

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMİ VE FİNANS ANA BİLİM DALI
2019-YL-188

KAPSAYICI LİDERLİK DAVRANIŞI ve İŞ MODELİ İLİŞKİSİ

HAZIRLAYAN
Halil Altay ŞENTÜRK

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

AYDIN- 2019

T.C
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Ekonomi ve Finans Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Halil Altay ŞENTÜRK tarafından hazırlanan “Kapsayıcı Liderlik Davranışı ve İş Modeli İlişkisi” başlıklı tez, 29.08.2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan	Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ	Adnan Menderes Üniversitesi	
Üye	Prof. Dr. Berrin ONARAN	Dokuz Eylül Üniversitesi	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Özge Bolaman AVCI	Adnan Menderes Üniversitesi	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu yüksek lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun tarih sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

İmzası

T.C
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

16/09/2019

Halil Altay ŞENTÜRK

ÖZET

KAPSAYICI LİDERLİK DAVRANIŞI VE İŞ MODELİ İLİŞKİSİ

Halil Altay ŞENTÜRK

Yüksek Lisans Tezi, Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

2019, XIV + 136 sayfa

Bu çalışmanın amacı, kapsayıcı liderlik kavramının çalışanlara ve şirketlere etkilerini araştırmak, kapsayıcı liderlik davranışıyla şirketin iş modeli arasındaki ilişkiyi test etmek ve şirketlerde ne gibi değişimlere sebep olacağının ortaya konulmasıdır. Bu yönüyle ilk olarak teorik olarak kapsayıcı liderlik ve şirketin iş modeli arasındaki ilişki ele alınmış ve daha sonra uygulamaya yer verilmiştir. Kapsayıcı liderlik, çalışanlar arasındaki ilişkiyi güçlendirerek hedeflere ulaşmayı sağlayacak sinerjiyi ortaya çıkarma amacını gütmektedir. Lider, şirket çalışanlarının fikirlerini dinleyerek ve değerlerini özümseterek sorumluluklarının önemini farkındalığını sağlamaktadır. Buradan yola çıkılarak bu gelişmeler doğrultusunda kapsayıcı liderlik boyutlarında oluşacak bir birimlik artışın şirket iş modelinde ne kadar etkileşim sağlayabileceğinin ortaya koyulması planlanmaktadır.

ANAHTAR KELİMELEER: Liderlik, İş Modeli, İşletme, Kapsayıcılık

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN INCLUSIVE LEADERSHIP BEHAVIOR AND BUSINESS MODEL

Halil Altay ŞENTÜRK

Master's Thesis, Department of Economy and Finance

Supervisor: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

2019, XIV + 136 pages

The aim of this study is to investigate the impact of the concept of inclusive leadership on employees and companies, to test the relationship between inclusive leadership behavior and the company's business model, and to determine what changes will result in companies. In this aspect, the relationship between theoretically inclusive leadership and the company's business model was first discussed and then put into practice. Inclusive leadership aims to create synergies to achieve goals by strengthening the relationship between employees. The leader provides awareness of the importance of responsibilities by listening to the opinions of the company's employees and assimilating their values. In line with these developments, it is planned to reveal how much interaction can be achieved in the company business model.

KEYWORDS: Leadership, Business Model, Management, Inclusiveness

TEŞEKKÜR

Çalışmanın her aşamasında destek ve yardımlarını esirgemeyen, paylaştığı bilgi ve tecrübeleriyle tezimi yazarken yaşadığım zorlukları ortadan kaldıran annem, babam ve tez danışmanım Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ’a teşekkürlerimi sunarım.

Halil Altay ŞENTÜRK

Eylül - 2019

İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
GİRİŞ.....	xiv
1. BÖLÜM	1
1. LİDERLİK KAVRAMININ LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	1
1.1. Liderlik Kavramının Tanımı	1
1.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Süreci.....	1
1.3. Liderlerin Özellikleri.....	2
1.4. Liderin Güç Kaynakları.....	4
1.5. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları Arasındaki Farklar.....	5
1.6. Liderlik Kuramları.....	7
1.6.1. Özellikler Kuramı.....	7
1.6.2. Davranışsal Kuram.....	8
1.6.2.1. Ohio State Üniversitesi çalışmaları	9
1.6.2.2. Michigan State Üniversitesi çalışmaları.....	9
1.6.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi	10
1.6.2.4. McGregor'un X ve Y teorisi	12
1.6.2.5. Likert'in sistem 4 modeli	13

1.6.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu modeli	15
1.6.2.7. Bale'in Harvard Üniversitesi araştırması	16
1.6.3. Durumsallık Kuramı.....	16
1.6.3.1. Fiedler'in durumsallık kuramı.....	18
1.6.3.2. Yol-Amaç teorisi	20
1.6.3.3. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramı	24
1.6.3.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı	27
1.6.3.5. Vroom ve Yetton'un normatif kuramı	32
1.6.4. Modern Liderlik Kuramları.....	34
1.6.4.1. Dönüşümcü liderlik	34
1.6.4.2. Etkileşimsel liderlik.....	36
1.6.4.3. Karizmatik liderlik	38
1.6.4.4. Vizyoner liderlik	45
1.6.4.5. Kültürel Liderlik.....	45
2. BÖLÜM	47
2. KAPSAYICI LİDERLİK ve BİLEŞENLERİ	47
2.1. Kapsayıcı Liderlik ve Sosyal Adalet.....	50
2.2. Kapsayıcı Liderlikte Çalışanların Önemi	50
2.3. Kapsayıcı Liderlik ve Sosyal Değişim Teorisi.....	52
2.4. Kapsayıcı Liderlerin Özellikleri.....	53
2.5. Duygusal Örgütsel Bağlılık ve İş İlişkisi	57
2.6. Kapsayıcı Liderlik ve Kültürel Yapı	58
2.7. Kapsayıcı Liderliğin Çalışma Prensipleri.....	68
2.8. Kapsayıcı Liderlik ve Psikolojik Güvenlik	70
3. BÖLÜM	73

3. İŞ MODELİ ve KURAMSAL TEMELLERİ.....	73
4. BÖLÜM	80
4. ARAŞTIRMA.....	80
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	80
4.2. Araştırmanın Varsayımları.....	80
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	80
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	81
4.4.1. Araştırmanın modeli.....	81
4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	81
4.5. Veri Toplamada Kullanılan Araç ve Yöntemler	82
4.6. Bulgular	83
4.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler.....	83
4.6.2. Güvenilirlik (Cronbach's Alpha) ve Faktör Analizi Sonuçları	86
4.6.2.1. Kapsayıcı liderlik ölçeği güvenilirlik analizi	87
4.6.2.2. İş modeli ölçeği güvenilirlik analizi.....	87
4.6.2.3. Kapsayıcı liderlik faktör analizi	87
4.6.2.4. İş modeli faktör analizi.....	93
4.6.3. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizi: Korelasyon Matrisi	97
4.6.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Matrisi.....	101
4.6.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	107
TARTIŞMA ve SONUÇ	117
KAYNAKLAR	118
EKLER	130
Ek 1.1. Anket Soruları	130
ÖZGEÇMİŞ	136

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Yöneticilik ve Liderlik	6
Tablo 1.2. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı	12
Şekil 1.5. Liderlik Davranışını Biçimlendiren Durumsal Değişkenler.....	17
Tablo 1.3. Destekleyici Liderlik Tutumları	22
Tablo 1.4. Tavsiye Edilen Davranışların Optimum Eşleştirilmesi	27
Tablo 1.5. Karizmatik Lider ve Karizmatik Olmayan Liderin Davranışsal Nitelikleri	41
Tablo 1.6. Geleneksel ve Karizmatik Liderlik Süreçlerinin Motivasyonel Etkileri	43
Tablo 2.1. Çevresel Açından Kapsayıcılık	60
Tablo 3.1. Bazı İş Modeli Tanımları	75
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Mesleki Deneyim Süreleri	83
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaş İstatistikleri	84
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Kişilerin Eğitim Durumları	84
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kurumlarındaki Pozisyonları	85
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Kişilerin Medeni Durumları.....	85
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetleri.....	86
Tablo 4.7. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	87
Tablo 4.8. İş modeli ölçeği güvenilirlik analizi	87
Tablo 4.9. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğindeki Bazı Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi.....	88
Tablo 4.10. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Tekrar Faktör Analizi Uygulanması.....	88
Tablo 4.11. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 1	89
Tablo 4.12. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 2	90
Tablo 4.13. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 3	90

Tablo 4.14. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 4	91
Tablo 4.15. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 5	92
Tablo 4.16. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 6	92
Tablo 4.17. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 7	93
Tablo 4.18. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 8	93
Tablo 4.19. İş Modeli Ölçeğindeki Bazı Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi	94
Tablo 4.20. İş Modeli Ölçeğine Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Tekrar Faktör Analizi Uygulanması	94
Tablo 4.21. İş Modeli Boyutlarının Faktör Yükleri - Boyut 1.....	95
Tablo 4.22. İş Modeli Boyutlarının Faktör Yükleri - Boyut 2.....	95
Tablo 4.23. İş Modeli Boyutlarının Faktör Yükleri - Boyut 3.....	96
Tablo 4.24. İş Modeli Boyutlarının Faktör Yükleri - Boyut 4.....	96
Tablo 4.25. İş Modeli Boyutlarının Faktör Yükleri - Boyut 5.....	97
Tablo 4.26. Liderlik Boyutlarının Kendi Aralarındaki İlişkiler Matrisi	98
Tablo 4.27. İş Modeli Boyutlarının Kendi Aralarındaki İlişkiler Matrisi	99
Tablo 4.28. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Matrisi.....	101
Tablo 4.29. H ₁ Test Sonuçları.....	108
Tablo 4.30. H ₂ Test Sonuçları.....	109
Tablo 4.31. H ₃ Test Sonuçları.....	110
Tablo 4.32. H ₄ Test Sonuçları.....	111
Tablo 4.33. H ₅ Test Sonuçları.....	112
Tablo 4.34. H ₆ Test Sonuçları.....	113
Tablo 4.35. H ₇ Test Sonuçları.....	114
Tablo 4.36. H ₈ Test Sonuçları.....	115
Tablo 4.37. H ₉ Test Sonuçları.....	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Liderin Özellikleri ve Liderin Performansı Modeli.....	4
Şekil 1.2. Yönetim Tarzı Matrisi	10
Şekil 1.3. Likert'in Sistem 4 Modeli	13
Şekil 1.4. Lider-Ast Yetki İlişkisi.....	15
Şekil 1.5. Liderlik Davranışını Biçimlendiren Durumsal Değişkenler.....	17
Şekil 1.6. Durumsallık Koşullarının Sınıflandırılması	20
Şekil 1.7. Yol-Amaç Teorisi.....	21
Şekil 1.8. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı	25
Şekil 1.9. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	28
Şekil 1.10. Reddin'in Temel Liderlik Davranışları	29
Şekil 1.11. Karizmatik Liderliğin Motivasyonel Etkileri	42
Şekil 2.1. Liderlikte Uygunluk ve Uyumluluk İlişkisi	51
Şekil 2.2. Kapsayıcı Liderlik: Kültürel Güçler.....	59
Şekil 2.3. Kapsayıcı Liderlik Çerçevesi	62
Şekil 2.4. Kapsayıcı Liderliğin Çalışma Prensipleri.....	68
Şekil 3.1. İş Modeli Kanvası.....	77
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	81

GİRİŞ

Liderlik kavramı milyarlarca yıldır gruplar halinde yaşayan canlıların ihtiyaç duyduğu bir olgu olmuştur. Canlılar hayatta kalabilmek için liderlerinin komutlarına uymuşlardır. Günümüzde işletmeler de tıpkı bu canlı grupları gibi liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Rasyonel bir lider işletmenin hayatta kalmasına olanak tanıyacaktır. İşte bu noktada entelektüel sermaye gibi önemli bir kavramın da ortaya konulmasıyla, liderlik, entelektüel sermayeyi tetikleyen bir etken haline gelmiştir. Liderin çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilecek yöntemler izlemesi entelektüel sermayenin insan unsurunu meydana getirecek ve şirket performansı istenilen düzeye ulaşacaktır. Bu yönüyle liderlik uygulamaları farklı tarzlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kapsayıcı liderlik, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmada son dönemlerde etkisi kanıtlanmış bir modeldir. Çalışanların fikirlerine değer veren bu liderlik çeşidi, çalışanların motivasyonlarına büyük katkıda bulunarak üretkenliklerini artırmaktadır. Kendilerini değerli hisseden çalışanlar daha yüksek performans sergiler hale gelmektedir. Bu çerçevede çarpıcı bir liderlik davranışı olarak kapsayıcı liderliğin, şirket iş modeli ile ilişkisinin ampirik bir çerçevede ortaya konulması amaçlanmaktadır.

