyüklüğü en az $45 \times 5 = 225$ ile en fazla $45 \times 10 = 450$ arasında olmalıdır. Ancak, yapılan faktör analizi neticesinde bazı soruların atılması ile birlikte, 45 olan soru sayısı 39'a inmiştir. Bu

açından bakıldığında, gözlem sayısının 39x10: 390 ve bu çalışmanın örneklem sayısının 418 olması sebebiyle bu çalışma için kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Bunun dışında bakılması gereken bir diğer şart ise örneklem uygunluk ölçüsüdür (measure of sampling adequacy [MSA]). Hair ve arkadaşları (2009)'na göre bu testin eşik değeri 0.50 olmalıdır, bu çalışmada bu eşik fazlasıyla aşılmıştır (KMO=.946). Bu bilgiyi doğrular nitelikte Kaiser (1970, 1974) bazı referans değerler önermiştir. Kaiser (1970, 1974)'e göre;

- .80 veya üstü mükemmel
- .70 veya üstü çok iyi
- .60 veya üstü iyi
- .50 veya üstü kabul edilebilir
- .50'den altı ise kabul edilemezdir.

Hair ve arkadaşları (2009) faktör yükünü gözlemlenen değişken ile onun faktörü arasındaki korelasyon olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, faktör yükü ne kadar fazlaysa açıklanan varyans açısından o kadar iyidir. Hair ve arkadaşları (2009) faktör yükleri için kabul edilebilir asgari düzeyin ± 30 ila ± 40 olduğu belirtmekle birlikte, .50 ve fazlasının daha tatmin edici olduğunu vurgulamışlardır. Tablo 4.2'de de görüldüğü gibi bu çalışmanın faktör yükleri .53 ile .88 arasındadır. Bu açıdan bakıldığında tüm faktör yüklerinin eşik değerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer yandan madde toplam korelasyonu da önemli bir kriterdir. Madde toplam korelasyonu bir bütün olarak öge ile ölçek arasındaki korelasyon düzeyini ifade etmektedir. Hair ve arkadaşlarına (2009) göre asgari madde toplam korelasyon düzeyi .50 ve üzerinde olmalıdır. Tabloda da görüleceği gibi, bu çalışmadaki en düşük madde toplam korelasyon düzeyi .59'dur. Bu sebeple, bu çalışmanın madde toplam korelasyon düzeyi referans değerler göz önüne alındığında yeterlidir.

Bunların ardından, açımlayıcı faktör analizinin şartlarından olan ve Barlett'in küresellik testi de bir diğer test yeterlilik göstergesidir. Bu test, değişkenler arasındaki korelasyon düzeyinin uygunluğunu ölçmektedir ve beklenen anlamlılık değeri (significance value) sig.<0,05'dir (Hair vd. 2009). Tablo 4.2'de görüleceği üzere, anlamlılık düzeyi beklenen seviyeyi sağlamaktadır ($p<0.001$)

Tablo 4. 2 Açımlayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyon	Güvenirlilik (Cronbach's Alpha)	Açıklanan Varyans
Babacan Liderlik			.92	%20.931
BL10	.530	.611		
BL7	.608	.600		
BL9	.609	.589		
BL12	.616	.696		
BL11	.623	.664		
BL3	.668	.630		
BL1	.695	.690		
BL5	.732	.761		
BL2	.739	.808		
BL4	.773	.796		
Çalışmaya tutkunluk			.91	%14.801
İA7	.647	.646		
İA6	.677	.619		
İA3	.736	.755		
İA2	.743	.759		
İA1	.765	.758		
İA5	.777	.758		
İA4	.782	.822		
Psikolojik Sahiplik			.91	%12.538
PS4	.646	.717		
PS2	.683	.665		
PS3	.770	.747		
PS7	.793	.773		
PS5	.804	.795		
PS6	.805	.752		
Kolektif Şükran			.96	%11.014
KS1	.651	.777		
KS3	.713	.816		
KS5	.728	.786		
KS2	.728	.816		
KS8	.737	.736		
KS6	.739	.823		
KS12	.753	.805		
KS9	.758	.822		
KS11	.766	.828		
KS7	.769	.804		
KS10	.775	.825		
KS4	.776	.817		

Tablo 4.2 Açımlayıcı Faktör Analizi - Devamı

Değişkenler	Faktör Yükleri	Corrected Item Total Correlation	Güvenirlilik (Cronbach's Alpha)	Açıklanan Varyans
Sosyal Kaytarma			.86	%7.542
SK4	0.792	.633		
SK1	0.825	.704		
SK2	0.855	.740		
SK3	0.881	.771		
Açıklanan Toplam Varyans				%66.825

KMO örneklem uygunluk ölçüsü=.946
Barlett'in küresellik testi (anlamlılık düzeyi)= .000
Approx. χ^2 (2701): 12920.305
Rotasyon metodu: Varimax
Rotasyona 6 iterasyonda ulaşılmıştır

Not: BL: Babacan liderlik, ÇT: Çalışmaya tutkunluk, PS: Psikolojik sahiplik, KS: Kolektif şükran, SK: Sosyal kaytarma

4.3. Güvenirlilik Analizi

Tüm bu bahsi geçenlere ek olarak, tüm yapının güvenirliliği de, açımlayıcı faktör analizinin niteliğinin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Sonuç olarak, arzu edilen güvenirlilik düzeyi için aynı yapı içindeki değişkenler aynı şeyle ölçülmelidir (Hair vd. 2009). Alanyazına bakıldığında, güvenirliliği ölçmek için kullanılan en yaygın metot Cronbach's Alpha katsayısıdır. Cronbach (1951) bir ölçeğin kabul edilebilir içsel tutatlılık düzeyinin .70 olduğunu belirtmiştir. Tablo 4.3'den de görüleceği üzere, sırasıyla ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları şöyledir;

- Babacan Liderlik, $\alpha=.92$
- Çalışmaya Tutkunluk, $\alpha=.91$
- Psikolojik Sahiplik, $\alpha=.91$
- Kolektif Şükran, $\alpha=.96$
- Sosyal Kaytarma, $\alpha=.86$

Bu açıdan bakıldığında, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik açısından herhangi bir sorunu bulunmamaktadır.

Tabloda ifade edildiği üzere, açıklanan toplam varyans %66.825'dir. Bunun %20.931'ini babacan liderlik, %14,801'ini çalışmaya tutkunluk, %12.538'ini psikolojik sahiplik, %11.014'ünü kolektif şükran ve son olarak da %7.542'sini de sosyal kaytarma oluşturmaktadır.

Tablo 4. 3 Değişkenlerin Güvenirlik Düzeyi

Değişkenler	İfade Sayısı	Güvenirlik Düzeyi (α)
Babacan Liderlik	10 ifadeden oluşmaktadır	.92
Çalışmaya Tutkunluk	7 ifadeden oluşmaktadır	.91
Psikolojik Sahiplik	6 ifadeden oluşmaktadır	.91
Kolektif Şükran	12 ifadeden oluşmaktadır	.96
Sosyal Kaytarma	4 ifadeden oluşmaktadır	.86

4.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim ilişkisinin varlığını ve eğer böyle bir ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve gücünü göstermek için kullanılan bir analizdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007). Bu analiz neticesinde ortaya çıkan korelasyon katsayısını göstermek için 'r' harfi kullanılır. Bu katsayı -1 ile 1 arasında olmalıdır. Katsayı olan $r + 1$ ise, korelasyona tabi tutulan iki değişken arasında tam bir pozitif doğrusal ilişki var demektir. Başka bir ifade ile a değişkeni 1 birim arttığında, b değişkeni de 1 birim artıyor demektir. Katsayının -1 olması durumundaysa, bu iki değişken arasında tam bir negatif doğrusal ilişki vardır ve a değişkeni 1 birim arttığında, b değişkeni 1 birim azalıyor demektir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007).

Tablo 4. 4 Değişkenler Arası Korelasyon

	Ort.	S.S.	Cinsiyet	Eğitim	M.D.	S.T.	Yaş	Kıdem	Ç. Say.	BL	ÇT	PS	KS	SK
Cinsiyet			1											
Eğitim			-.274**	1										
M.D.			-.012	-.192**	1									
S.T.			-.185**	.275**	-.005	1								
Yaş			0.81	-.208**	.571**	-.010	1							
Kıdem			-.051	.131**	.017	.140**	.056	1						
Ç. Say.			-.111*	0.78	-.072	0.91	-.009	.127*	1					
BL	3.2584	.9531	.189**	-.216**	-.032	-.144**	-.132**	-.147**	-.035	1				
ÇT	3.5868	.9584	.126**	-.120*	.036	-.036	-.014	-.118*	-.103*	.561**	1			
PS	2.9159	1.1417	.211**	-.085	.118*	-.018	0.30	-.101*	-.094	.500**	.510**	1		
KS	3.2841	1.0798	.223**	-.296**	0.20	-.126*	-.130**	-.213**	-.071	.707**	.602**	.558**	1	
SK	1.4420	.7256	.026	-.096	-.031	-.021	-.010	0.19	.013	-.006	-.098*	-.014	-.068	1

Not: **: Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. *: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı. M.D.: Medeni durum, S.T. : Sahiplik türü, Ç. Sür.: Çalışma süresi, Ç. Say.: Çalışan sayısı, BL: Babacan liderlik, ÇT: Çalışmaya tutkunluk, KS: Kolektif şükran, SK: Sosyal kaytarma, Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, Cinsiyet için 0=Kadın, 1=Erkek, Medeni durum için 0=Bekar, 1=Evli

Korelasyon tablosu incelendiğinde cinsiyet ile eğitim ($r=-.274$, $p<0.01$), sahiplik türü ($r=-.185$, $p<0.01$), çalışan sayısı ($r=-.111$, $p<0.05$) arasında negatif; babacan liderlik ($r=.189$, $p<0.01$), çalışmaya tutkunluk ($r=.126$, $p<0.01$), psikolojik sahiplik ($r=.211$, $p<0.01$) ve kolektif şükran ($r=.233$, $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim ile medeni durum ($r=-.192$, $p<0.01$), yaş ($r=-.208$, $p<0.01$), babacan liderlik ($r=-.216$, $p<0.01$), çalışmaya tutkunluk ($r=-.120$, $p<0.05$) ve kolektif şükran ($r=-.296$, $p<0.01$) arasında negatif; sahiplik türü ($r=.275$, $p<0.01$) ve kıdem ($r=.131$, $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Medeni durum ile yaş ($r=.571$, $p<0.01$) ve psikolojik sahiplik ($r=.118$, $p<0.05$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Sahiplik türü ile kıdem ($r=.140$, $p<0.01$) arasında pozitif; babacan liderlik ($r=-.144$, $p<0.01$) ve kolektif şükran ($r=-.126$, $p<0.05$) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yaş ile babacan liderlik ($r=-.132$, $p<0.01$) ve kolektif şükran ($r=-.130$, $p<0.01$) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Kıdem ile çalışan sayısı ($r=.127$, $p<0.05$) arasında pozitif; babacan liderlik ($r=-.147$, $p<0.01$), çalışmaya tutkunluk ($r=-.118$, $p<0.05$), psikolojik sahiplik ($r=-.101$, $p<0.05$) ve kolektif şükran ($r=-.213$, $p<0.01$) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışan sayısı ve çalışmaya tutkunluk ($r=-.103$, $p<0.05$) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezler açısından bakıldığında babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=.561$, $p<0.01$). Bu durumda H1 hipotezi desteklenmiştir. Babacan liderlikle psikolojik sahiplik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=.500$, $p<0.01$). Bu durumda H2 hipotezi desteklenmiştir. Babacan liderlik ile kolektif şükran arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=.707$, $p<0.01$). Bu durumda H3 hipotezi de desteklenmiştir. Ancak babacan liderlik ile sosyal kaytarma arasında istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir birlikte değişim ilişkisi görülemediği için H4 hipotezi desteklenmemiştir. Kolektif şükran ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=.602$, $p<0.01$). Bu durumda H5 hipotezi desteklenmiştir. Kolektif şükran ile psikolojik sahiplik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=.558$, $p<0.01$). Bu durumda H6 hipotezi de desteklenmiştir.