1. BÖLÜM

1. LİDERLİK KAVRAMININ LİTERATÜR İNCELEMESİ

1.1. Liderlik Kavramının Tanımı

Liderlik kavramı hakkında günümüz de dâhil olmak üzere genel bir tanım bulunmamaktadır. Tek bir tanımın baz alınamamasının sebebi sosyal bilimlerin; sayısal bilimler gibi kesinlik taşınamamasından kaynaklanmaktadır. Sosyal çevre; fiziksel çevre gibi düzenlilik göstermemektedir. Tarihsel süreçte sosyal ve ekonomik çevrelerin sürekli değişim göstermesi, liderlik kavramı hakkında çeşitli tanımların ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir (Ulukan, 2006: 30).

Günümüzde sayısız liderlik tanımına rastlamak mümkündür. Yapılan tanımlamaların odak noktası; liderlerin, çevrelerindeki insanları bir amaç etrafında toplayarak, bu amaçları gerçekleştirmeleri için onları harekete geçirebilme yeteneğine sahip olmuş olmalarıdır. Liderlik, ilişkiler topluğudur. Bu sebeple liderlik süreci değerlendirilirken, mevcut ilişki içindeki insanların özelliklerinin ön planda tutulması gerekmektedir. Liderlerin hareketleri; etkilediği çevrenin nitelik ve yapısına göre biçimlenmektedir. Bu hususta liderlik kavramını şekillendiren dört mühim durumdan söz etmek mümkündür. Bu durumlar; liderin özellikleri, etkilediği çevrenin özellikleri, liderin özellikleri ile etkileşim gösterdiği çevrenin özelliklerinin etkileşimi ve son olarak da lider ve topluluğun ortak hedeflerinden oluşmaktadır (Yılmaz, 2014: 53).

1.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Süreci

Liderlik anlayışı, Allee'nin (1945) çalışmasına göre, insanlardan daha önce hayvanlarda ortaya çıkmıştır. Gruplar halinde yaşayan tüm omurgalıların, toplumsal örgütlenme ve liderlik sergilediklerini ileri sürmüştür. Yüksek rütbeli erkekler grubun diğer üyelerinden daha özgürce beslendiklerini ve dişilere daha fazla erişebilme eğiliminde olduklarını, bazı durumlarda ise bekçi görevini ve sürülerin korunması görevini üstlendiklerini gözlemlemiştir (Vecchio, 2007: 5).

Liderlik kavramının antik dönemlerde kullanıldığı görülmüştür. Antik Yunan Dönemi'nde liderler, Hermes'in iletişim, ikna etme, zekâ ve inovatif düşünebilmesiyle, Athena'nın stratejik düşünme ve duyguları kontrol edebilmesiyle, Demeter'in üretme ve verimlilik sağlamasıyla, Zeus'un evrensel görüş ve yüce gücüyle, Ares'in kazanma arzusu ve rekabetçiliğiyle, Hephaestus'un beceri, titizlik ve yapılan iş ile ilgililiğiyle; Apollo'nun hüner, üretkenlik ve tahmin yeteneğiyle, Hades'in cömertlik ve ciddiyetiyle, Heracles'in cesaret, azim ve girişimcilik özellikleriyle bağdaştırılmıştır (Hatch vd., 2005: 79; Aktaran: Şahne ve Şar, 2015: 110).

İnsanlar uzun yıllardan beri topluluklar halinde yaşamaktadırlar, bu yüzden başlarında sorumluluk alabilecek, oluşacak problemleri çözebilecek ve belirli hedefleri etrafındakilere benimsetebilecek kişilere gereksinim duymaktadırlar. Bu vaziyet liderlik kavramının oluşmasındaki en büyük etken olmuştur. Son birkaç yüzyılda sanayi alanında yaşanan büyük devrimler insanların üretim odaklı olmasını gerektirmiş ve bu durum liderlere olan ihtiyacı maksimize etmiştir. Bu yüzden liderlik kavramı toplumlar açısından çok önemli bir konuma sahip olmuştur (Kâhya, 2013: 9).

Günümüzün vazgeçilmez bir konusu haline gelen liderlik, özellikle şirketler açısından son derece önemli bir kavram olmuştur. İşletmelerin belirledikleri stratejilerin şekillenmesinde son derece mühim bir rol oynamaktadır. Ayrıca liderler, bu stratejilerin çalışanlara benimsetilmesini sağlamaktadırlar (Parseyhan, 2014: 4).

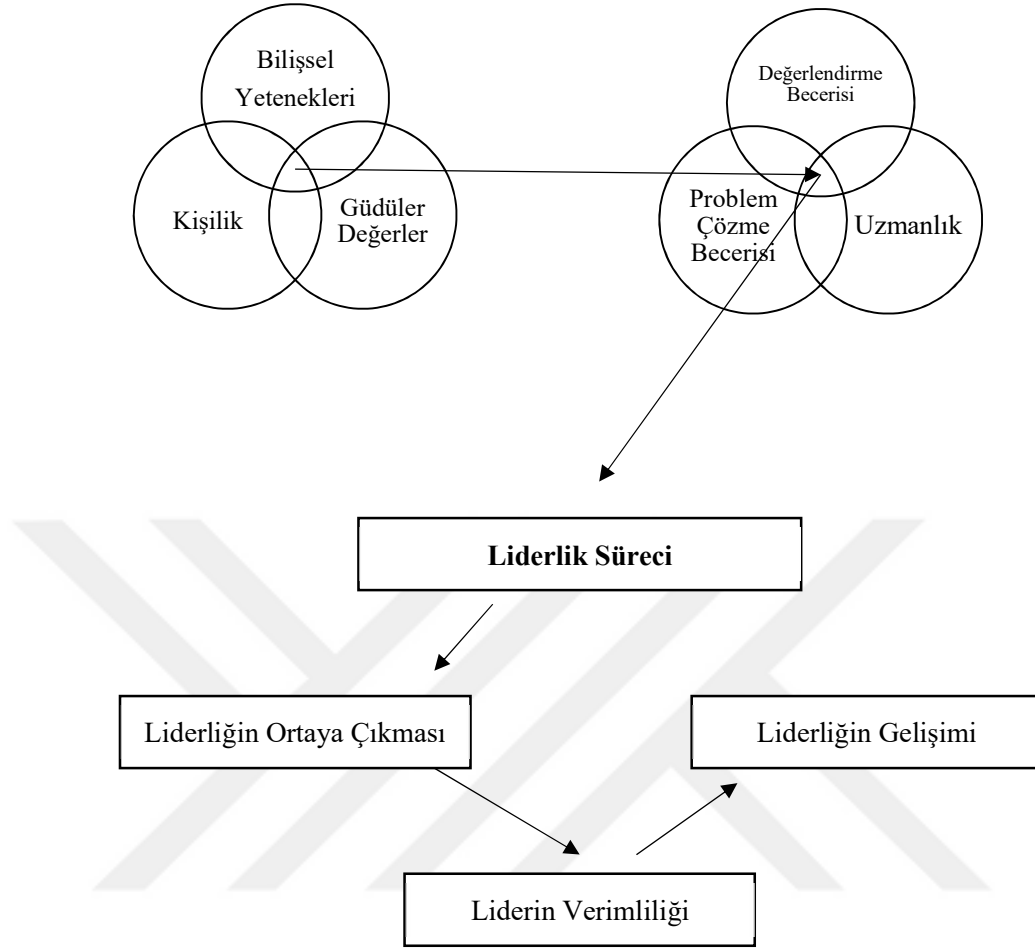
1.3. Liderlerin Özellikleri

Bugüne kadar yapılan çalışmalar liderlerin pek çok özelliklere sahip olduğunu göstermiştir fakat bazı özelliklere diğerlerine nazaran daha çok rastlanılmaktadır. Özellikle iletişim gücünün yüksekliği, hedefe odaklı olması, farkındalık, doğruluk ve yılmaz olması en geçerli özellikler arasında görülmektedir. Bu özellikler lideri ön plana çıkarmaktadır. Diğer özelliklerden bahsedilecek olunursa; enerjik, uyumluluk, sorumluluk, iddialı ve dirençli olması gibi temel özelliklerden de söz edilebilmektedir (Arık, 2016: 31).

Liderlik; istekli ve sadakatli olma durumlarını içinde barındırmaktadır. Bunun için de yapılan işe inanmak ve içtenlik ile yapmak gerekli olmaktadır. Bunun yanında politikayı

içermektedir. Etrafında toplanan insanları etkileyebilme politika ile doğrudan bağlantılıdır. Lider; mevcut kültürel çevreyi bilmeli ve onu geliştirebilmelidir. Ayrıca lider istikrar barındırmalıdır, kararları sonucunda oluşabilecek tehlikeleri üstlenebilmeli ve bunlara çözüm üretebilmesi gerekmektedir (Kırmaz, 2010: 211).

Lider; ast ve üstleriyle uyumlu ve iyi anlaşılan, gerekli zamanlarda önemli hamleleri yapabilecek kişi olarak tanımlanmalıdır. Ayrıca lider astların gelişimi için deneyimlerinden örneklendirmeler yapmalı ve bazı kriter ve standartlar oluşturabilmelidir. Bu kriter ve standartlara ulaşan astları ise ödüllendirerek teşvik edebilmelidir. Lider; nefretten uzak, sevgi besleyen, insanlarla bağ kurabilen ve bu bağın idaresini sağlayabilen kişidir. Liderin özgüveni yüksektir ve en olumsuz durumda bile bu özgüveni kaybetmez. İşine bağlı olan lider; gelecekteki hedefi resmedebilen kişidir. Demokrasi kavramından vazgeçmeyen ve astların da söz hakkına sahip olmalarını isteyen bir kişi olarak lider, mübadele başlatabilen bir ana karakterdir (İnce vd., 2004: 438).



Şekil 1.1. Liderin Özellikleri ve Liderin Performansı Modeli

Kaynak: Zaccaro, Kemp ve Bader, 2004: 122

1.4. Liderin Güç Kaynakları

Lider, etrafındaki insanları etkilemek için belirli güçlere sahiptir. Bu güçler kendisiyle alakalı olabildiği gibi konumuyla da alakalı olmaktadır. Bu çeşitli güçlere sahip olmak sorumlu olduğu kişilerdeki potansiyelleri ortaya çıkarmak için yeterli değildir. Öncelikle hangi gücün hangi grup üzerinde etkili olacağı bilinmeli ve buna göre uygulanması gerekmektedir. Bunun sonucunda mevcut grubun potansiyelleri ortaya çıkartılabilmektedir. Temel olarak beş güçten söz etmek mümkündür (Özmen, 2017: 15). Ödül gücü; hedef gruptaki kişilerin performanslarının artırılması için görevin yerine getirilmesi sonucunda ödüllendirilmelerini kapsamaktadır. Verilecek ödül veya ödüllerin söz konusu kişiler için önem arz etmesi gerekmektedir. Ters durumda ödül gücü başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu gücün derecesini liderin elindeki ödülleri

belirlemektedir. Fazla ödöl, fazla güç demektir. Ödöl gücünün sürekli kullanması sonucunda söz konusu grup içinde çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. İkinci olarak zorlayıcı güç ise ödöl gücüne kıyasla ceza yöntemini baz almakla birlikte zıt yönde hareket etmektedir. Liderinin söylediklerini uygulamayan kişiler cezalandırılmaktadır. Üçüncü yöntem göz atıldığında yasal güç karşımıza çıkmaktadır. Bu güçte hiyerarşi temel alınır. Liderin gücü şirketteki konumundan gelmektedir. Diğer bir ifadeyle otoriteden söz etmek mümkündür. Uygulama aşamasında astlara karşı nazik davranılması gerekmektedir. Sert tavırla kullanılan yasal güç etkinliğini zamanla kaybetmektedir. Dördüncü sırada uzmanlık gücü ile karşılaşmaktadır. Liderin yetenekleri ve bilgisi bulunduğu gruptaki insanlar karşısında uzmanlık gücünü ortaya çıkarmaktadır. Donanımsal olarak güçlü olan liderin çevresindeki kişiler onu benimsemektedir. Son olarak karizmatik güce göz atarsak; liderin kişilik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler grup içerisindeki kişileri etkilemekte ve lideri rol model olarak görmelerine neden olmaktadır. Bu durumun şiddetinin artması, liderin karizmatik gücünün de artması anlamına gelmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

1.5. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları Arasındaki Farklar

İlk bakışta lider ve yönetici kavramları benzer olarak düşünülmektedir fakat özlerinde çok büyük ayrımlar olduğu detaylı incelendiklerinde görülmektedir. Yöneticiler astlarla resmi bir ilişki içindeyken liderler resmiyet gerektirmeyen; samimi ve içten bir ilişki içindedirler. Yöneticiler astlardan sadece verilen işi yapmalarını beklemektedirler ve çıktı önemlidir. Bunu ise konumlarından aldıkları güç ile gerçekleştirmektedirler. Liderler ise astların performanslarını artırmaya yönelik olarak çalışmalarını sürdürmektedirler ve bunu yaparken kendilerini de geliştirmektedirler. Liderlikte astların çalışma isteklerini artırmak ön planda olmakla birlikte çıktı ikinci plandadır (Şahin, 2012: 23).

Tablo 1.1. Yöneticilik ve Liderlik

Yönetici	Lider
Öngörülebilir Başarı	İnovasyon ve Adaptasyona Odaklı Başarı
Hedefler	Vizyon ve Değerler
Plana Dayalı Olmak	Enerjik ve Üretken Olmak
Belirli Bir Vizyon ve Amaç Tanımlı	Yaşayan ve Değişken Bir Vizyon ve Amaç
Değer Tanımlı	Değer Kuramı
İşleri Doğru Yapmak	Doğru İşleri Yapmak
Yukarıdan Aşağıya Doğru Strateji	Her Düzeyde Liderlik; Herkes Stratejik Bir Öneme Sahip
Faaliyetlerin Ölçülmesi	Sonuçların Ölçülmesi
Kısa Vadeli Sonuçların Vurgulanması	Uzun Vadeli Sonuçlar (Büyük Resme Bakmak)
Doğrusal, Rasyonel, Analitik Düşünce	Sistemik, Sezgisel, Bütünlük
Davranış ve Uyumluluk	Moral ve Bağlılık Odaklı
Kontrol Sistemi	İlham Verme, Yeni Yollar Aramak
En İyi Yolun Kullanımı	Duruma Göre Kullanılacak Yolun Seçimi
Tekniklerin Önemi	İlkelerin Önemi
Tatmin Odaklı	Sürece Önem Verir
Kalite Kontrol	Herkes Kaliteden Sorumludur
İş Odaklı	Müşteri Odaklı
Bireysel Çaba ve Ödül	Bireysel ve Takım Çabası Sonucunda Ödül
Yönetici En İyisini Bilir	Hepimiz En İyisini Biliriz
Kişisel Başarı İçin Başarmak	Başkalarının Başarısı Benim Başarımdır
Organizasyon İçin En İyisini Yapmak	Organizasyondaki Toplum İçin En İyisini Yapmak

Kaynak: Hiebert ve Klatt, 2013: 5

Genel olarak bakıldığında lider, başarılı bir yönetici özellikleri taşımaktadır. Diğer yandan yönetici ele alındığında iyi bir lider vasfına sahip olamayabilme durumu ile karşı karşıya

kalınmaktadır. Yani iyi bir lider olma durumu her yöneticide karşımıza çıkmamaktadır (Kırmaz, 2010: 211).

1.6. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları temelde liderlerin özellikleri, davranışları ve iletişim yeteneklerini baz alınmasıyla ortaya çıkmışlardır. Başta bu kuramlar liderlerin özelliklerine dair oluşturulmasına rağmen, ilerleyen dönemlerde bu görüş liderlerin kim olduklarına değil, yaptıkları işlere bakılmasıyla değişime uğramıştır. Bu durum davranışsal kuram ve durumsal kuramın meydana gelmesine sebebiyet vermiştir (Arık, 2016: 4).

Liderlik yaklaşımları dört kuramdan oluşmaktadır. Tarihsel süreç olarak sırasıyla; özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsallık kuramı ve modern liderlik yaklaşımlarıdır. Farklı kuramların ortaya çıkmasında etkili olan neden ise başlarda yeterli görülen kuramların, ilerleyen dönemlerde eksiklerinin tespit edilmiş olmasıdır (Kâhya, 2013: 12).

1.6.1. Özellikler Kuramı

Liderlik ile ilgili ortaya çıkan ilk kuram özellikler kuramıdır. Bu kuramda geçmişteki liderlerin kişisel özellikleri ve ortak noktaları ön planda tutulmuştur. Ana düşünce, liderlerin doğuştan gelen yetenekleri ve sonradan kazandıkları yetenekleri olmuştur (Balekoğlu, 1992: 11). Genel olarak bu kuramı genetik yaklaşım ve sonradan kazanılmış değerler yaklaşımı olarak ikiye ayırmak mümkündür. Geleneksel yaklaşıma göre; başarılı lider, yeteneklerini doğumsal olarak almıştır. Bu yaklaşımın temelinde “Lider olunmaz, lider doğulur.” düşüncesi hakimdir. Sonradan kazanılmış değerler yaklaşımında ise liderin deneyim ve eğitim ile kazandığı özellikleri ön plandadır. Grup içindeki lider, özellikleri sebebiyle o grubun lideri olmuştur ve söz konusu gruptaki bireylerden farklıdır (İşcan, 2002: 72). Bu kurama göre liderler fiziksel olarak uzun boylu, kalın ve tok sesli, ileri düzey konuşabilme yeteneğine sahip oldukları. Kişisel özelliklerinde ise güvenilir, özgüveni yüksek, sosyal, sentez yapabilme ve üstün zekâyâ sahip oldukları gözlemlenmiştir (Ulukan, 2006: 47).

Özellikler kuramının liderlik hakkında önemli katkıları olmasına rağmen, liderin sahip olması gereken özellikler ve bu özelliklerin önem sırasını saptamada yetersiz kalmıştır. Çok sayıda özellik çeşitliliği ve bu değerlerin ölçüm eksikliği özellikler kuramının liderlik hakkında yetersiz kalmasına neden olmuştur. Bu durum yeni bir kuramın doğmasını tetiklemiştir. Özellikler geri plana çekilerek, davranışlar ön plana alınmıştır (Aykan, 2002: 68).

1.6.2. Davranışsal Kuram

Liderler, özellikler kuramında ortak özellikler göstermediğinden dolayı önemini yitirmiştir. Davranışsal kuram liderliğin doğuştan gelmediğini savunmaktadır. Bu durum liderliğin öğrenilebilir bir olgu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Temelde astlarla olan iletişim, kontrol, etki alanı, hedeflere ulaşmada izlediği yol gibi özellikler etkin lideri oluşturmaktadır (Akyol, 2009: 99).

Davranışsal kuram hakkında literatürde kayıtlı birçok çalışma bulunmaktadır. Öne çıkan çalışmalar:

- Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları
- Michigan State Üniversitesi liderlik çalışmaları
- Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi
- McGregor'un X ve Y teorisi
- Likert'in Sistem 4 modeli
- Tannenbahum ve Schmidt'in liderlik doğrusu modeli
- Bale'in Harvard Üniversitesi araştırması

1.6.2.1. Ohio State Üniversitesi çalışmaları

1945 yılında başlayan Ohio State Liderlik Çalışmaları, davranışsal kuramın gelişmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu çalışma askeri ve sivil liderler üstüne yapılmıştır ve amaç olarak lideri tanımlama benimsenmiştir. Araştırmada dikkat çeken ise iki önemli parametrenin ön plana çıkmasıdır. İlki “inisiyatif boyutu”, ikincisi ise “ilişkisel boyut” olarak karşımıza çıkmaktadır (Söker, 2016: 49). Liderin inisiyatif odaklı olması, görevi ön planda tutması ve planlama, örgütlenme, görev tayini, görev belirlenmesi gibi işin yapılmasına ilişkin etkinlikleri kapsamaktadır. İlişkisel boyut ise astlara güven ortamı yaratma, sorunlarını çözme, takım çalışması gibi çalışanların motivasyonuna yönelik etkinlikleri kapsamaktadır (Taşkiran, 2006: 171).

Ohio State Üniversitesinin yaptığı liderlik ile yaptığı araştırma sonucunda; inisiyatif boyutu ve ilişkisel boyut arasındaki etkileşimin yüksek olduğu durumlarda yüksek performans, iş gücü devrindeki azalma ve şikâyetlerdeki düşüş gözlemlenmiştir. Bu iki değişkenin de düşük olduğunda ise düşük performans, iş gücü devrindeki artış ve şikâyetlerdeki artış gözlemlenmiştir. İnisiyatifin yüksek ve ilişkisel boyutun düşük olduğu durumlarda; yüksek performans, iş gücü devrindeki artış ve yüksek şikâyet olduğu gözlemlenmiş ve son olarak inisiyatif düşük ve ilişkisel boyut yüksek durumlarda; düşük performans, iş gücü devrindeki azalma ve düşük şikâyet oranı bulgularına ulaşılmıştır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 68).

1.6.2.2. Michigan State Üniversitesi çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik üzerine yaptığı çalışmalar, davranışsal kuram üzerine büyük katkıları olan bir diğer önemli çalışmadır. Bu çalışma, 1947 yılında Rensis Likert Yöntemine göre yapılmıştır. Hedefi; liderin etkilediği grubun verimliliğini ve iş hazzını arttıran faktörleri tespit etmektir. Yapılan çalışmaların sonuçları Ohio Üniversitesinin çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşe yönelik ve çalışana yönelik olarak iki bağımsız değişken ön plana çıkmıştır. Çalışma; çalışana yönelik tutumun, işe yönelik tutumdan daha faydalı olduğunu ortaya koymuştur (Aksu, 2017: 17).

1.6.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Robert Blake ve Jane Mouton, 1960'lı yıllarda Ohio State Üniversitesi ve Michigan State Üniversitesinin çalışmalarından faydalanarak, yönetim tarzı matrisini geliştirmişlerdir. Blake ve Mouton'un yapmış olduğu bu çalışmanın amacı; liderin, iş ve ilişki ortamındaki davranışlarını tanımlayabilmektir. Bunun için, işe yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki değişken belirlenmiş ve 9x9'luk bir matris oluşturmuşlardır. Değerler 1'e yaklaştıkça değişkenlerdeki pasif durum, 1'den uzaklaştıkça değişkenlerdeki aktiflik gözlemlenmiştir (Bekiş, 2006: 11).

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Şekil 1.2. Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, 2007: 580; Aktaran: Erkasap, 2015: 6

Şekil 1.2.'deki matrise göre çok sayıda bölme ve bu bölmelere göre liderlerin; üretime yönelik ve insana yönelik tutumları ortaya çıkmaktadır. Bu tutumlar beş ana grupta özetlenebilmektedir (Erkmen, 2007: 17).