4.5. Aracı Etkilerin Test Edilmesi

Babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde, kolektif şükranın aracı etkisinin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986)'nin üç adım yaklaşımı esas olarak alınmıştır. Buna göre izlenmesi gerek üç ayrı yol vardır. İlk olarak (a) yolu uygulanmalı ve bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi olmalı, daha sonrasında (b) yolu uygulanmalı ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi olmalı ve nihai olarak (c) yolu uygulanmalı ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisi, aracı değişken modele dâhil edildiği zaman ya hâlâ istatistikî olarak anlamlı olmakla beraber önemli bir oranda azalmalı (kısmi aracı etki) ya da tamamen istatistikî olarak anlamlılığını yitirmelidir (tam aracı etki). İlk olarak, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükranın aracı değişken etkisi test edilecektir. Buna göre;

Tablo 4. 5 Babacan Liderliğin Kolektif Şükran Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	P
(Sabit)	.675	.133	5.063	.000***
Babacan Liderlik	.707	.039	20.371	.000***
$R^2 = .498$; $F = 414.973$; $P < .001$				
a. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$				
b. Bağımlı Değişken: Kolektif Şükran				
c. Bağımsız Değişken: Babacan Liderlik				

Birinci adım olan (a) yolu test edildiğinde, yukarı tablo doğrultusunda, bağımsız değişken olan babacan liderliğin, aracı değişken olan kolektif şükran üzerindeki etkisi istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .707$; $t = 20.371$; $p < .001$). Buna göre birinci koşul sağlanmıştır.

Tablo 4. 6 Kolektif Şükranın Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	P
(Sabit)	1.833	.120	15.263	.000***
Kolektif Şükran	.602	.035	15.377	.000***
R ² = .361; F= 236.458; P<.001				
a. *p<0.05; **p<0.01*** p<.001				
b. Bağımlı Değişken: Çalışmaya tutkunluk				
c. Bağımsız Değişken: Kolektif Şükran				

İkinci adım olan (b) yolu test edildiğinde, aracı değişken olan kolektif şükranın, bağımlı değişken olan çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır ($\beta=.602$; $t= 15.377$; $p<.001$). Buna göre ikinci koşul sağlanmıştır.

Tablo 4. 7 Babacan Liderliğin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Aracı Etkisi

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
Cinsiyet	.102	.027	-.001
Eğitim Durumu	-.046	.044	.092*
Medeni Durum	-.040	.053	.046
Çalışan Sayısı	-.076	-.079	-.070
Kıdem	-.087	-.013	.016
Babacan Liderlik		.550***	.277***
Kolektif Şükran			.414***
R ²	.022	.303	.383
F	2.821	29.644	36.145
ΔR^2		.278	.081

*p<0.05; **p<0.01*** p<.001

Son olarak, (c) yolu test edilmelidir. Üçüncü ve son adım olan (c) yolu test edildiğinde görülmektedir ki, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki anlamlı etkisi, aracı değişken olan kolektif şükran modele dâhil edildiğinde önemli

bir oranda azalmaktadır ($\beta=.277$; $t= 3.862$; $p<.001$) ancak hâlâ istatistikî olarak anlamlılığını korumaktadır. Bununla beraber kolektif şükranın da çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=.414$; $t= 7.209$; $p<.001$). Bu bulgular göstermektedir ki, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükran kısmi aracı etkiye sahiptir. İndirekt olan bu etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını sınamak için SOBEL (Sobel, 1982) testi yapılmıştır. Analiz sonuçları göstermektedir ki SOBEL testi açısından da bu dolaylı etki istatistikî olarak anlamlıdır ($z=7,1427$; $p<0,001$). Bu bulgular ışığında, H7 hipotezi desteklenmiştir.

İkinci olarak babacan liderliğin psikolojik sahiplik üzerindeki etkisinde kolektif şükranın aracı etkisi test edilecektir. Bu test için de yine Baron ve Kenny (1986)'nin üç adım yaklaşımı esas alınacaktır. Bu durumda da, izlenmesi gereken üç ayrı yol vardır. Öncelikle, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Tablo 4. 8 Babacan Liderliğin Kolektif Şükran Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	P
(Sabit)	.675	.133	5.063	.000***
Babacan Liderlik	.707	.039	20.371	.000***
$R^2= .498$; $F= 414.973$; $P<.001$				
a. * $p<0.05$; ** $p<0.01$ *** $p<.001$				
b. Bağımlı Değişken: Kolektif Şükran				
c. Bağımsız Değişken: Babacan Liderlik				

Birinci adım olan (a) yolu test edildiğinde, tablo x'ten de görüldüğü gibi bağımsız değişken olan babacan liderliğin, aracı değişken olan kolektif şükran üzerindeki etkisi istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır ($\beta=.707$; $t= 20.371$; $p<.001$). Buna göre birinci koşul sağlanmıştır.

Tablo 4. 9 Kolektif Şükranın Psikolojik Sahiplik Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	P
(Sabit)	.977	.249	6.573	.000***
Kolektif Şükran	.558	.043	13.728	.000***
$R^2 = .310$; $F = 188.449$; $P < .001$				
a. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ *** $p < .001$				
b. Bağımlı Değişken: Psikolojik Sahiplik				
c. Bağımsız Değişken: Kolektif Şükran				

İkinci olarak (b) yolu test edildiğinde, aracı değişken olan kolektif şükranın, bağımlı değişken olan psikolojik sahiplik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .558$; $t = 13.728$; $p < .001$). Buna göre ikinci koşul sağlanmıştır.

Tablo 4. 10 Babacan Liderliğin Psikolojik Sahipliğin Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Aracı Etkisi

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
Cinsiyet	.208***	.121**	.086*
Medeni Durum	.122*	.136**	.118**
Kıdem	-.092	-.027	.016
Babacan Liderlik		.478***	.217***
Kolektif Şükran			.387***
R^2	.061	.276	.347
F	10.008	40.827	45.373
ΔR^2		.216	.072

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ *** $p < .001$

Bu tablodan da anlaşılmaktadır ki, babacan liderliğin psikolojik sahiplik üzerindeki anlamlı etkisi, aracı değişken olan kolektif şükran modele dâhil edildiğinde önemli bir oranda azalmaktadır ($\beta = .217$; $t = 4.949$; $p < .001$) ancak hâlâ istatistiki olarak anlamlılığını korumaktadır. Bununla beraber kolektif şükranın da psikolojik sahiplik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = .387$; $t = 6.770$; $p < .001$). Bu bulgular göstermektedir ki, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki

etkisinde kolektif şükran kısmi aracı etkiye sahiptir. İndirekt olan bu etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını sınamak için SOBEL (Sobel, 1982) testi yapılmıştır. Analiz sonuçları göstermektedir ki SOBEL testi açısından da bu dolaylı etki istatistikî olarak anlamlıdır ($z=6,8031$; $p<0,001$). Bu bulgular ışığında, H8 hipotezi desteklenmiştir.

4.6. Düzenleyici Etkilerin Test Edilmesi

Bu bölümde, babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın düzenleyici etkisi ve babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide kolektif şükranın düzenleyici etkisine yer verilecektir. Bu etkilere ilişkin bilgiler tablo 4.11 ve tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 11 Babacan Liderlik İle Çalışmaya tutkunluk Arasındaki İlişkide Kolektif Şükranın Düzenleyici Etkisi

Kolektif Şükranın Aracı Etkisi					
Babacan Liderlik		β	Std. Hata	t	p
Çalışmaya tutkunluk					
Sabit		3.5329	.043	80.5	.0000****
Kolektif Şükran		.372	.048	7.813	.0000****
Babacan Liderlik		.295	.055	5.385	.0000****
Babacan Liderlik x Kolektif Şükran		.076	.034	2.220	.0269*
Kolektif Şükran		Düzenleyici Etki (β)	Std. Hata	t	p
Kolektif Şükranın Durumsal Etkisi= $M \pm 1SD$					
M- 1SS (-1.0798) Düşük		.213	.060	3.558	.0004****
M (.0000) Orta		.296	.055	5.385	.0000****
M+1SS (1.0798.) Yüksek		.376	.071	5.768	.0000****
Model Özeti		R	R ² .	F	p
		.637	.407	94.39	.0000****
Etkileşim neticesinde artan R ²		R ² 'deki değişim	F	Sd.	p
		.0071	4.9306	212	.0269*