- **Zayıf liderlik**

Söz konusu lider çeşidi örgütte konum kaygısına sahip, örgüte bir katkısı bulunmayan, kendini geliştirmekten yoksun ve gayret göstermeyen lider modelidir. Astlarla ilişkisi minimum düzeydedir ve üretime de katkısı yoktur. Şekil 1.2.'de 1,1. numaralı bölmede bulunmaktadır.

- **Şehir kulübü liderliği**

Lider, astlarla iletişimini maksimum düzeyde tutarken, üretime odaklılığı minimum düzeydedir. Çalışanların sorunlarına çözüm arar ve onları motive eder. Şekil 1.2.'de 1,9. bölmede yer almaktadır.

- **Otoriter lider**

Lider, astlarla iletişimini minimum tutmakta olup; üretime odaklı, tam otorite, görev odaklı bir kimliğe sahiptir. Astların motivasyonu onun için geri plandadır, önemli olan işin yerine getirilmesidir. Çalışanların duygularını önemsememektedir. Otoriter gücünü sonuna kadar kullanmaktadır. Şekil 1.2.'de 9,1. bölmede yer almaktadır.

- **Dengeli lider**

Liderin, astlarla iletişimi ve üretime odaklılığının orta düzeyde ve dengede olduğu durumdur. Astlarla ilişkiler iyi tutulabilir fakat hata tekrarında otorite devreye girecektir. Kararlara astlar katılabilir fakat son hüküm liderdedir. Astlar, performanslarını yüksek tuttıkları sürece, liderle ilişkileri sürdürülebilir olmaktadır. Şekil 1.2.'de 5,5. bölmede yer almaktadır.

- **Takım lideri**

Liderin, astlara ve göreve maksimum düzeyde bağlı olduğu durumdur. Hem astlarla ilişkilerini yüksek seviyede tutar, yaşadıkları sorunlara çözüm bulur, motivasyonlarını yükseltir, hem de işin tamamlanması için maksimum performansı ortaya koymaktadır. Şekil 1.2.'de 9,9. bölmede yer almaktadır (Vecchio, 1990: 310; Aktaran: Erkmen, 2007: 17).

1.6.2.4. McGregor'un X ve Y teorisi

Douglas McGregor'un X ve Y teorisi, liderlik davranışlarının çözümlenme sürecine büyük katkıda bulunmuştur. McGregor'a göre; liderin tutumlarının sınırlarını çizen etken, insan davranışlarına yönelik varsayımlardır. X teorisi; yenilik ve değişimlere kapalı, stabil, üşengeç ve tembel insanları temsil etmektedir. McGregor, bu yaklaşıma sahip olan liderlerin özellikler kuramından yola çıkılarak sonradan sahip olduklarını belirtmiştir (Ağıl, 2014: 14).

Özellikler kuramına göre lider olarak doğan kişilerin kendilerini geliştirmelerine gerek olmadığı, mevcut durumda zaten taşıdıkları özellikler sayesinde güçlü bir lider oldukları varsayılmaktadır. Bu yüzden liderin kendini geliştirmesine gerek duyulmamaktadır. Bu durum liderin X yaklaşımına yönelimini ortaya çıkarmaktadır. Y teorisi ise çalışan insanı temsil etmektedir. Lider kendini geliştirmek için çaba gösterir, gelişmek onun için bir tutkudur ve bundan keyif almaktadır. Bu durumda lider sorumluluk almaktan çekinmez, bu da çalışanlar üzerinde pozitif bir etkiye neden olmaktadır. Astların potansiyellerini ortaya çıkarmada gayret göstermekte ve onlara değer vermektedir (Ağıl, 2014: 14).

Tablo 1.2. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

X Teorisi	Y Teorisi
• Genel olarak insanlar çalışma konusunda negatif görüşlüdürler. Yapılan işten kaytarmaya çalışırlar. • Genel olarak insanlar sorumluluktan kaçınırlar. • İnsanlar işlerini garantiye eğilimindedirler. Bu sebeple liderler; astlarına baskı yaparak onlardan verim sağlamayı, katı bir denetim ve hataların cezalandırılması yoluyla işlerini garantiye alacaklardır.	• Genel olarak insanlar çalışma konusunda pozitif bir görüşe sahiptirler. Çalışma onlar için keyif veren bir eylemdir. • Genel olarak insanlar sorumluluk alırlar ve aldıkları sorumlulukları yerine getirme gayreti gösterirler. • İnsanların hepsinde potansiyel vardır. Önemli olan bu potansiyeli ortaya çıkarmaktır. Bu sebeple liderler; çalışanları motive ederek onların gelişmesinde büyük bir rol oynarlar.

Kaynak: Küçüközkan, 2015: 89

1.6.2.5. Likert'in sistem 4 modeli

Rensis Likert, yaptığı çalışmalarla davranışsal kuramı dört ana grup altında gruplandırmıştır. Bu dört grubun ilki, liderin göreve bağlılığını ifade etmektedir. Otokratik yönetim biçimini sergileyen lider, sistem 1 olarak tanımlanmıştır. Sistem 2’de ise liderin sistem 1’deki otokratik yönetim biçimi hafiflemiş ve grup üyelerine verdiği değer az da olsa devreye artmıştır. Buna rağmen yine de yönetsel ağırlığını elden bırakmamaktadır. Sistem 3’de, lider katılımcı bir özelliğe sahip olmakla birlikte, minimum otokrasi ve orta düzeyde astlarla iletişim söz konusu olmaktadır. Dördüncü ve son sisteme bakıldığında ise tam güven ortamı mevcuttur, astların fikirleri daima önemlidir (Güney, 2009: 394; Aktaran: Zengin, 2018: 18).

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 Sömürgeci Otokrasi	Sistem 2 Yardımsaver Otokrasi	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
1. Astlarla Olan İlişki	Astlara güven minimum seviyededir.	Hizmetçi ve onu çalıştıran kişi arasındaki gibi bir güven ilişkisi mevcuttur.	Güven var olsa da kontrolü elden bırakamayan bir lider anlayışı bulunmaktadır.	Astlara tam güven ve tam destek sağlayan bir liderlik anlayışı oluşmuştur.
2. Astların Durumu	Astların özgürlüğü gibi bir burum söz konusu değildir.	Astların özgürlüğü minimum seviyededir.	Astların güven duygusu oluşmaya başlamıştır, özgürlük orta düzeydedir.	Astlar, tam güven ve tam özgürlüğe sahiptir.
3. Liderin, Astlarla İlişkisi	Astlarla fikir alışverişi yok denecek kadar azdır.	Astlarla ilişki gelişmeye başlamıştır ve nadir de olsa fikirlerine danışabilir.	Astların fikirlerini genel olarak dinler ve uygulamaya çalışır.	Her zaman astların fikirlerine önem verir ve bunları uygular.

Şekil 1.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Kaynak: Koçel, 1993: 337; Aktaran: Durmaz, 2007: 15

Likert'in ortaya koyduğu bu sistemlere göre, sistem 4'e yaklaşıldıkça astlardan alınan verim maksimize edilirken, maliyetlerin azaldığı görülmüştür. Likert, sistem 4'e ulaşabilmek için üç temel başlık ortaya koymuştur. Bu üç başlık; destekleyici ilişki, astların kararlara katılımı ve yüksek performans hedeflemekten oluşmaktadır (Öztürk, 2012: 31).

a) Destekleyici ilişki

Başarıya ulaşmak için çalışanların birbirlerini desteklemesi en temel gereksinimlerden biri olmaktadır. Üstler, astların fikirlerine önem vermeli, onlara kendilerinin ve fikirlerinin değerli olduklarını hissettirmelidirler. Bu durum karşılıklı hoşgörü, yardımlaşma ve enformasyon paylaşımı ile mümkün olabilmektedir (Öztürk, 2012: 31).

b) Astların kararlara katılımı

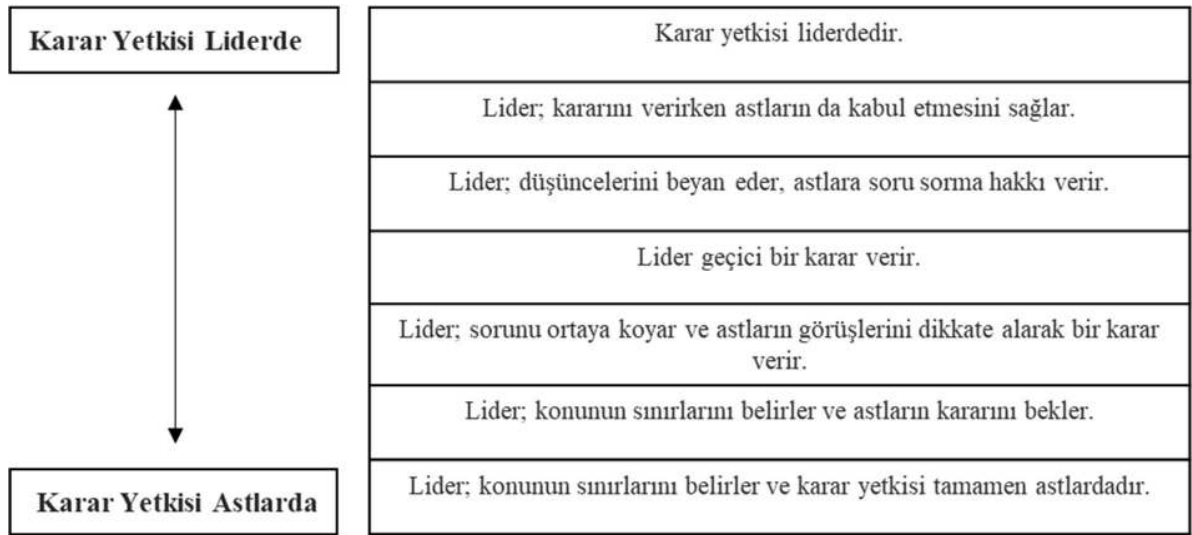
Klasik yaklaşım baz alındığında üst, görevi ve görevin yerine getirilmesi için talimatları belirlemektedir. Sistem 4 baz alındığında ise, astların fikirleri alınmakta ve çalışanlar arası etkileşim sağlanarak, astların kararlara katılımı sağlanmış olmaktadır. Ast-üst ilişkisine bakılmaksızın, astların kararlara önem verilmektedir. Bunun sonucunda güven ortamı sağlanmış olmaktadır (Öztürk, 2012: 31).

c) Yüksek performans hedefleme

Likert, çalışanların bazı isteklerinin olduğunu saptamıştır. Bunlar; tazminat, iş güvenliği ve ilerleme fırsatlarını kapsamaktadır. Bu isteklerin gerçekleşmesi için organizasyon sermayeye gerek duymaktadır. Bu sermaye ise organizasyon ve astların yüksek performans hedeflemesiyle sağlanabilmektedir. Yüksek performans ile getirisini arttıran organizasyon, astların ihtiyaçlarını karşılayabilecektir. Astların fikirlerine verilen önem, kararlara katılımıyla sağlanan güven ortamı ve organizasyon tarafından desteklenen çalışanlar performanslarını arttırmaktadırlar böylece ortak hedefler sağlanmış olmaktadır (Öztürk, 2012: 31).

1.6.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu modeli

Michigan üniversitesi sosyal araştırmalar enstitüsü bünyesinde bulunan Tannenbaum ve Schmidt, davranışsal modeli yetki bağlantısına göre araştırma konularına dâhil etmişlerdir. Tannenbaum ve Schmidt, bir ucu liderde, diğer ucu astlarda olan ve toplamda 7 bölümden oluşan bir yetki ilişkisi belirlemişlerdir. Bu ilişkiye göre, liderin kararlar alınırken kendi iradesiyle karar vermesi liderin otokratik bir yapıya sahip olduğunu, tamamen astların fikirlerine dayalı bir karar vermesi ise demokratik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Bekiş, 2006: 12).