*P<0.05; **p<0.01; ***p<0.001; ****p<0.0001

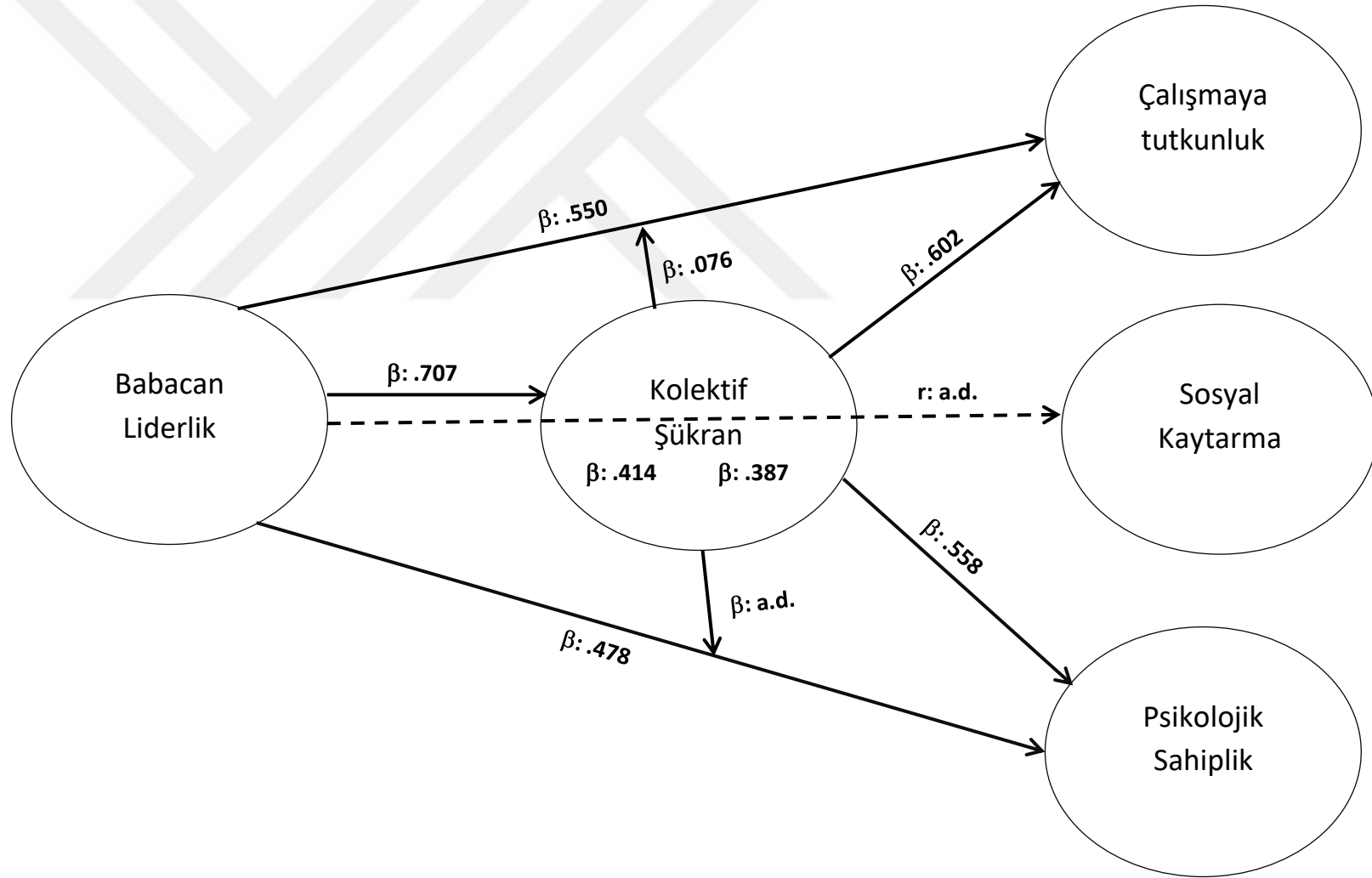
Tablo 4.11’de de görüldüğü üzere, regresyon modeli istatistikî olarak anlamlıdır ($R=.637$; $R^2=.407$; $F=94.39$; $p<0.0001$). Ayrıca babacan liderlik, çalışmaya tutkunluğun istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir yordayıcısıdır ($\beta=.295$; $t= 5.385$; $p<0.0001$). Yine tabloda görüldüğü üzere, kolektif şükranın babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki düzenleyici etkisi istatistikî olarak anlamlıdır ($\beta=.076$; $t= 2.220$; $p<0.05$). Bu durumda, kolektif şükran duygusu düşük ($\beta=.213$; $t= 3.558$; $p<0.001$), orta ($\beta=.296$; $t= 5.385$; $p<0.0001$) ve yüksek ($\beta=.376$; $t= 5.768$; $p<0.0001$) olan çalışanların babacan liderlik algılarının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamlıdır. Buradan yola çıkarak denebilir ki, kolektif şükran duygusu arttıkça, babacan liderlik algısının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi artmaktadır. Bu sebeple, H9 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4. 12 Babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide kolektif şükranın düzenleyici etkisi

Kolektif Şükranın Aracı Etkisi				
Babacan Liderlik	β	Std. Hata	t	p
<i>Psikolojik Sahiplik</i>				
Sabit	2.9463	.055	53.38	.0000****
Kolektif Şükran	.429	.060	7.137	.0000****
Babacan Liderlik	.240	.069	3.480	.0006***
Babacan Liderlik x Kolektif Şükran	-.042	.043	-.078	.3288
Kolektif Şükran	Düzenleyici Etki (β)	Std. Hata	t	p
<i>Kolektif Şükranın Durumsal Etkisi= M$\pm$ 1SD</i>				
M- 1SS (-1.0798) Düşük	.286	.076	3.778	.0002***
M (.0000) Orta	.240	.069	3.480	.0006***
M+1SS (1.0798.) Yüksek	.195	.090	2.163	.03*
Model Özeti	R	R²	F	p
	.579	.337	69.72	.0000****
Etkileşim neticesinde artan R²	R²'deki değişim	F	Sd.	p
	.0015	.956	212	.3288

*P<0.05; **p<0.01; ***p<0.001; ****p<0.0001

Tablo 4.12'de de görüldüğü üzere, regresyon modeli istatistikî olarak anlamlıdır (R=.579; R²= .337; F=69.72; p<0.0001). Ayrıca babacan liderlik, psikolojik sahipliğin istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir yordayıcısıdır (β =.240; t= 3.480; p<0.001). Ancak kolektif şükranın babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki düzenleyici etkisi istatistikî olarak anlamlı değildir (β =-.042; t= -.078 p>0.05). Bu nedenle, H10 hipotezi desteklenememiştir.



Şekil 4. 1 Gerçekleşen Model

SONUÇLAR

Babacan liderlik kültür temelli bir liderlik türüdür ve etkin olduğu kültür özellikleri ve buna dair yapılan çalışmalar ışığında Türk kültürü babacan liderliğin olumlu karşılandığı bir kültürdür (Aycan vd., 2000). Babacan liderliğe yönelik artan bir ilginin olmasından (Aycan, 2006) dolayı, babacan liderlik türünün çıktılarına yönelik fayda sağlayan bu çalışmanın alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma, babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk, psikolojik sahiplik, kolektif şükran ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi ve babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk ve psikolojik sahiplik ile arasındaki ilişkide, kolektif şükranın aracı ve düzenleyici etkilerini ayrı ayrı incelemeyi amaçlamıştır.

Bu çalışmada elde edilen veriler, Türkiye genelinde kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Ankete katılan toplam 418 kişinin büyük bir bölümü 30-40 (%32,3) yaş aralığındadır ve bu kişilerin %22,4'lük bölümü, bulundukları işletmede 10 yıldan fazladır çalışmaktadır.

Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkilerini incelemek için korelasyon analizi yürütülmüştür. Korelasyon analiz sonuçlarına göre, babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu birlikte değişim ilişkisine göre babacan liderlik algısının arttığı durumlarda çalışmaya tutkunluk da artmaktadır. Kahn (1990) çalışanların liderlerine duydukları güvenleri arttığında, psikolojik olarak kendilerini güvende hissedeceklerinden dolayı kendilerini işlerine adamaya daha fazla istekli olacağını söylemektedir. Ayrıca babacan liderler, çalışanlar tarafından güvenilir bir lider olarak görüldüğü için (Petek Demirer, 2012) çalışanlarda oluşan babacan liderlik algısının artması ile çalışmaya tutkunlukları arasında olumlu bir ilişki olması anlamlıdır. Ayrıca havacılık alanında çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Öge vd., 2018). Bu sebeple bulunan sonuç önceki çalışmalarla örtüşmektedir. Ayrıca bu sonuç kişinin algıları ile davranışları arasında bir etkileşim olduğunu, bir başka söylemle kişinin davranışlarının algı ve tutumları tarafından belirlendiğini söyleyen sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ile de

örtüşmektedir. Bu sonuç babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi sektör bazında inceleyen Öge vd. (2018)'in bulgularını, bir sektör sınırlaması olmaksızın inceleyerek desteklemiştir.

İkinci olarak babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Babacan bir lider, iş yerinde bir aile atmosferi yaratmaya çalışır, çalışanların yalnızca iş yaşamlarında değil, iş dışı hayatlarında da onlarla ilgilenir ve iletişim kurar (Aycan, 2006) böylece çalışanla olan yakınlığını pekleştirir. Çalışanın bulunduğu örgütle ve lideriyle olan yakınlığı ve bu etkileşimin sıklığı da psikolojik sahipliğin oluşumunu destekler (Pierce vd., 2001). Bu sebeple çalışanlarda oluşan babacan liderlik algısındaki artış ile psikolojik sahiplik hissindeki artışın pozitif yönlü olması anlamlıdır. Ayrıca çalışmaya tutkun olan çalışanlarda, psikolojik sahiplik hissi oluşmaya başlar (Pierce vd., 2001). Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki pozitif ilişki göz önüne alındığında, babacan liderliğin psikolojik sahiplik ile pozitif bir ilişkiye sahip olması da beklenmelidir. Ek olarak elde edilen bu sonuç, çalışanların yaşadıkları olumlu ve olumsuz durumların, iş hayatında bazı duygusal sonuçlara neden olacağını söyleyen duygusal olaylar teorisi (Weiss ve Cropanzano, 1996) ile de örtüşmektedir. Bu bulgu, birçok liderlik türüyle olan ilişkisi çalışılan ancak babacan liderlik ile olan ilişkisine dair herhangi bir çalışmaya rastlanamamış olan psikolojik sahiplik ile babacan liderlik arasında bir ilişki olduğunu tespit etmesi açısından önemlidir.

Üçüncü olarak babacan liderlik ile kolektif şükran arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Babacan bir lider, her bir astıyla özel ve kapsamlı bir ilişki kurar ve bunun karşılığında da astından sadakat ve şükran bekler (Cheng vd., 2014) ve liderinden destekleyici davranışlar gören çalışanda da şükran duygusu oluşur (Fehr vd., 2017). Bu sebeple babacan liderlik ile kolektif şükran arasındaki pozitif bir ilişki anlamlıdır. Ayrıca bu bulgu, lider ile astı arasındaki ilişkinin niteliğini, liderin astı ile kurduğu birebir ilişkinin kalitesi belirler diyen lider üye etkileşimi teorisi (Liden ve Maslyn, 1998) ile de uyumaktadır. Bu bulgu, liderlik ile kolektif şükran arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanamamış olmasında dolayı önemlidir.

Dördüncü olarak babacan liderlik ile sosyal kaytarma arasında herhangi bir birlikte değişim ilişkisi tespit edilememiştir. Babacan liderlik kolektivist kültürlerde yaygın ve etkin (Aycan, 2008) bir liderlik türüdür ve sosyal kaytarma davranışları kolektivist kültürlerde daha az görülmektedir (Earley, 1989) bu sebeple, sosyal kaytarma ile babacan liderlik arasında bir ilişki beklenmesi anlamlıdır. Ancak araştırmanın sonucunda herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Bunun muhtemel sonuçlarının ne olabileceği düşünüldüğünde, bu iki kavramı birlikte incelerken yaşanan uygun ölçek zorluğu ilişkisi bulunmamasının bir sebebi olabilir. Çünkü babacan liderlik algısını ölçmek için kullanılan ölçekler çalışanın gözünden lideri ele alan ölçeklerken, sosyal kaytarmayı ölçenler ise çalışanların kendilerine dair olumsuz davranışları değerlendirirken yanlış ve hatalı olabilecekleri sebebiyle çoğunlukla lider gözünden çalışanı ele alan ölçeklerdir. Ek olarak babacan liderlik ile sosyal kaytarma davranışları arasında ilişki bulunamamasının bir diğer sebebinin de kültür farklılıkları olduğu söylenebilir. Çünkü kültür hareketli bir yapıya sahiptir ve farklı coğrafyalarda ve topluluklarda his ve fikirler farklılık gösterebildiğinden dolayı kullanılan ölçeğin kültürlerle uygun olarak uyarlanması da büyük bir önemi haizdir ancak bu çalışmada sosyal kaytarmayı ölçmek için kullanılan ölçeğin Türk kültüründe geçerliliği üzerine bir çalışma yapılmamıştır. Bir diğer muhtemel sebep ise çalışanın işinin zarara uğramasına dair korkusu olabilir çünkü ölçek sorularına bakıldığında, bir dürüstlük ve korkusuzlukla işini kaytaranların bunu belirtmeleri istenmiştir. Bunu belirttikleri takdirde, işlerinden olma korkusu taşımaları sebebiyle çalışanların bu soruları cevaplarırken dürüst olmadıkları düşünülmektedir. Son olarak, ilişki çıkmamasının bir diğer sebebi ise, kendine hizmet eden önyargı olabilir. Kişiler, özgüvenlerini ve özsaygılarını korumak için bilişsel ve algısal süreçleri bozabilmekte, kendilerine dair olumlu durumları yüceltme, olumsuz durumları ise görmezden gelme eğilimde olabilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, bir başarı elde edildiğinde, bunu kendinden bilme ancak bir başarısızlık durumunda ise suçu başkalarına atma eğilimlerine kendine hizmet eden önyargı denilmektedir (Forsyth, 2008). Bu sebeple, ölçekte kendilerinde olabilecek muhtemel olumsuz davranışları, özsaygılarını yitirmemek için gizledikleri düşünülebilir.

Beşinci olarak kolektif şükranla çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Alanyazında şükran ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır (Chan, 2011) çünkü şükran insanların sorunlarla baş edebilme yetenekleri geliştirmektir (Lanham, Rye, Rimsky, ve Weill, 2012). Böylece, çevresine ya da örgütüne karşı şükran hissi geliştiren birinin, tükenmişliğin getirdiği sorunlarla mücadelede daha güçlü olacağı söylenebilir. Diğer yandan çalışmaya tutkunluk tükenmişliğin bir karşıtı olarak görülmüştür (Maslach vd., 2001), bu sebeple şükran ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki anlamlıdır. Ayrıca iyi oluş teorisine göre, oluşan olumlu duygular, başka olumlu duygularının oluşmasına yardımcı olmaktadır (Seligman, 2012) bu nedenle elde edilen bu sonuç iyi oluş teorisi ile de örtüşmektedir.

Altıncı olarak kolektif şükran ile psikolojik sahiplik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sahipliğin oluşumunda örgütsel etkileşim etkilidir (Pierce vd., 2001) ve çalışanlarda oluşan şükran duygusu sosyal desteği ve çalışanlar arasındaki bağı artıran toplum yanlısı davranışların artışına fayda sağlar (Chan, 2011). Bu sebeple, şükran hissi taşıyan örgütlerde, örgütsel etkileşimin fazla olması beklendiğinden ve bu durumun da psikolojik sahipliğin oluşumuna destek sağlamasından dolayı şükran ile psikolojik sahiplik arasındaki pozitif bir ilişki anlamlıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacından sonra sevgi ve aitlik ihtiyacı gelmektedir (Maslow, 1943). İlk iki ihtiyaç karşılandıktan sonra, kişi bir gruba ait olma ihtiyacı duymaktadır. Bu bilgi ışığında, bir kuruma, örgüte karşı sahiplik hissi oluşturmanın insanın bir ihtiyacı olduğu söylenebilir. Bu sahiplik hissinin oluşumu için, örgütte sevgi ve sevgiyle ilişkili diğer olumlu duyguların var olması önemlidir. Çünkü insanların, sevgi ve benzeri olumlu duygular hissedemedikleri gruplara karşı aidiyet ve sahiplik hissedemeyecekleri söylenebilir, bu nedenle örgüt düzeyinde şükran hissinin oluşumun, insanın bir ihtiyacı olan aitlik ihtiyacının tatminine fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca kişi ile çevresi arasında bir etkileşim olduğunu söyleyen sosyal bilişsel teori (Bandura, 2011) ile elde edilen bu bulgu örtüşmektedir. Şükran genellikle iş tatmini (Waters, 2012), çalışan sadakati ve üretkenliği (Grant ve Wrzesniewski, 2010) ve yaşam tatmini (Robustelli ve Whisman, 2018) gibi olumlu kavramlarla ilişkilidir

ancak alanyazında şükran ile çalışmaya tutkunluk ve psikolojik sahiplik kavramlarını inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu sebeple, elde edilen bulguların önemli olduğu düşünülmektedir.

Aracı ilişkileri incelemek içinse Baron ve Kenny (1986)'nin üç adım yaklaşımı uygulanmıştır. İlk adım olarak babacan liderliğin kolektif şükran üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı, daha sonra kolektif şükranın çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı, son olaraksa babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükranın kısmi aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi, kolektif şükran var olduğunda artmaktadır. Şükran çalışanlar arasındaki birliktelik hissini artırarak birlikte çalışmayı ve çalışanların birbirleri ile olan ilişkisini kuvvetlendirmekte (Buote, 2014) ve içinde bulunulan örgüt tarafından destek görmek (Rich vd., 2010) ve iş arkadaşları ile güçlü bağlara sahip olmak (May vd., 2004) çalışmaya tutkunluğa sebep olmaktadır. Her ne kadar babacan liderlik, çalışmaya tutkunluk üzerinde bir etkiye sahip olsa da, kişinin iş arkadaşları ile olan ilişkisini etkilememektedir. Bu sebeple, kolektif şükran, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde, çalışanın iş arkadaşlarıyla olan ilişkisini etkilemesinden dolayı kısmi aracı etkiye sahip olmaktadır. Bu durumu destekler nitelikte, Christian ve Slaughter (2007) yaptıkları çalışmada, liderliğin çalışmaya tutkunluğun oluşumunda, tek başına yeterli olmayacağını, zayıf kalacağını söylemektedir. Bu bulgular, sosyal mübadele teorisi ile de örtüşmektedir ve çalışmaya tutkunluğun öncüllerine de katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bir diğer aracı ilişki de babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişki de kolektif şükranın kısmi aracı etkisidir. Yapılan analizlerle, babacan liderliğin kolektif şükran üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi, kolektif şükranın psikolojik sahiplik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi ve babacan liderliğin psikolojik sahiplik üzerindeki etkisinde kolektif şükranın kısmi aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Şükran duygusuna sahip, minnettar çalışanlar daha mutludurlar ve daha yüksek bir moda sahiptirler (Watkins vd., 2003) ancak babacan liderliğin insanların mutluluğuna ve yüksek bir moda sahip olmalarına şükran kadar neden olduğunu

gösteren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple, babacan liderliğin psikolojik sahiplik üzerindeki etkisi, kolektif şükran var olduğunda artmaktadır.

Düzenleyici ilişkiler incelendiğinde, babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın düzenleyici etkiye sahip olduğu bulunmuştur yani kolektif şükran duygusu arttıkça, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi artmaktadır. Ayrıca, babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide kolektif şükranın düzenleyici bir etkisi tespit edilememiştir.

Bu çalışmanın bulguları ışığında denebilir ki, babacan liderlik yaklaşımı getirdiği faydalar göz önüne alındığında etkin bir liderlik türüdür ve bu liderlik türünün çıktılarına yönelik çalışmaların yapılması da akademik açıdan birçok fayda taşımaktadır. Ayrıca, yöneticilerin terfi ettirilmesinde, terfi ettirilecek kişinin babacan liderlik tipine uygun olup olmadığının belirlenmesi, örgütsel çıktılar açısından önem arz etmektedir. Çünkü babacan tavırlar taşıyan bir liderin, çalışanlardaki çalışmaya tutkunluğu, psikolojik sahipliği ve kolektif şükranı arttırdığı görülmektedir. Babacan liderliğin etkinliğinin artırılması için çalışanlarda oluşacak şükran duygusu da önem taşımaktadır. Ancak hem babacan liderlik algısının oluşumunda, hem de kolektif düzeyde oluşacak şükran hissinin sahiplenilmesinde kişisel farklılıkların önem taşıdığı söylenebilir. Örneğin, kişinin kendisini, ilişkide olduğu sosyal ilişkiler içinde anlamlı bir yere koyup koymadığının öznel yargısını ifade eden sosyal bağlılık (Lee ve Robbins, 1998) bu konuda dikkate alınabilir. Çünkü yüksek sosyal bağlılık duygusuna sahip insanlar, sosyal ortamlara daha rahat adapte olabildiğinden (Lee ve Robbins, 1998), örgüt düzeyinde oluşacak şükran hissini daha çabuk ve kolay benimseyecekleri, diğer yandan düşük sosyal bağlılık duyan kişilerin bu konuda daha fazla zorlanacakları söylenebilir.