Şekil 1.4. Lider-Ast Yetki İlişkisi

Kaynak: Eren, 2001: 434; Aktaran: Bekiş, 2006: 13

Şekil 1.4.'de birinci gruba baktığımızda karar yetkisinin tamamen liderde olduğu görülmektedir. Bu durum liderin otokratik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. İkinci grupta ise liderin karar verirken verdiği kararı astların da kabul etmesini sağladığını, üçüncü grup liderin düşüncülerini beyan ettiğini ve bunun yanında astların verilen bu kararlar hakkında aklındaki soruları sormalarına izin verdiği görülmektedir. Dördüncü grupta liderin geçici bir karar verdiği, beşinci grupta liderin sorunu ortaya koyduğu ve astların görüşlerine de yer verdiği görülmektedir. Altıncı gruba gelindiğinde, liderin konunun sınırlarını ortaya koyduğu ve astların vereceği kararı beklediği görülmektedir fakat yine de son kararda kendi payı bulunmaktadır. Son

grupta ise lider sınırları belirler ve karar yetkisini tamamen astlara vermektedir. Bu durum liderin tam demokratik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Bekiş, 2006: 12).

1.6.2.7. Bale'in Harvard Üniversitesi araştırması

Robert Bale gözlem tekniği kullanarak yaptığı bu araştırmada, üniversitede yeni kurulan toplulukları gözlemlemiştir. Araştırmasına, topluluktaki rastgele bir üyenin lider olabileceğini düşünerek yola çıkmıştır fakat ortaya çıkan sonuçlarda bazı kişilerin diğer üyelere kıyasla daha fazla liderlik davranışı sergilediğini gözlemlemiştir. Bunun sonucunda; faaliyet seviyesi, görevi başarabilme yeteneği, üyeler tarafından sevilme derecesi olmak üzere üç temel kapsamın varlığını ortaya koymuştur (Erkmen, 2007: 19).

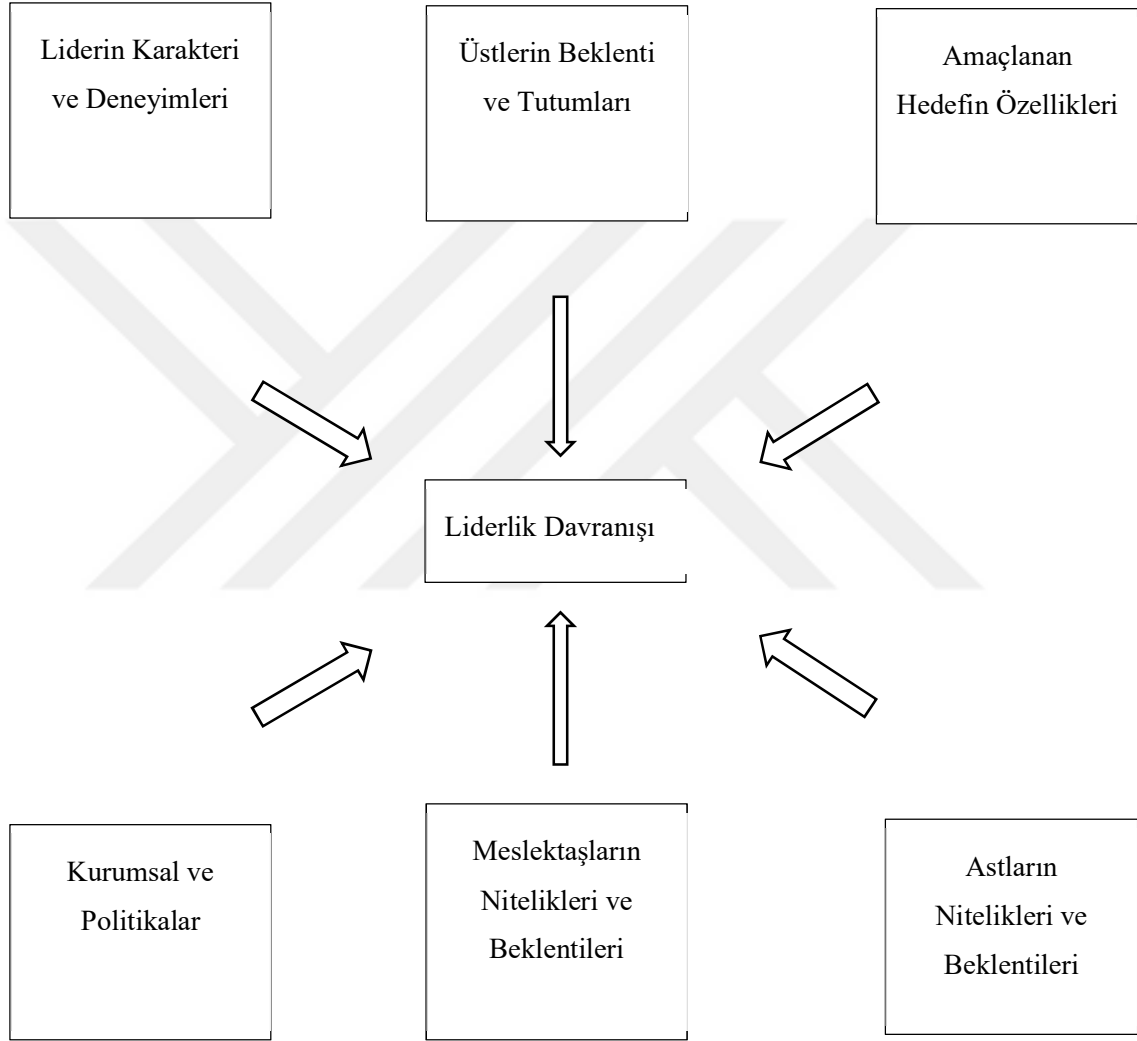
Araştırmanın sonuçları neticesinde Bale, liderlik davranışının en fazla görüldüğü kişilerin o gruptaki en iyi fikirleri ortaya koyan ve en fazla sevilen kişilerin olduğunu saptamıştır. Liderlik davranışı sergileyen kişilerin iletişim anında yoğun ve etkili olmalarının önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Robert Bale'in bir diğer bulgusu da bir grupta iki farklı kişinin lider olabileceğidir. İlk grup ortamında duygusal veya sosyal sorunlarla ilgilenmektedir. Grubun refahı ve huzurlu çalışmasına önem vermektedir. İkinci lider ise işin yerine getirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Ortaya çıkan sonuç Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları sonuçlarında da olduğu gibi "işe yönelik" ve "insana yönelik" olmak üzere iki temel lider çeşidini ortaya koymuştur (Zel, 2001: 108; Aktaran: Göral, 2012: 53).

1.6.3. Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramı, liderin tarzını belirleyen en etkili noktanın o anki mevcut koşullar olduğunu ileri sürmektedir. Lider, sorumlu olduğu departmanın nitelik ve ihtiyaçlarına göre kendini şekillendirmektedir. Kişisel özellikler geri plandadır, önemli olan liderin sorumlu olduğu departmanın özellikleridir. Bu kuram; değişken koşullar altında, liderin en uygun hangi liderlik çeşidini benimsemesi gerektiği üzerinde durmaktadır (Can, 2014: 14).

Liderin farklı koşullar altında farklı davranışlar sergilemesi gerektiğini belirten bu kurama göre; liderin bazı durumlarda otokratik, bazı durumlarda ise çalışan odaklı olması gerekliliğini ortaya

koymaktadır. Ayrıca otokratik yaklaşım sergilenen bir departmanda koşulların değişmesiyle, bu yaklaşımın önemini yitireceğini de savunmaktadır. Yani dinamik bir lider söz konusudur. Liderin her türlü koşula ayak uydurması, başarılı bir lider için en temel gereksinim sayılmaktadır (Ertaş, 2014: 31).



Şekil 1.5. Liderlik Davranışını Biçimlendiren Durumsal Değişkenler

Kaynak: Koçel, 1999: 434; Aktaran: Can, 2014: 14

Durumsallık kuramında öne çıkan çalışmalar aşağıdakilerden oluşmaktadır (Can, 2014: 15):

- Fiedler'in durumsallık kuramı
- Yol-Amaç teorisi
- Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramı
- Reddin'in Üç Boyutlu liderlik kuramı
- Vroom ve Yetton'un normatif kuramı

1.6.3.1. Fiedler'in durumsallık kuramı

Fiedler, durumsallık kuramını ortaya çıkaran ilk bilim adamıdır. Ortamın lidere uygun olması durumunda, liderin kendini gösterebileceğini savunmaktadır. Fiedler'e göre liderin başarılı olması için sadece kendi niteliklerine ve astlarla ilişkilerinin iyi olmasına dayanmadığını öne sürmektedir. Koşulların uygunluğunun da liderin başarısını etkileyen bir faktör olduğunu varsaymaktadır. Ayrıca Fiedler, sadece insana yönelik veya sadece göreve yönelik liderliğin kalıcı bir başarı gösteremeyeceğinin de üzerinde durmuştur (Güler, 2017: 36).

Fiedler, çalışmasında lideri etkileyen koşulları üç faktör altında ele almıştır. Bunlar; lider-ast ilişkileri, görevin yapısal nitelikleri ve liderin otorite gücünden oluşmaktadır (Güler, 2017: 40).

a) Lider-Ast ilişkileri

Bu faktör, astların lidere olan sevgi ve bağlılıklarını ortaya koymakla birlikte, liderin astlar açısından kabul edilebilirliğini gözler önüne sermektedir. Bu noktadan yola çıkarak Fidler, astlarla ilişkileri kuvvetli olan liderlerin güçlerinin artacağını ve ilişkileri düşük olan liderlerin de güçlerinin azalacağını belirtmiştir (Güler, 2017: 40).

b) Görevin yapısal nitelikleri

İkinci faktör olan görevin yapısal nitelikleri ise görevin belirlilik ve tanımlanma ölçüsünü ifade etmektedir. Kimi görevlerin limitleri açıkça ortaya koyulurken, kimi görevler esnek bir yapıya sahiptir. Buna örnek olarak mal üretimine dayalı bir işte yapılacak iş ve limitleri tanımlanmıştır. Diğer taraftan bilimsel bir işte ise sınırlar esnektir ve belirsizdir. Bu gibi bilgiye dayalı işlerde astların yapılan iş ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olması, liderin etkileme gücünü azaltmaktadır. Görevin yapısal nitelikleri belirlenirken aşağıdaki sorular sorulmaktadır (Fiedler ve Chemers, 1984; s:96; Aktaran: Güler, 2017: 42).

- Amaç veya sonuç tam olarak biliniyor mu?
- Görevi başarmak için yalnızca bir yol mu var yoksa değişik yollarla görevi başarmak mümkün mü?
- Yalnızca tek bir cevap veya çözüm mü var?
- Görevin doğru yapıldığını kontrol etmek kolay mı?

c) Liderin otorite gücü

Liderin otorite gücü, liderin bulunduğu pozisyondan aldığı gücü ortaya koymaktadır. İşe alma, ödül, ceza ve terfi gibi hükümler liderin gücünü arttıran etkenler olmaktadır (Kip, 2014: 14).

Fiedler'in ortaya koymuş olduğu bu kuram; durumsallık yaklaşımının, etkin liderlik sürecinde büyük bir role sahip olduğunun ve liderin sahip olduğu niteliklerin, mevcut durum ile etkileşiminin öneminden bahsetmektedir. Bu kuramın diğer durumsallık kuramlarıyla çok önemli bir farkı bulunmaktadır. Diğer durumsallık kuramlarında; liderin, davranışlarını duruma göre yönlendirebildiğini vurgulanmaktadır fakat Fiedler'e göre liderlerin tarzlarını yönlendirmelerinde esnekliğe yer yoktur ve davranışların mevcut duruma yönlendirilmesi yerine; durumun, davranışlara uyarlanması söz konusudur (Usta, 2016: 34).

Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider-Ast İlişkisi	İyi				Kötü			
Görevin Yapısal Niteliği	Rutin		Karmaşık		Rutin		Karmaşık	
Liderin Otorite Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Liderlik Tarzı	Görev	Görev	Görev	Kişi	Kişi	Kişi	Görev	Görev

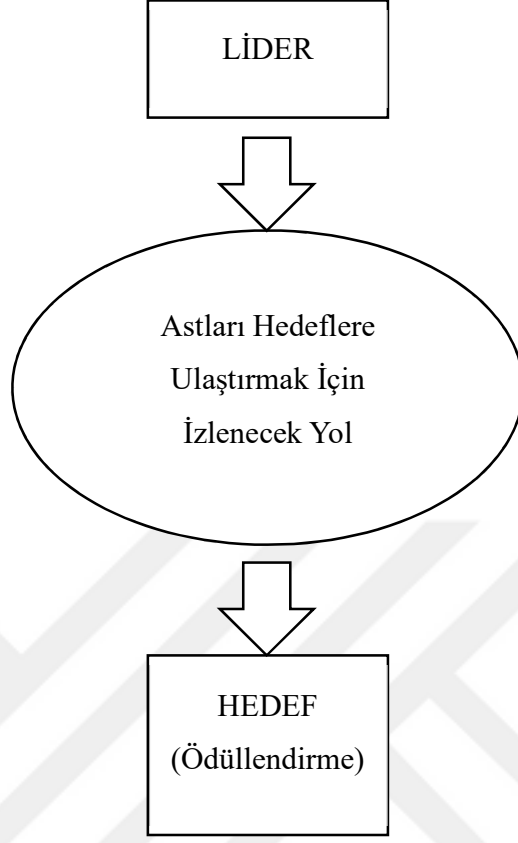
Şekil 1.6. Durumsallık Koşullarının Sınıflandırılması

Kaynak: Fiedler ve Garcia, 1987: 122; Aktaran: Güler, 2017: 45

Şekil 1.6.’deki en iyi durum olan 1. durum incelendiğinde; otoriter, görev sınırları belirgin ve astları tarafından sevilen bir liderin etkili olduğu görülmektedir. Durum 8’e bakıldığında ise otorite gücü zayıf, görevin niteliği karmaşık ve astlarıyla kötü bir ilişki içinde olan bir liderin etkisiz olduğu görülmektedir. Fiedler, değişkenler içerisindeki en önemli değişkenin lider-ast ilişkisi olduğunu ve en önemsiz değişkenin ise liderin otorite gücü olduğunu belirtmiştir (Güler, 2017: 45).

1.6.3.2. Yol-Amaç teorisi

Robert House ve Martin Evans’ın geliştirdiği bu modelde; insanların, bir tutum ortaya koyması için yapacağı işin sonucunda gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Model, astların kişisel performanslarını ve iş başarımlarını ilişkisel olarak doğru orantıda arttırarak işi başarıya ulaştırmayı hedeflemektedir. Bu iki faktöre ek olarak, amaca ulaşmak için astların motivasyonunu da üçüncü bir faktör olarak ele alınmaktadır. Liderin; astlarla olan iletişimi, iş ile alakalı hedefleri algılaması ve bu hedefleri gerçekleştirebilmesini amaçlayan bir modeldir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384).



Şekil 1.7. Yol-Amaç Teorisi

Kaynak: Koçel, 2001; Aktaran: Sökmen ve Boylu, 2009: 2384

Model, astların motivasyonu, amaçların belirlenmesi ve çözüm yollarının aranması sırasında durumsal faktörlerin etkilerini de değerlendirmektedir. Kuramda lider, duruma göre dört farklı liderlik çeşidi sergileyebilmektedir. Bunlar; destekleyici, yönlendirici, katılımcı ve başarı hedefli liderlikten oluşmaktadır. Örnek vermek gerekirse; fiziksel mal satışına dayalı rutin bir işte çalışan lider yönlendirici liderlik davranışı sergilerken, bilimsel araştırmaya dayalı bir işte çalışan lider destekleyici liderlik davranışı sergilemektedir (Erenel, 2015: 367).

a) Destekleyici liderlik

Yönlendirici liderlik davranışı temel olarak astların motivasyonunu hedeflemektedir. Lider, insana yönelik bir yaklaşım göstererek; astların sorunlarını dinler ve bunlara çözümler üretir, astların başarılarını överken, hata yaptıklarında onları kırmadan, anlayışlı ve hatalarından ders

almalarını sağlayarak yapıcı bir biçimde eleştirmektedir. Lider, astlarına eşit davranır, onlarla ilgilenir ve güven aşılar. Birlik duygusu astların mutluluklarını arttırmaktadır (Yılmaz, 2007: 16).

Tablo 1.3. Destekleyici Liderlik Tutumları

Durum	Liderin Tutumu	Astlara Etkisi
Astlardaki Cesaret Eksikliği	• Kibar ve Dostça • Şeffaf ve Samimi • Eşitlik • Sorunlarını Dinleme • Cesaretlendirme	Motivasyon Artışı, Güven Maksimizasyonu

Kaynak: House, 1971: 321; Aktaran: Yılmaz, 2007: 16

b) Yönlendirici liderlik

Yönlendirici liderlik davranışında lider; astların görev önceliklerini, görev dağılımlarını, görev yöntemlerini ve görevin sınırları belirleyerek işin karmaşıklığını azaltmaya çalışmaktadır. Astların beklenen performansa ulaşmalarını hedeflemekte ve bunu yaparken de işlerin sisteme uygun ilerlemesini sağlamaktadır (Uzun, 2013: 85).

Yapılan işin sorumluluğu liderin omuzlarındadır. Astlar ödül-ceza sistemiyle motive edilir. Denetim mekanizması ön plandadır. Özellikle yeni yetişen tecrübesiz elemanlar için tercih edilen bir liderlik çeşididir. İşletmelerde genellikle kısa vadeli projelerde uygulanmaktadır, uzun vadeli projelerde diğer liderlik tarzlarıyla etkileşim sağlanmaktadır. Uzun vadede işin karmaşık bir yapıdan rutin bir yapı haline gelmesiyle yönlendirici liderlik etkisini kaybedecektir ve lider, astlar üzerindeki kontrolünü yitirmeye başlayacaktır (Uzun, 2008: 22).

c) Katılımcı liderlik

Bu liderlik davranışında; hedefler belirlenirken, liderin yanında astların da fikirlerine başvurulmaktadır. Planlamalar, politikalar ve iş dağılımları yapılırken, astların tepkileri dinlenmekte ve düşüncelerine yer verilmektedir. İnsana yönelik bir tutum söz konusudur. Astların motivasyonu ön plandadır. Motivasyonu sağlanan astlar önerilerini sunarlarken de cesaretli olmaktadır ve böylece gerçek düşüncelerine ulaşılabilir. Yapıcı eleştiri söz konusudur, ceza bu liderlik davranışında geçerli değildir (Sönmez, 2016: 47).

Katılımcı liderlik davranışına göre, bir liderin sahip olduğu yetkilerden çok taşıdığı özellikler önemlidir. Taşınması gereken özellikler aşağıda verilmiştir (Türkmen, 1994: 49; Aktaran: Özbek, 2008: 22):

- Lider; kendine güvenmeli, öngörüsü yüksek seviyede bulunmalı ve kararlarında bilinçli olmalıdır,
- Ortaya çıkan zorluklara karşı cesaretli olmalıdır,
- Güç durumlarda bile soğuk kanlılığını korumalı ve panik ortamı yaratmamalıdır,
- Problemin derecesi yüksek bir seviyede bile olsa, çare bulabilmelidir,
- Sahip olduğu birikim ve yüksek entelektüel seviye ile astların kapasitelerini arttırabilmelidir,
- Eşit davranmalı, adaleti sağlamalı ve ilkelere bağlı kalmalıdır. Böylelikle astların sevgisini kazanabilmelidir.

Denetlemenin olmadığı ve güven kavramına dayanan katılımcı liderlik davranışı, bu haliyle astların motivasyonunu arttırmakta ve yapılan işin kalitesine de katkıda bulunmaktadır. İnsan odaklı yaklaşım ile mutlu bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Mutlu ve güven ortamı içindeki

astlar manevi olarak huzurlu olmaktadır bu da astların yapılan işe odaklanmalarını sağlamaktadır (Özbek, 2008: 23).

d) Başarı hedefli liderlik

Başarı hedefli liderlik davranışında lider, astlara özgüven sağlayarak performanslarını maksimize etmelerine yardımcı olmaktadır. Beklenti, astlardan en yüksek verimi alabilmektir ve böylelikle yapılan işin standardını en yüksek kapasitede gerçekleştirmeye olanak tanır. Motivasyonu yüksek olan astların en zorlu işlerde bile başarı sağlayacakları öngörülmektedir (Erenel, 2015: 368).

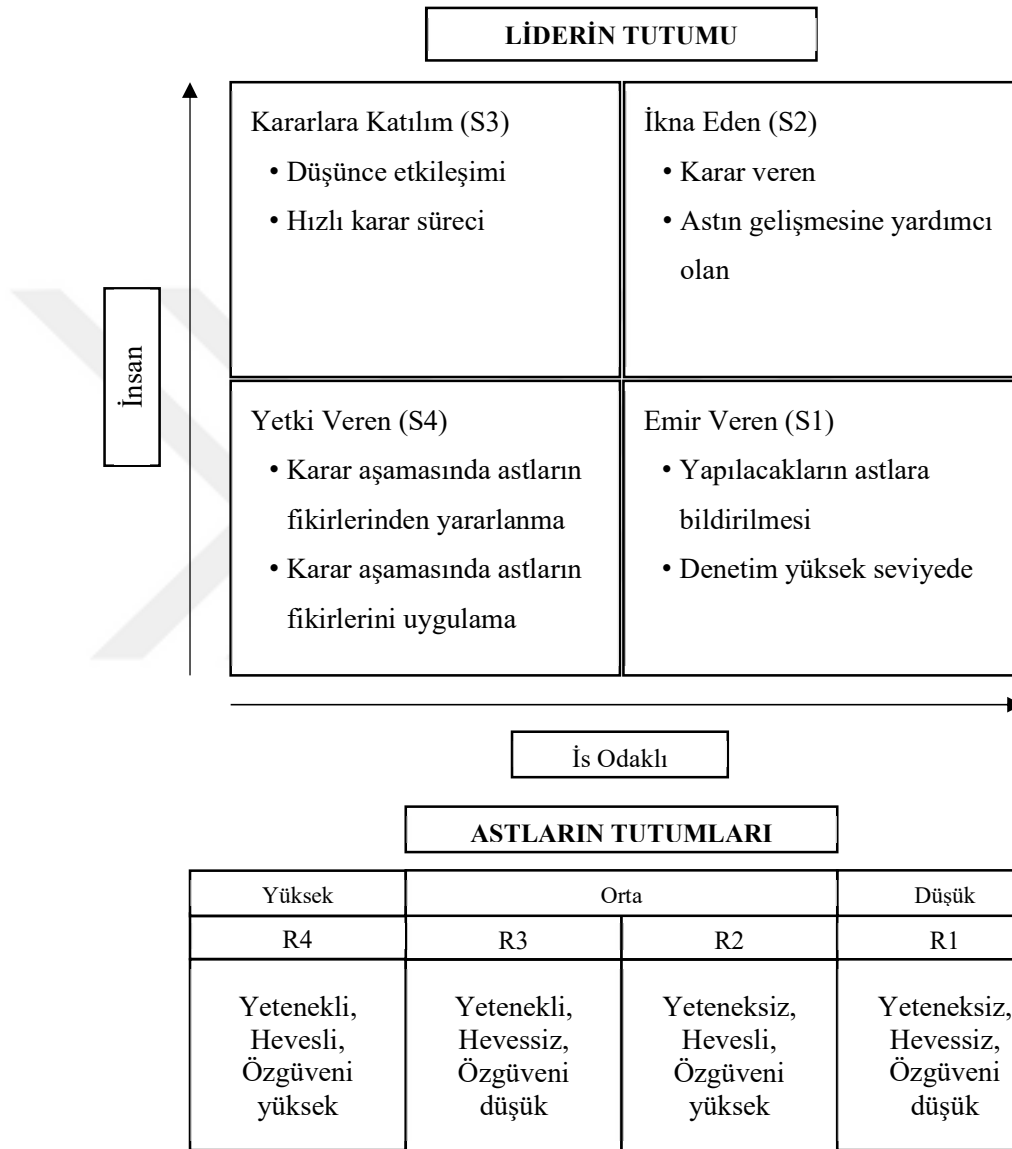
1.6.3.3. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramı

Hersey ve Blanchard'ın ortaya koyduğu kurama göre; astların olgunluk seviyeleri birbirleriyle kıyaslandığında değişkenlik sergilemektedir. Bu seviyeler astların; yetkinlikleri, tecrübeleri, mesleki bilgileri, şirketteki konumları, kişisel nitelikleri, bulunduğu çevredeki hürriyetleri, lideri anlama seviyeleri ve liderden ne umdukları ile tespit edilmektedir. Tespitlerin yapılmasıyla birlikte astların seviyesi ne ise lider davranışlarını ona göre yönlendirmektedir. Sonuç olarak; düşük seviyeli astların, yüksek seviyeli astlar ile aynı grupta bulunması durumunda o grup üzerinde liderin tek bir liderlik davranışının etkin olmayacağını savunmaktadır (Maral, 2016: 42).