Bu nedenle, iş dünyasındaki yöneticiler çalışanlardaki şükranı arttırmak için, şükran arttırıcı aktivitelerin düzenlemelidir (Fehr vd., 2017). Bu aktivitelerden birisi çalışanları takdir etme etkinliğidir. Bu etkinliklerde çalışanlar, birbirlerine yaptıkları yardımı ifade ettikten sonra, bu konuda şükran duyduğunu belirtirler böylece kişi yaptıklarının boşa gitmediğini anlar (Fehr vd., 2017). Ayrıca çalışanların üstleri tarafından takdir görmeleri de önemlidir, bu sebeple yöneticiler de çalışanları sık sık

takdir etmeli ve bu yolla kolektif şükranın oluşumuna fayda sağlamalıdır. Kolektif şükranı arttırmak için terfilerin daha adil bir düzlemde gerçekleştirilmesinin de önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca, kolektif şükranın örgütte meydana gelen birtakım olumsuz durumlar için bir reçete olduğu da söylenebilir. Çünkü şükran, insanlık tarihi boyunca hoş bulunmuş, istenmiş ve şükran duygusuna sahip insanlar takdir ve taltif edilmiştir ve bunun yanı sıra, şükranın diğer güzel duyguların oluşumu için bereketli bir zemin olduğu ifade edilebilir. Bu sebeple, örneğin kişinin örgütüne karşı olumsuz ve nahoş tutumlar sergilemesi (Dean, vd., 1998) olarak ifade edilen örgütsel sinizmden mustarip olan örgütlerde, kolektif şükranın oluşturulması ilaç görevi görerek, kişinin örgütüne karşı duyduğu bu olumsuzlukların giderilmesine yardımcı olabilir. Örgütlerdeki şükran duygusunun artırılması için, çalışanlar arasında teşekkür ederim, rica ederim gibi nezaket bildiren sözlerin yaygınlaştırılmasının da önemli bir etki sağlayacağı düşünülmektedir. İyilik eden insanların, karşılığında şükran görmesinin, onları iyilik yapmaya teşvik edeceği, onlar iyilik yaptıkça da insanların daha fazla şükran göstereceği ve böylece dinamik bir iyilik döngüsünün oluşacağı düşünülmektedir. Bu sebeple, iyilik yapmayı ve iyilik gördüğünüzde şükran duymayı ihmal etmeyiniz.

Bu çalışma sınırlı bir örneklem üzerinden, sektör bazlı olmaksızın yapılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmaların daha geniş örnekleme sahip olması ya da bir sektöre yönelmesi önerilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın başka kültürlerde yapılması ya da Türkiye'nin farklı bölgelerinde, bölge bazlı yapılması babacan liderliği ve sonuçlarını anlamaya yardımcı olacağından dolayı önerilmektedir. Bu araştırma belli bir zamanda yapıldığından kesitsel bir araştırmadır. Nedensel ilişkilerin daha iyi anlaşılması için gelecek araştırmaların boylamsal araştırma dizaynları kullanmaları önerilmektedir. Son olarak bu değişkenlerin liderlikle olan ilişkisini daha iyi anlamak için, babacan liderlik ile birlikte bir başka liderlik türünün birlikte incelenmesi de önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Airila, A., Hakanen, J., Punakallio, A., Lusa, S., & Luukkonen, R., 2012 Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? **International archives of occupational and environmental health**, 85(8), 915-925.
- Akgün, A. E., Erdil, O., Keskin, H., & Muceldilli, B., 2016 The relationship among gratitude, hope, connections, and innovativeness. **The Service Industries Journal**, 36(3-4), 102-123.
- Al, C., & Lee, H., 1992 A first course in factor analysis: Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Albanese, R., & Van Fleet, D. D., 1985 Rational behavior in groups: The free-riding tendency. **Academy of management Review**, 10(2), 244-255.
- Alok, K., 2014 Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations. **Leadership & Organization Development Journal**, 35(4), 266-285.
- Ardıç, K., & Polatci, S., 2009 Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** (32), 21-46.
- Atwater, L. E., Dionne, S. D., Avolio, B., Camobreco, J. F., & Lau, A. W., 1999 A longitudinal study of the leadership development process: Individual differences predicting leader effectiveness. **Human relations**, 52(12), 1543-1562.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C., 2007 Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. **Journal of applied psychology**, 92(6), 1542.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F., 2009 Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. **Journal of organizational behavior**, 30(2), 173-191.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R., 2004 Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P., 2004 Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of organizational behavior**, 25(8), 951-968.

- Aycan, Z., 2001 Paternalistic leadership. **Wiley Encyclopedia of Management**.
- Aycan, Z., 2002 Leadership and teamwork in developing countries: Challenges and opportunities. **Online Readings in Psychology and Culture**, 7(2), 1.
- Aycan, Z., 2006 Paternalism **Indigenous and cultural psychology** (pp. 445-466): Springer.
- Aycan, Z., 2008 Cross-cultural approaches to leadership. **Handbook of cross-cultural management research**, 219-238.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A., 2000 Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. **Applied Psychology**, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J.-M., Felfe, J., & Saher, N., 2013 Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. **Journal of international business studies**, 44(9), 962-969.
- Ayman, R., & Chemers, M. M., 1991 The Effect of Leadership Match on Subordinate Satisfaction in Mexican Organisations: Some Moderating Influences of Self-monitoring. **Applied Psychology**, 40(3), 299-314.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J., 2010 The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. **The Journal of psychology**, 144(3), 313-326.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J., 2010 The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Psychology**, 144(3), 313-326.
- Baer, M., & Brown, G., 2012 Blind in one eye: How psychological ownership of ideas affects the types of suggestions people adopt. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 118(1), 60-71.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L., 2017 The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, 19(1), 31-53.
- Bakker, A., 2014 Daily fluctuations in work engagement. **European Psychologist**.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E., 2008 Towards a model of work engagement. **Career development international**, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. v., & Euwema, M. C., 2006 Crossover of burnout and engagement in work teams. **Work and occupations**, 33(4), 464-489.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P., 2010 Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research: Taylor & Francis.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W., 2011 Subjective well-being in organizations. The Oxford handbook of positive organizational scholarship, 178-189.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W., 2008 Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, 22(3), 187-200.
- Bal, E., 2010 İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram:“İşe Gönülden Adanma (Engagement)” ve Türkiye’de Durum, 12. Lojistik Yönetimi Zirvesi, 2010.
- Bandura, A., 1997 Self-efficacy: The exercise of control: Macmillan.
- Bandura, A., 2011 Social cognitive theory. Handbook of social psychological theories, 2012, 349-373.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A., 1986 The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, 51(6), 1173.
- Bass, B. M., 1985 Leadership and performance beyond expectations: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., 1997 Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? **American psychologist**, 52(2), 130.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1993 Transformational leadership: A response to critiques.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B., 2015 Leader-member exchange (LMX) theory: An introduction and overview. **Oxford handbook of leader-member exchange**, 3-9.
- Beaglehole, E., 2015 Property: A study in social psychology (Vol. 2): **Psychology Press**.

- Beggan, J. K., 1991 Using what you own to get what you need: The role of possessions in satisfying control motivation. **Journal of Social Behavior and Personality**, 6(6), 129.
- Beggan, J. K., & Brown, E. M., 1994 Association as a psychological justification for ownership. **The Journal of psychology**, 128(4), 365-380.
- Behrens, A., 2010 Charisma, paternalism, and business leadership in Latin America. **thunderbird International Business review**, 52(1), 21-29.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P., 2011 Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors. **Group & Organization Management**, 36(3), 345-384.
- Bhatnagar, J., 2012 Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(5), 928-951.
- Blau, P., 1964 Power and exchange in social life. *New York: J Wiley & Sons*, 352.
- Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A., 2015 Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. **Journal of Management & Organization**, 21(2), 125-144.
- Bolden, R., 2005 *What is leadership development: purpose and practice?* Retrieved from
- Brainyquote., 2018 Talk:Cicero. Retrieved from https://www.brainyquote.com/quotes/marcus_tullius_cicero_122152
- Breathnach, S. B., & Gardella., 1996 The simple abundance journal of gratitude: Warner Books.
- Brown, G., & Robinson, S. L., 2007 15 The dysfunction of territoriality in organizations. Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms, 252.
- Bryman, A., 199. Charisma and leadership in organizations: Sage Pubns.
- Buchko, A. A., 1993 The effects of employee ownership on employee attitudes: an integrated causal model and path analysis. **Journal of Management Studies**, 30(4), 633-657.

- Buote, V., 2014 Gratitude At Work: Its Impact On Job Satisfaction & Sense Of Community. Plasticity Labs.
- Burns, J. M., 1978 Leadership New York. NY: Harper and Row Publishers.
- Cameron, K., & Dutton, J., 2003 Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline: Berrett-Koehler Publishers
- Campbell Pickford, H., Joy, G., & Roll, K., 2016 Psychological Ownership: Effects and Applications.
- Chan, D. W., 2011 Burnout and life satisfaction: Does gratitude intervention make a difference among Chinese school teachers in Hong Kong? **Educational Psychology**, 31(7), 809-823.
- Chen, X.P., Eberly, M. B., Chiang, T.J., Farh, J. L., & Cheng, B.S., 2014 Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. **Journal of management**, 40(3), 796-819.
- Cheng, B.S., Boer, D., Chou, L.F., Huang, M.P., Yoneyama, S., Shim, D., Tsai, C.Y., 2014 Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 45(1), 82-90.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L., 2004 Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. **Asian Journal of Social Psychology**, 7(1), 89-117.
- Cheshire, C., & Antin, J., 2010 None of us is as lazy as all of us: Social Intelligence and Loafing in Information Pools. **Information, Communication & Society**, 13(4), 537-555.
- Choi, H.S., & Levine, J. M., 2004 Minority influence in work teams: The impact of newcomers. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(2), 273-280.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I., 2015 Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. **Social Behavior and Personality**, 43(6), 931-944.
- Chou, W.J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T.-T., & Cheng, B.S., 2015 Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. **Group & Organization Management**, 40(5), 685-710.
- Christian, M. S., Garza, A. Work engagement: A quantitative review and test of its

- S., & Slaughter, J. E., 2011 relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, 64(1), 89-136.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E., 2007 Work Engagement: A Meta-Analytic Review And Directions For Research In An Emerging Area. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Cohen, S. G., Ledford Jr, G. E., & Spreitzer, G. M., 1996 A predictive model of self-managing work team effectiveness. **Human relations**, 49(5), 643-676.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R., 2008 CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. **Academy of management journal**, 51(1), 81-96.
- Comer, D. R., 1995 A model of social loafing in real work groups. **Human relations**, 48(6), 647-667
- Council, C. L., 2004 Driving performance and retention through employee engagement (Vol. 14): Washington, DC: Corporate Executive Board.
- Cronbach, L. J., 1951 Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, 16(3), 297-334.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S., 2005 Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of management**, 31(6), 874-900.
- Csikszentmihalyi, M., & Halton, E., 1981 The meaning of things: Domestic symbols and the self: Cambridge University Press.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A., 2017 Psychological ownership: A review and research agenda. **Journal of organizational behavior**, 38(2), 163-183.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G., 2014 Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital. **Human Resource Development Quarterly**, 25(2), 183-212.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R., 1998 Organizational cynicism. **Academy of Management review**, 23(2), 341-352.
- DeCoster, J. 1998 Overview of Factor Analysis. Retrieved from <http://www.stat-help.com/notes.html>
- Deitzer, B. A., Shilliff, K. A., & Jucius, M. J., 1979 Contemporary management concepts: Grid Pub.

- Deluga, R. J., 1998 Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. **Group & Organization Management**, 23(2), 189-216.
- Demirer, P., 2012 Is Paternalistic leadership empowering: A contingency framework. *Yüksek lisans tezi. Koç Üniversitesi, İstanbul.*
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N., 2017 The Moderated Influence of Ethical Leadership, Via Meaningful Work, on Followers' Engagement, Organizational Identification, and Envy. **Journal of Business Ethics**, 145(1), 183-199.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., Akande, A., 1999 Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? 1. **The Leadership Quarterly**, 10(2), 219-256.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C., 1986 Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. **Academy of management Review**, 11(3), 618-634.
- Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L., 1996 Psychological Ownership in Organizations: Conditions Under which Individuals Promote and Resist Change.
- Dittmar, H., 1992 The social psychology of material possessions: To have is to be: Harvester Wheatsheaf and St. Martin's Press.
- Doğan, A., Bozkurt, S., & Demir, R., 2012 Sosyal Kaytarma Davranışı ile Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**(24), 53-80.
- Doğan, E., 2002 Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri. **Yayımlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- Dorfman, P. W., & Ronen, S., 1991 The universality of leadership theories: Challenges and paradoxes. Paper presented at the National Academy of Management annual meeting, Miami, FL.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E., 2005 Feeling and believing: the influence of emotion on trust. **Journal of personality and social psychology**, 88(5), 736.

- Earley, P. C., 1989 Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. **Administrative Science Quarterly**, 565-581.
- Eisenberg, N., Miller, P. A., Shell, R., McNalley, S., & Shea, C., 1991 Prosocial development in adolescence: A longitudinal study. **Developmental psychology**, 27(5), 849.
- Emmons, R., & McCullough, M., 2003 Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. **Journal of personality and social psychology**, 84(2), 377.
- Emmons, R. A., 2003 Acts of gratitude in organizations. **Positive organizational scholarship**, 81-93.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E., 2004 The Psychology of Gratitude: Oxford University Press.
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., & Eze, O. A., 2018 How Transformational Leadership Influences Work Engagement Among Nurses: Does Person-Job Fit Matter? **Western Journal of Nursing Research**, 40(3), 346-366.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B., 2008 The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. **Journal of Business Ethics**, 82(4), 955-968.
- Esen, E., 2011 Çalışanların örgüte cezbolması. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 30(1), 377-390.
- Espinoza-Parra, S., Molero, F., & Fuster-Ruizdeapodaca, M. J., 2015 Transformational leadership and job satisfaction of police officers (carabineros) in Chile: the mediating effects of group identification and work engagement. **Revista De Psicología Social**, 30(3), 439-467.
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S., 2000 A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations **Management and organizations in the Chinese context** (pp. 84-127): Springer.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A., 2017 The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. **Academy of management Review**, 42(2), 361-381.
- Festinger, L., 1954 A theory of social comparison processes. **Human relations**, 7(2), 117-140.

- Fikret Pasa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M., 2001 Society, organisations, and leadership in Turkey. **Applied Psychology**, 50(4), 559-589.
- Forsyth, D. R., 2008 Self-serving bias.
- Fredrickson, B. L., 2001 The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. **American psychologist**, 56(3), 218.
- Froh, J. J., Yurkewicz, C., & Kashdan, T. B., 2009 Gratitude and subjective well-being in early adolescence: Examining gender differences. **Journal of adolescence**, 32(3), 633-650.
- Furby, L., 1978 Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 6(1), 49-65.
- Furby, L., 1980 The origins and early development of possessive behavior. **Political psychology**, 30-42.
- Gable, S. L., & Haidt, J., 2005 What (and why) is positive psychology? **Review of general psychology**, 9(2), 103.
- Gallup., 2014 Five Ways to Improve Employee Engagement Now. Retrieved from <http://news.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z., 2007 Cross-cultural organizational behavior. **Annu. Rev. Psychol.**, 58, 479-514.
- George, J. M., 1992 Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. **Academy of management journal**, 35(1), 191-202
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P., 2013 Transformational leadership and work engagement The mediating effect of meaning in work. **Leadership & Organization Development Journal**, 34(6), 532-550.
- Goethals, G. R., & Darley, J. M., 1987 Social comparison theory: Self-evaluation and group life **Theories of group behavior** (pp. 21-47): Springer.
- Göncü, A., Aycan, Z., & Johnson, R. E., 2014 Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. **International Journal of Management and Business**, 5(1), 36-58.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M., 1995 Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M., & Wrzesniewski, A., 2010 I won't let you down... or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. **Journal of applied psychology**, 95(1), 108.
- Greenbaum, H. H., Kaplan, I. T., & Damiano, R., 1991 Organizational group measurement instruments: An integrated survey. **Management Communication Quarterly**, 5(1), 126-148.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M., 2011 Performance management and employee engagement. **Human resource management review**, 21(2), 123-136.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., 2009 Multivariate data analysis.
- Haire, M., Ghiselli, E. E., & Porter, L. W., 1966 Managerial thinking: An international study.
- Hale Öner, Z., 2012 Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study. **Leadership & Organization Development Journal**, 33(3), 300-316.
- Harkins, S. G., Latane, B., & Williams, K., 1980 Social loafing: Allocating effort or taking it easy? **Journal of Experimental Social Psychology**, 16(5), 457-465.
- Harkins, S. G., & Petty, R. E., 1982 Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. **Journal of personality and social psychology**, 43(6), 1214.
- Harkins, S. G., & Szymanski, K., 1989 Social loafing and group evaluation. **Journal of personality and social psychology**, 56(6), 934.
- Hart, J. W., Karau, S. J., Stasson, M. F., & Kerr, N. A., 2004 Achievement motivation, expected coworker performance, and collective task motivation: Working hard or hardly working? **Journal of Applied Social Psychology**
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L., 2002 Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of applied**

psychology, 87(2), 268.

- Hashim, K. F., & Tan, F. B., 2009 Understanding passive knowledge sharing within an online business community from the perspectives of Expectancy Theory & Social Capital Theory. *PACIS 2009 Proceedings*, 45.
- Hawkes, A. J., Biggs, A., & Hegerty, E., 2017 Work Engagement: Investigating the Role of Transformational Leadership, Job Resources, and Recovery. **Journal of Psychology**, 151(6), 509-531.
- Higgins, E. T., 1998 Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle **Advances in experimental social psychology** (Vol. 30, pp. 1-46): Elsevier.
- Hofstede, G., 1993 Cultural constraints in management theories. **The Academy of Management Executive**, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G., 1980 Culture's consequences: International differences in work-related values: London: Sage.
- Høigaard, R., Säfvenbom, R., & Tønnessen, F. E., 2006 The relationship between group cohesion, group norms, and perceived social loafing in soccer teams. **Small Group Research**, 37(3), 217-232.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V., 2004 *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*: Sage publications.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P., 2002 Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, 37(1), 3-10.
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V., 1974 The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. **Journal of Experimental Social Psychology**, 10(4), 371-384.
- Isaacs, S., 2013 *Social development in young children*: Routledge.
- Jackman, M. R., 1994 *The velvet glove: Paternalism and conflict in gender, class, and race relations*: Univ of California Press
- Jackson, J. M., & Williams, K. D., 1985 Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. **Journal of personality and social psychology**, 49(4), 937.
- Jackson, T., 2004 *Management and change in Africa: A cross-cultural*

perspective: Routledge.

- Jassawalla, A., Sashittal, H., & Sashittal, A., 2009 Students' perceptions of social loafing: Its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams. **Academy of Management Learning & Education**, 8(1), 42-54.
- Jeung, C. W., 2011 The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. **Performance Improvement Quarterly**, 24(2), 49-69.
- Jones, G. R., 1984 Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. **Academy of management Review**, 9(4), 684-695.
- Jones, J. R., & Harter, J. K., 2005 Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 11(2), 78-88.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F., 2004 Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of applied psychology**, 89(5), 755.
- Kabasakal, H., & Bodur, M., 2004 Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of*, 62, 564-601.
- Kabasakal, H., & Bodur, M., 2007 Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of*, 25, 835-874.
- Kahn, W. A., 1990 Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, 33(4), 692-724.
- Kaiser, H. F., 1970 A second generation little jiffy. **Psychometrika**, 35(4), 401-415.
- Kaiser, H. F., & Rice, J., 1974 Little jiffy, mark IV. **Educational and psychological measurement**, 34(1), 111-117.
- Karau, S. J., & Williams, K. D., 1993 Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. **Journal of personality and social psychology**, 65(4), 681.
- Karau, S. J., & Williams, K. Social loafing: Research findings, implications, and future

- D., 1995 directions. **Current Directions in Psychological Science**, 4(5), 134-140.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G., 2003 The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. **Journal of applied psychology**, 88(2), 246.
- Kerfoot, D., & Knights, D., 1993 Management, masculinity and manipulation: From paternalism to corporate strategy in financial services in Britain. **Journal of Management Studies**, 30(4), 659-677.
- Kerr, N. L., & Bruun, S. E., 1981 Ringelmann revisited: Alternative explanations for the social loafing effect. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 7(2), 224-231.
- Kerr, N. L., & Bruun, S. E., 1983 Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. **Journal of personality and social psychology**, 44(1), 78.
- Kesen, M., 2015 Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı? **Journal of Yaşar University**, 10(38), 6531-6540
- Kim, U., 1994 Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms: A national survey. **Cross Cultural Research And Methodology Series-Sage-**, 18(1), 251-251.
- Kline, R. B., 2015 *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford publications.
- Koçel, T., 1989 *İşletme yöneticiliği*: İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., 2006 *The leadership challenge* (Vol. 3): John Wiley & Sons.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L., 2006 Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. **Equal Opportunities International**, 25(4), 299-310.
- Kravitz, D. A., & Martin, B., 1986 Ringelmann rediscovered: The original article.
- Kugihara, N., 1999 Gender and social loafing in Japan. **The Journal of social**

psychology, 139(4), 516-526.