Kuramda, eğitim bakımından seviyesi geri olan astların geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Güven bakımından yoksun, isteksiz ve eğitimi düşük olan astlar dört farklı liderlik davranışıyla geliştirilmesi söz konusudur. Eğitim konusunda ileri seviyede, istekli ve güveni yüksek olan astlar ise olgunluk bakımından son aşamada bulunmaktadır. Liderin davranışı bu faktörlere şekillenecek ve yapılan işin kalitesini arttıracaktır (Kırca, 2015: 32).

Kurama göre liderlik davranışını etkileyen temel faktör olgunluk seviyesi olmakla birlikte bu faktör, liderin işe yönelik veya insana yönelik olmasını belirlemektedir. Üyelerin olgunluk seviyelerini arttırmayı amaçlayan bu kuramda üyelerin en düşük seviyeden en yüksek seviyeye ulaşmaları için lider; üyelerin seviyelerine göre emir verici, ikna edici, katılımcı ve yetki verici

davranışlar sergilemektedir. Üyelerin olgunluk seviyeleri arttıkça yetki vermeye daha da yaklaşmaktadırlar (Kaya, 2015: 68).



Şekil 1.8. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1982: 95; Aktaran: Maral, 2016: 43

Şekil 1.8.'de lider ve astların davranışları görülmektedir. Astların davranışları sırasıyla R1, R2, R3 ve R4 olarak isimlendirilmekle birlikte, liderin davranışları da S4, S3, S2 ve S1 olarak

isimlendirilmiştir. Bu kodlanmış olan davranışlar aşağıda verilmiştir (Robbins, 1986; Aktaran Maral, 2016: 44).

R1: Grubun üyeleri yeteneği olmayan, hevesiz ve özgüveni eksik olan kişilerden oluşmaktadır,

R2: Yetenek bakımından yoksun fakat hevesli ve özgüveni yüksek kişilerden oluşmaktadır,

R3: Bu gruptakiler yetenekli olmalarına karşın hevesleri ve özgüvenleri düşüktür,

R4: Son gruptakiler olgunluğa ulaşmış kişilerdir. Yetenekleri, hevesleri ve özgüvenleri son derece yüksektir.

Liderin davranışlarına göz attığımızda:

S1: Yapılan işi astlarına anlatan bir liderlik söz konusudur. Astlara işin nasıl yapılacağını, sınırlarını anlatır. Denetim ve kontrol mekanizması astların hatalarına karşı aktiftir.

S2: Karar mekanizması liderdedir. Astların kendini geliştirmeleri için çaba sarf eder. Lider bu davranış modelinde işe yönelik ve insana yönelik modeli kombine etmiştir.

S3: Demokratik liderlik davranışı ön plandadır. Lider astların motivasyonunu sağlar ve karar sürecinde fikirlerinden faydalanır bu da hızlı karar almaya yardımcı olur.

S4: Grup üyelerine karşı minimum seviyede liderlik yapmaktadır. Üyelerin motivasyonuna ve iş dağılımına etkisi yok denecek kadar az olmaktadır (Pascarella, 1985: 12).

Tablo 1.4. Tavsiye Edilen Davranışların Optimum Eşleştirilmesi

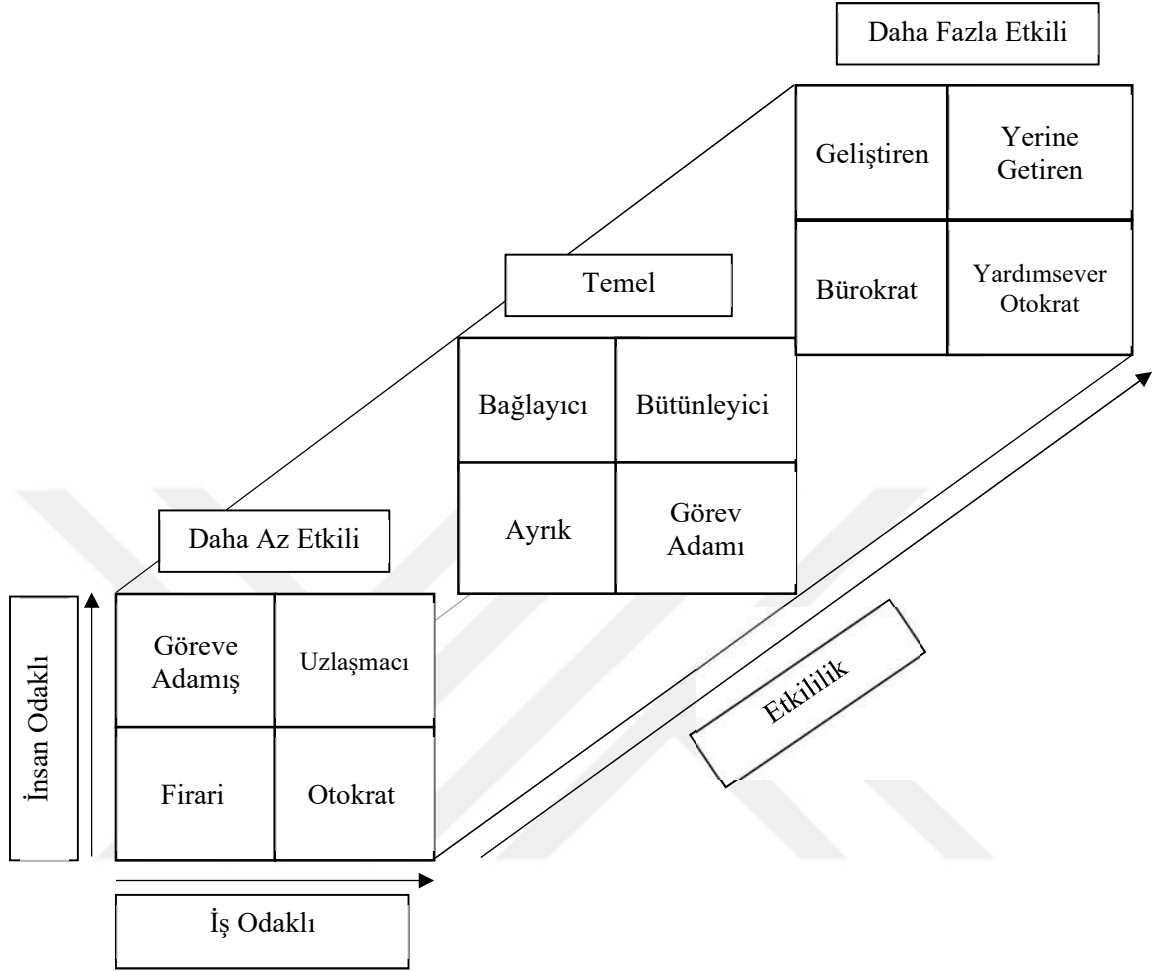
Lider Davranışı	Tavsiye Edilen Liderlik Davranışı	Tavsiye Edilen Takipçi Davranışı	Takipçi Davranışı
Emir Veren (S1)	Yapılacak işi detaylandırmak ve takipçiyi yönlendirerek, performansını izlemek	Lidere önerilerine uymak, kendini geliştirmek	Yönlendirme bekleyen, özgüvene ihtiyacı var (R1)
İkna Eden (S2)	Kararları açıklamak, takipçilerin gelişmelerine katkıda bulunmak	Yeteneklerini geliştirmek	Pasif (R2)
Katılımcı (S3)	Karar sürecinde takipçilerle etkileşim içinde olmak ve onların motivasyonunu sağlamak	Fikirlerine güvenmek	Yetenekli, özgüvene ihtiyacı var (R3)
Yetki Veren (S4)	Takipçiye karar verme ve uygulama yetkisi vermek	Yüksek sorumluluk almak, kendinden emin olmak	Yetenekli ve yüksek özgüvenli (R4)

Kaynak: Bjugstad vd., 2006: 314

Tablo 1.4.'te görüldüğü gibi liderlerin davranışları takipçilerle bağlantılı haldedir. Bazı durumlarda liderin davranışları takipçi gibi olurken, bazı durumlarda ise takipçinin davranışları lider davranışlarına dönüşmektedir. Liderin günlük olarak bu iki rol arasında gidip gelmesi, lider-takipçi ilişkisi açısından zorunlu hale gelmektedir. Takipçiler ve liderler birbirine bağlı ve bağımlıdır. Organizasyonlar liderliğin gelişimine zaman ve para ayırdıkça, liderin başarılı olma şansı artacaktır (Bjugstad vd., 2006: 315).

1.6.3.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı

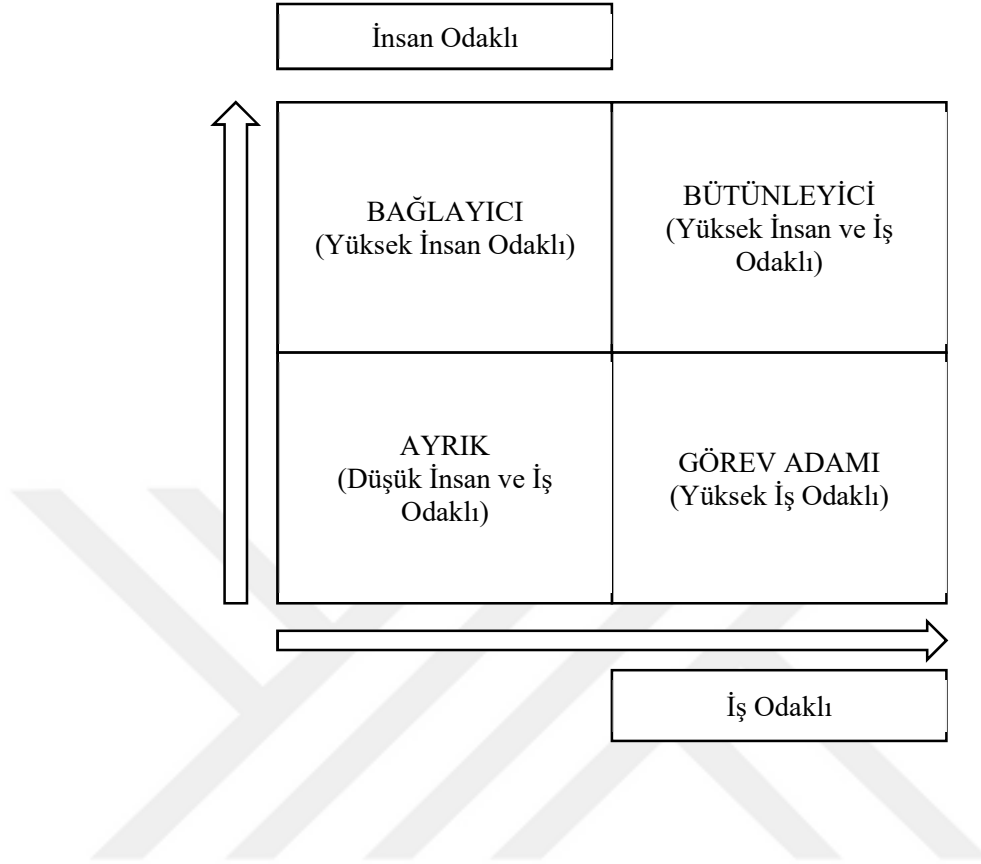
Bu döneme kadar yapılan çalışmalar liderliğin; insan odaklı ve iş odaklı olarak iki temel davranış üzerine kurulu olduğu üzerinde durmuşlardır. Reddin bu çalışmaları gözden geçirmiştir ve ek bir boyut daha ekleyerek Redd'in üç boyutlu liderlik kuramını ortaya çıkarmıştır. Söz konusu bu üçüncü boyut liderin etkililiği üzerine kurulmuştur (Yoshioka, 2006: 14).