- Kurt, İ., 2015 Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 5(1), 321-330.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B., 2006 Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? **Personality and individual differences**, 40(3), 521-532.
- Lanham, M., Rye, M., Rimsky, L., & Weill, S., 2012 How gratitude relates to burnout and job satisfaction in mental health professionals. **Journal of Mental Health Counseling**, 34(4), 341-354.
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S., 1979 Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. **Journal of personality and social psychology**, 37(6), 822.
- Lee, P. C., Chen, C. M., & Liou, K. T., 2015 Using Citizens' Leadership Behaviors to Enhance Worker Motivation: Reducing Perceived Social Loafing in a Coproductive Tax Service Program. **Public Performance & Management Review**, 39(1), 172-197.
- Lee, R. M., & Robbins, S. B., 1998 The relationship between social connectedness and anxiety, self-esteem, and social identity.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B., 2010 *Work engagement: A handbook of essential theory and research*: Psychology press.
- Li, Y. Z., Castano, G., & Li, Y. X., 2018 Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. **Chinese Management Studies**, 12(2), 433-452.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M., 1998 Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. **Journal of management**, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N., 2004 Social loafing: A field investigation. **Journal of management**, 30(2), 285-304.
- Likert, R., 1932 A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Lin, T.-C., & Huang, C.-C., 2009 Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust. **Expert Systems**

with Applications, 36(3), 6156-6163.

- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F., 2008 Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. **Academy of management journal**, 51(3), 557-576.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M., 1965 The definition and measurement of job involvement. **Journal of applied psychology**, 49(1), 24.
- Luthans, F., 2002 The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of organizational behavior**, 695-706.
- Luthans, F., 2011 *Organizational Behavior: An Evidence-based Approach*: McGraw-Hill Irwin.
- Luthans, F., & Kreitner, R., 1975 *Organizational behavior modification*: Scott Foresman.
- Macey, W. H., & Schneider, B., 2008 The meaning of employee engagement. **Industrial and organizational Psychology**, 1(1), 3-30.
- Mache, S., Danzer, G., Klapp, B. F., & Groneberg, D. A., 2013 Surgeons' work ability and performance in surgical care: relations between organisational predictors, work engagement and work ability. **Langenbeck's archives of surgery**, 398(2), 317-325.
- Mansur, J., Sobral, F., & Goldszmidt, R., 2017 Shades of paternalistic leadership across cultures. **Journal of World Business**, 52(5), 702-713.
- Martinez, P. G., 2005 Paternalism as a positive form of leadership in the Latin American context: Leader benevolence, decision-making control and human resources management practices.
- Martínez, P. G., 2003 Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange: Evidence from Mexico. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 1(3), 227-242.
- Maslach, C., 1997 *The truth about burnout*: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P., 2001 Job burnout. **Annual review of psychology**, 52(1), 397-422.
- Maslow, A. H., 1943 A theory of human motivation. **Psychological review**, 50(4), 370.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Psychological consequences of fixed-term employment

- Mäkikangas, A., & Nätti, J., 2005 and perceived job insecurity among health care staff. **European Journal of work and organizational psychology**, 14(3), 209-237.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M., 2004 The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. **Journal of occupational and organizational psychology**, 77(1), 11-37.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J., 2007 A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. **The Journal of social psychology**, 147(5), 477-500.
- McCracken, G., 1986 Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. **Journal of consumer research**, 13(1), 71-84.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J.-A., 2002 The grateful disposition: a conceptual and empirical topography. **Journal of personality and social psychology**, 82(1), 112.
- McLuhan, M., 2011 *The Gutenberg galaxy: The making of typographic man*: University of Toronto Press.
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G., & Kellerman, R., 2003 Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. **SA Journal of Industrial Psychology**, 29(2), 72-82.
- Mete, Y. A., & Serin, H., 2015 Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. **Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, 12(2), 147-159.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1991 A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, 1(1), 61-89.
- Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A. E., & Keskin, H., 2015 Collective gratitude: positive organizational scholarship perspective. **International Business Research**, 8(8), 92.
- Myers, D. G., 2000 The funds, friends, and faith of happy people. **American psychologist**, 55(1), 56.
- Nembhard, I. M., & Making it safe: The effects of leader inclusiveness and

- Edmondson, A. C., 2006 professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. **Journal of organizational behavior**, 27(7), 941-966.
- O'driscoll, M. P., & Beehr, T. A., 2000 Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. **The Journal of social psychology**, 140(2), 151-159.
- O'driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A.-M., 2006 The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. **Group & Organization Management**, 31(3), 388-416.
- Öge, E., Çetin, M., & Top, S., 2018 The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. **Journal of Air Transport Management**, 66, 25-35.
- Olckers, C., & Du Plessis, Y., 2012 The role of psychological ownership in retaining talent: A systematic literature review. **SA Journal of Human Resource Management**, 10(2),
- OTOole, J., 1979 Uneven Record Of Employee Ownership. **Harvard Business Review**, 57(6), 185-197.
- Özkalp, E., & Meydan, B., 2014 Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. 2. **Örgütsel davranış kongresi bildiri kitabı**, 869-882.
- Padavic, I., & Earnest, W. R., 1994 Paternalism as a component of managerial strategy. **The Social Science Journal**, 31(4), 389-405.
- Papalexandris, N., & Galanaki, E., 2009 Leadership's impact on employee engagement: Differences among entrepreneurs and professional CEOs. **Leadership & Organization Development Journal**, 30(4), 365-385.
- Park, C. H., Kim, W., & Song, J. H., 2015 The Impact of Ethical Leadership on Employees' In-Role Performance: The Mediating Effect of Employees' Psychological Ownership. **Human Resource Development Quarterly**, 26(4), 385-408.
- Pasa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M., 2001 Society, organisations, and leadership in Turkey. **Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale**, 50(4), 559-589.

- Pellegrini, E., & Scandura, T., 2006 Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. **Journal of international business studies**, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E., & Scandura, T., 2008 Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. **Journal of management**, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E., Scandura, T., & Jayaraman, V., 2010 Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. **Group & Organization Management**, 35(4), 391-420.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A., 2008 Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. **Journal of Management**, 34(3), 566-593.
- Peng, H., 2013 Why and when do people hide knowledge? **Journal of Knowledge Management**, 17(3), 398-415
- Penger, S., & Cerne, M., 2014 Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. **Economic Research-Ekonomska Istrazivanja**, 27(1), 508-526.
- Petty, R. E., Harkins, S. G., Williams, K. D., & Latane, B., 1977 The effects of group size on cognitive effort and evaluation. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 3(4), 579-582.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T., 2001 Toward a theory of psychological ownership in organizations. **Academy of management Review**, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T., 2003 The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. **Review of general psychology**, 7(1), 84.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S., 1991 Employee ownership: A conceptual model of process and effects. **Academy of management Review**, 16(1), 121-144.
- Piezon, S. L., & Ferree, W. D., 2007 *Perceptions of social loafing in online learning groups*. Paper presented at the 23 rd Annual Conference on Distance Teaching & Learning, <http://www.uwex.edu>.
- Prapavessis, H., & Carron, A. V., 1997 Cohesion and work output. **Small Group Research**, 28(2), 294-301.

- Price, K. H., Harrison, D. A., & Gavin, J. H., 2006 Withholding inputs in team contexts: member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. **Journal of applied psychology**, 91(6), 1375.
- Redding, G., 1990 *The spirit of Chinese capitalism* (Vol. 22): Walter de Gruyter
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R., 2010 Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of management journal**, 53(3), 617-635.
- Ringelmann, M., 1913 *Research on animate sources of power: The work of man*. Paper presented at the Annales de l'Institut National Agronomique.
- Robbins, S. P., & Judge, T., 2007 *Organizational Behavior*: Pearson/Prentice Hall.
- Roberts, D. R., & Davenport, T. O., 2002 Job engagement: Why it's important and how to improve it. **Employment Relations Today**, 29(3), 21-29.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J., 1995 A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. **Academy of management journal**, 38(2), 555-572.
- Robustelli, B. L., & Whisman, M. A., 2018 Gratitude and Life Satisfaction in the United States and Japan. **Journal of Happiness studies**, 19(1), 41-55.
- Rochberg-Halton, E., 1984 Object relations, role models, and cultivation of the self. **Environment and Behavior**, 16(3), 335-368.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M., 2012 Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. **Journal of applied psychology**, 97(6), 1097.
- Rogers, P., & Lea, M., 2005 Social presence in distributed group environments: The role of social identity. **Behaviour & Information Technology**, 24(2), 151-158.
- Ronen, S., & Shenkar, O., 1985 Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. **Academy of management Review**, 435-454.
- Rousseau, D. M., 1998 Why workers still identify with organizations. **Journal of organizational behavior**, 217-233.

- Rudmin, F. W., & Berry, J. W., 1987 Semantics of ownership: A free-recall study of property. **The Psychological Record**, 37(2), 257-268
- Saks, A. M., 2006 Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of managerial psychology**, 21(7), 600-619.
- Sartre, J.-P., 1927 Being and Nothingness: An Essay on Phenomenological Ontology, trans. Hazel Barnes (New York: Philosophical Library, 1956). **Being and Time**, 24.
- Schaufeli, W. B., 2013 What is engagement. *Employee engagement in theory and practice*, 15, 321.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., 2003 Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. **Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht**, 26.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., 2004 Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of organizational behavior**, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., 2010 Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. **Work engagement: A handbook of essential theory and research**, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B., 2002 The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness studies**, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B., 2006 Dr. Jekyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism, **Research companion to working time and work addiction**, 193-217.
- Schultz, T. W., 1961 Investment in human capital. **The American economic review**, 51(1), 1-17.
- Seligman, M. E., 2012 *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*: Simon and Schuster.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M., 2000 **Positive psychology: An introduction** (Vol. 55): American Psychological Association.
- Şendoğdu, A. A., & Erdirençelebi, M., 2014 Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma.
- Şeşen, H., & Kahraman, Ç. A., 2014 İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışlarına etkisi.

İş ve İnsan Dergisi, 1(1), 43-51.

- Shea, G. P., & Guzzo, R. A., 1987 Groups as human resources. **Research in personnel and human resources management**, 5, 323-356.
- Shepperd, J. A., 1993 Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. **Psychological bulletin**, 113(1), 67.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B., 2009 Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. **Industrial health**, 47(5), 495-502.
- Shin, S. J., & Zhou, J., 2003 Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. **Academy of management journal**, 46(6), 703-714.
- Shirom, A., 2003 Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 135-164): Emerald Group Publishing Limited.
- Shuck, B., 2011 Integrative literature review: four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. **Human Resource Development Review**, 10(3), 304-328.
- Silin, R. H., 1976 *Leadership and values*: Harvard University Press.
- Simms, A., & Nichols, T., 2014 Social loafing: a review of the literature. **Journal of Management Policy and Practice**, 15(1), 58.
- Smith, A., 1822 *The theory of moral sentiments* (Vol. 1): J. Richardson.
- Sobel, M. E., 1982 Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. **Sociological methodology**, 13, 290-312.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A., 2008 Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. **Work & Stress**, 22(3), 257-276.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B., 2012 Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. **Journal of applied psychology**, 97(4), 842.

- Soylu, S., 2011 Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. **Journal of Business Ethics**, 99(2), 217-231.
- Steiner, I., 1972 Group processes and group productivity. **New York: Academic.**
- Suleiman, J., & Watson, R. T., 2008 Social loafing in technology-supported teams. **Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**, 17(4), 291-309.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., 2007 *Using multivariate statistics*: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Bıyıkbeyi, T., 2017 Paternalist liderlik ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki: doğu akdeniz bölgesinde bir belediye örneği. **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi**, 4(8), 70-87.
- Tone, A., 1997 *The business of benevolence: Industrial paternalism in progressive America*: Cornell University Press.
- Triandis, H. C., 1993 The contingency model in cross-cultural perspective.
- Triplett, N., 1898 The dynamogenic factors in pacemaking and competition. **The American journal of psychology**, 9(4), 507-533.
- Turgut, T., 2010 Çalışmaya tutkunluk. G. İslamoğlu (der.), **Kurumlarda İyilik de Var. Nobel, Ankara**, 57-89.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S., 1987 *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*: Basil Blackwell.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A., 2002 Positive psychology at work. **Handbook of positive psychology**, 52, 715-728.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, M., 2005 *Paternalism as a form of leadership: Differentiating paternalism from leader-member exchange*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Honolulu, Hawaii.
- Ulrich, D., 1996 *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*: Harvard Business Review Press.
- Vaghefi, I., & Lapointe, L., 2012 Information Technology and Social Loafing: A Qualitative Investigation.

- Van Dyne, L., & Pierce, J. L., 2004 Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. **Journal of organizational behavior**, 25(4), 439-459.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T., 1995 Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. **Group & Organization Management**, 20(2), 210-226.
- Vandyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M., 1995 Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). **Research In Organizational Behavior: An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews**, Vol 17, 1995, 17, 215-285.
- Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. D., 2003 Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. **Personnel Psychology**, 56(4), 847-871.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W., 2008 How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. **Personnel Psychology**, 61(4), 793-825.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E., 2011 Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. **Group & Organization Management**, 36(2), 223-270.
- Wang, Z., Li, C. P., & Li, X. P., 2017 Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. **Social Indicators Research**, 132(2), 699-708.
- Waters, L., 2012 Predicting job satisfaction: Contributions of individual gratitude and institutionalized gratitude. **Psychology**, 3(12), 1174.
- Watkins, P. C., Woodward, K., Stone, T., & Kolts, R. L., 2003 Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude, and relationships with subjective well-being. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 31(5), 431-451.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C., 1997 Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. **Academy of management journal**, 40(1), 82-111.
- Webb, C., 1912 Industrial co-operation: The story of a peaceful revolution

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R., 1996 Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.
- Westwood, R., 1997 Harmony and patriarchy: The cultural basis for 'paternalistic headship' among the overseas Chinese. **Organization studies**, 18(3), 445-480.
- Westwood, R. I., 1992 Organisational Behaviour: Southeast Asian Perspectives.
- Williams, K., Harkins, S. G., & Latané, B., 1981 Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. **Journal of personality and social psychology**, 40(2), 303.
- Williams, K. D., & Karau, S. J., 1991 Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. **Journal of personality and social psychology**, 61(4), 570.
- Wisner, P. S., & Feist, H. A., 2001 Does teaming pay off? **Strategic Finance**, 82(8), 58.
- Wood, A. M., Maltby, J., Gillett, R., Linley, P. A., & Joseph, S., 2008 The role of gratitude in the development of social support, stress, and depression: Two longitudinal studies. **Journal of Research in Personality**, 42(4), 854-871.
- Wood, A. M., Maltby, J., Stewart, N., Linley, P. A., & Joseph, S., 2008 A social-cognitive model of trait and state levels of gratitude. **Emotion**, 8(2), 281.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B., 2007 The role of personal resources in the job demands-resources model. **International journal of stress management**, 14(2), 121.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S., 2007 *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*: Detay Yayıncılık.
- Yildiz B., 2017 21. Yüzyıl İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar: Değişen İş Yerinde Yetenek Yönetiminin Zorlukları (Practices for Engaging the 21st Century Workforce: Challenges of Talent Management in a Changing Workplace), Özlem KUNDAY, Ed., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.93-113
- You, S., Lee, J., Lee, Y., & Kim, E., 2018 Gratitude and life satisfaction in early adolescence: The mediating role of social support and emotional difficulties. **Personality and individual differences**, 130,

122-128.

Yukl, G. A., & Yukl, G., Leadership in organizations.
1989

Zhu, W. C., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O., 2009 Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. **Group & Organization Management**, 34(5), 590-619.



EKLER



İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ



Bu anket formu, yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Anketin amacı, çalışanların babacan liderlik algılarının sonuçlarını belirlemektir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 10 dakikanızı alacaktır. Bu çalışmanın sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Gönderilecek cevaplarda firmanız ve şahsınız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Bu anket çalışmasında firmanızın iş ortamı ve kendinizle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi rakamla sağdaki boşluğa yazınız.

Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5

YÖNETİCİNİZ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİZ

BL1. Yöneticim çalışanlarının tüm yaşam açılarıyla (iş ve özel) ilgilenir.	
BL2. Yöneticim işyerinde bir aile ortamı yaratır.	
BL3. Yöneticim işle ilgili problemlerde çalışanlarını yönlendirir.	
BL4. Yöneticim sanki ailenin büyük bir ferdiymiş (baba/anne, abi/abla) gibidir.	
BL5. Yöneticim farklı problemlerde sanki ailenin büyük bir ferdiymiş (baba/anne, abi/abla) gibi çalışanlarına tavsiye ve öğütlerde bulunur.	
BL6. Yöneticim çalışanların onayına sunmadan onlar adına kararlar alır.	
BL7. Yöneticim her bir çalışanın kişisel problemleri ve aile yaşantıları gibi bilgilerini bilecek kadar samimidir.	
BL8. Yöneticim çalışanları ile olan ilişkisinde mutluluk, sinir ya da üzüntü gibi reaksiyonlarını gizlemez.	
BL9. Yöneticim çalışanların düğün, cenaze gibi özel günlerine katılır.	
BL10. Yöneticim kurumun çalışanların yuva kurma, çocukların eğitim giderleri gibi iş dışı ihtiyaçlarına olabildiğince en iyi şekilde yanıt vermesini sağlar.	
BL11. Yöneticim çalışanların sergilemiş olduğu dikkat ve ilgi karşısında onların kendini işe adadıklarını ve sadık olduklarını kabul eder.	
BL12. Yöneticim çalışanlar düşük performans sergilediklerinde onlara kendilerini geliştirebilme fırsatı verir.	
BL13. Yöneticim çalışanları için en iyinin ne olduğunu sadece kendisinin bildiğine inanır.	

KENDİNİZ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİZ

ÇT1. İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	
ÇT2. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	
ÇT3. Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.	
ÇT4. İşim bana coşku veriyor.	
ÇT5. İşim bana ilham veriyor.	

ÇT6. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	
ÇT7. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	
ÇT8. İşe gömülmüş durumdayım.	
ÇT9. Çalışırken kendimden geçiyorum.	

KURUMUNUZ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİZ

PS1. Bu kurumda çalışanların çoğu, kendilerini kurumun sahibi gibi görür.	
PS2. Kendimi bu kurumun sahibi gibi görürüm.	
PS3. Bu kurum bizimdir.	
PS4. Bu kuruma karşı yüksek düzeyde aidiyetlik duygusu hissediyorum.	
PS5. Bu kurum benimmiş gibi hissediyorum.	
PS6. Bu kurum benimdir.	
PS7. Bu kurumun bizim olduğunu hissediyorum.	

KURUMUNUZ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİZ

KS1. Kariyer gelişimimizi önemseydiği için örgütümüze minnet duyarız	
KS2. Üst yönetim ile açık ve kolaylıkla iletişim kurmamızı sağladığı için, örgütümüze minnet duyarız.	
KS3. Karar verme sürecine katılımımızı cesaretlendirdiği için örgütümüze minnet duyarız.	
KS4. Etik ve ahlaki davranışla ilgili politikaları izlediği için örgütümüze minnet duyarız .	
KS5. İstemeyerek hata yaptığımızda bize tolerans gösterdiği için örgütümüze minnet duyarız.	
KS6. Yaptığımız işleri takdir ettiği için örgütümüze minnet duyarız.	
KS7. Çalışanlarımıza arada fark gözetmeden adilce davrandığı için örgütümüze minnet duyarız.	
KS8. Kaliteli sağlık hizmeti ve yardımları almamızı sağladığı için örgütümüze minnet duyarız.	
KS9. Performansımız ile ilgili feedback (geri besleme) sağladığı için örgütümüze minnet duyarız.	
KS10. Fikirlerimizi önemseydiği için örgütümüze minnet duyarız.	
KS11. İhtiyaç ve isteklerimizi önemseydiği için örgütümüze minnet duyarız.	
KS12. Bizi gelecekteki iş pozisyonlarına hazırlamaya yönelik eğitim verdiği için örgütümüze minnet duyarız.	

KENDİNİZ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİZ

SK1. Bana verilen görevlerden kaytarırım.	
SK2. Kendi görevlerimi başkalarına yüklerim.	
SK3. Çalışmak ve sorumluluk almaktan kaçınırım.	
SK4. Başkalarının yardıma ihtiyacı olduğunda meşgul olduğumu söylerim.	

İŞLETMENİN GENEL BİLGİLERİ

İşletmenizin Faaliyet alanı (sektör) :	
Çalışan sayısı:	
Sahiplik Türü:	1) Özel 2) Kamu 3)Yabancı 4)Karma

SİZİN GENEL BİLGİLERİNİZ

Yaşınız:	1) 18-23 2) 24-29 3)30-40 4)40+
----------	---------------------------------

Cinsiyetiniz:	1) Kadın	2) Erkek	
Medeni Durumunuz:	1) Bekâr	2) Evli	
Eğitim Durumunuz:	1) İlköğretim	2) Lise	3)Ön lisans
	4) Lisans	5) Yüksek lisans	6) Doktora
Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:	1) 0-1	2) 1-5	3) 6-10 4)10+
İşletmedeki Pozisyonunuz:	1) Personel (Çalışan) 2) Alt Düzey Yönetici 3)Orta Düzey Yönetici		
	4) Üst Düzey Yönetici 5) İş ortağı/Patron		

Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz.