Şekil 1.9. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Kaynak: Reddin, 1967: 14; Aktaran: Yoshioka, 2006: 15

Şekil 1.9.'da görüldüğü gibi Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı merkezinde dört temel liderlik davranışı oluşturmıştır. Ayrıca liderin etkili ve etkili olmayan davranışlarını da ortaya koyan sekiz farklı davranışı da oluşturmıştır (Parseyhan, 2014: 47).



Şekil 1.10. Reddin'in Temel Liderlik Davranışları

Kaynak: Mullins, 1989: 262; Aktaran: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94

Şekil 1.9.'un orta kısmında görünen temel davranışlar detaylı olarak şekil 1.10'da görülmektedir. Reddin'in ileri sürdüğü liderlik davranışları aşağıda detaylı bir şekilde verilmiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94):

- **Ayrık liderlik davranışı**

Lider hem astlar ile ilişkiler bakımından hem de iş odaklılığı bakımından geri planda kalmaktadır. Astlar ile arasına bir sınır koymaktadır. Talimatları yazılı olarak ulaştırır. Bulunduğu şirketi çalışanlar ile bir bütün olarak düşünmemektedir, çalışanları sadece bir araç olarak görmektedir. Görev bakımından yükselme amacı bulunmamaktadır, sadece yapması gerekeni yapmakta ve ekstra performans sergilememektedir (Öztürk, 2016: 3093).

- **Bağlayıcı liderlik davranışı**

Liderin üyeler ile ilişkileri ileri seviyede fakat iş odaklılığı geri plandadır. Üyelere karşı iyi niyetlidir, problemlerini çözer ve motivasyonları sağlar. Bulunduğu grubu bir aile gibi görmektedir ve grubun üyeleri yapılan işten önemlidir. Motive edilmiş çalışanların daha başarılı olacaklarına inanır (Parseyhan, 2014: 48).

- **Görev odaklı liderlik davranışı**

İnsan odaklılık geri planda, iş odaklılık ön plandadır. Lider, astlara karşı sert bir tutum içindedir. Önemli olan yapılan iştir. Eleştirilerinde yapıcı davranmaz. Astları manipüle eder ve otokratik davranır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

- **Bütünleyici liderlik davranışı**

Hem insan odaklılık hem iş odaklılık ileri düzeydedir. Yapılan iş kadar çalışanların motivasyonu da önemlidir. İki faktörü de dengede tutmaya çalışır. Yapılan yanlışlar için yapıcı eleştirilerde bulunur ve astların ders almalarını sağlar (Söker, 2016: 58).

- **Firari lider (Başarısız)**

Ne yapması gerekiyorsa onu yapmaktadır. Kendini geliştirmez, fikirlerini kendine saklar ve üretken değildir. Monoton bir çalışma düzeni vardır. Astları ve yapılan işi önemli görmemektedir (Öztürk, 2016: 3093).

- **Bürokrat lider (Başarılı)**

Özgüveni yüksek, doğru ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir. Rasyonel düşünür ve yapılan işe önem verir. Astları kayırmaz ve hepsine denk davranır (Parseyhan, 2014: 48).

- **Otokrat lider (Başarısız)**

Tamamıyla emir-komuta sistemine yönelik bir liderlik davranışıdır. Astları korkutarak ve değersiz görerek yapılan işe odaklanmalarını sağlar. Yapılan hataların ağır kritiğini yapar ve astları sorumlu tutar (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

- **Yardımsever otokrat (Başarılı)**

Yüksek emek harcayan ve emeğinin karşılığını almak isteyen bir liderlik davranışıdır. Hedefleri ve izleyeceği yol belirlidir. Savurganlık yapmayan, gayretli ve atik bir kişiliğe sahiptir (Söker, 2016: 58).

- **Kendini göreve adanmış lider (Başarısız)**

İş yerinde oluşacak tatsızlıklardan çekinirler. Durgun bir yapıları vardır. Bulunduğu grupta seilmeyi isterler fakat gayret göstermezler. İş hızlı bir şekilde bitirmenin yolları aramaktadırlar fakat işin sonuçlarıyla alakalı değildir (Öztürk, 2016: 3093).

- **Geliştiren lider (Başarılı)**

Astlara karşı yoğun bir ilgi içinde olmakla birlikte onların yaşadıkları sorunlara çözüm aramaktadır ve sürekli etkileşim içindedir. Astların motivasyonlarını sağlayarak onların seviyelerini yükseltmek en önemli amaçlarından biridir (Parseyhan, 2014: 48).

- **Uzlaşmacı lider (Başarısız)**

Aldığı yanlış hükümlere rağmen sıkıntı yaşamak istemeyen bu liderlik davranışı, oluşan veya oluşacak sorunlarda orta yolu bulma taraftarıdır. İş odaklı ve insan odaklı davranışları yanlış zamanlarda kullanmaktadır (Söker, 2016: 58).

- **Yerine getiren lider (Başarılı)**

Yapılan hatalardan ve yanlışlardan ders çıkaran ve tekrarını önleyen bir liderlik sergiler. Astlarla yakın ilişki içerisinde olmakla birlikte, kreatif düşüncelerle onlardan verim almayı amaçlar (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95).

Reddin'e göre her zaman sonuçlar önemlidir. Başarılı bir sonuç, liderin etkili olduğuna kanıttır. Çalışmasında grup üyelerinin memnuniyet ve motivasyonlarından söz etmeden sonuçlara vurgulama yapmıştır. Başarılı bir liderin karmaşık ve belirsiz bir durumda bile optimizasyonu sağlayabileceğinden bahsetmektedir. (Chauhan vd., 2005: 165).

1.6.3.5. Vroom ve Yetton'un normatif kuramı

Bu kuramda lider, oluşacak karmaşık durumlarda bazı kararlar vermek zorundadır. Verdiği bu kararlar liderin başarıya ulaşmasını sağlayacaktır. Lider, oluşacak duruma göre en uygun kararı vermek zorundadır. Bunun için Vroom ve Jago'nun 1973 yılında ortaya koyduğu kuram üç temel karar verme süreci tanımlamıştır. Temel karar süreçleri "A", "C" ve "G" olarak adlandırılmıştır. Bazı durumlara göre ise iki adet ek karar verme süreci eklemiştir. Bunlar da "AII" ve "CII" olarak adlandırılmıştır. G olarak adlandırılan temel sürecin birinci durumu modelden kaldırılmıştır ve direk "GII" olarak kuramda kullanılmıştır. Bunun sebebi ise "GI" durumunun kapsamlı modeller üzerinde uygulanmasıdır. Temel süreçlerde ifade edilen "A" durumu; otokrasiyi ifade etmekte, "C" durumu; karar verilirken astlarla birlikte bilgi alışverişi yaparak karar vermeyi ifade etmekte, "G" durumu ise astlarla birlikte karar verilmesini ifade etmektedir. Durumların detaylı açıklamaları aşağıda verilmiştir (Nas, 2010: 58).

AI. Ortaya çıkan sorunun çaresini bulmak için hangi yolun kullanılacağına lider tek başına karar verir.

AII. Karar verme sürecinde astların bilgilerinden faydalanır ve ona göre karar verir.

CI. Lider astlarla teker teker görüşerek onların fikir ve tavsiyelerini dinler ve kararını verir.

CII. Lider, astlarla toplu olarak fikir alışverişinde bulunur. Bir nevi beyin fırtınası yaparak kararını verir.

GII. Astlarla eşit koşullarda fikir alışverişi yapılarak sorun için ortak bir çıkış yolu bulunur.

Yukarıda durumlara ek olarak, doğru durumda doğru kararın verilmesi için destek sağlayacak anket yöntemine benzer sekiz adet soru belirlemişlerdir. Lider bu sorulara vereceği evet veya hayır cevabına göre izleyeceği yolu belirlemektedir (Göksoy, 2014: 255).

- Problemi ortadan kaldırırken mevcut çözüm alternatiflerinden hangisi rasyoneldir?
- Kararı verebilmemiz için elimizdeki enformasyon yeterli mi?
- Problem detaylı bir şekilde incelendi mi?
- Problemi ortadan kaldırabilmek için alacağımız kararın astlar tarafından kabulünü engelleyecek bir durum var mı?
- Eğer kararı bireysel olarak verirsem, astlar aldığım bu kararın başarılı olacağına inanacaklar mı?
- Problemi ortadan kaldırdığımız zaman elde edilen neticeler astlar tarafından kabul görececek mi?
- Kabul edilen olan karar astlar içinde bir soruna neden olacak mı?
- Astların bu probleme çözüm üretebilmek için ne kadar enformasyona sahip?

Yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar liderin elindeki bilgilerin ne durumda olduğuna, astların elindeki bilgilerin ne kadar yeterli olduğuna, karar sürecinin astları ne kadar etkileyeceğine ve liderin vereceği kararlardan en uygununu belirlemeye yardımcı olacaktır. Bunun sonucunda lider hem rasyonel bir karar almış olacak hem de astların vereceği kararlardan

negatif bir şekilde etkilenmelerini önlemiş olacaktır ve astlarla ilişkilerini geliştirmiş olacaktır (Göksoy, 2014: 256).

1.6.4. Modern Liderlik Kuramları

Son yarım yüzyılda hızla küreselleşen dünya ve iletişimin yaygınlaşmasıyla artan ticaret hacmi dünya ekonomisine yön vermeye başlamıştır. Bu durum ekonomiye yön veren işletmelerin önemini gündeme getirmiştir ve işletmelerin başarılarında en önemli rolü sahiplenilen liderlerin değerleri gittikçe artmıştır (Hoşoğlu, 2012: 29).

Modern liderlik kuramları, sürekli kendini güncelleyen dünya standartlarına ayak uydurabilmek ve liderlerin de oluşacak farklılaşmaların gerisinde kalmamaları sebebiyle oluşturulmuştur. Son yarım yüzyılda işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayenin durdurulmaz biçimde ilerlemesi özellikle emek faktöründe bilginin değerini maksimuma çıkarmış ve liderin de astların bu yüksek entelektüel yapıları karşısında kendini geliştirmesini şart koşturmuştur (Şen, 2012: 43).

1.6.4.1. Dönüşümcü liderlik

Değişen dünya koşullarına uyum sağlamak için ortaya çıkan bu yaklaşım, liderin oluşacak farklılaşmaları fark etmesini, amaç ve hedeflerini bu farklılıklara entegre ederek tekrar planlamasını sağlama imkânı vermektedir. Liderin bu oluşan farklılaşmalara karşı etkin bir çözüm üretebilmesinin yolu ise astların potansiyellerinin arttırılmasının olduğu düşünülmektedir. Bunun için astları güdüleyerek çalışma isteklerini arttırması ve kendi yeteneklerinin farkına varmalarının sağlanması gerekmektedir (Usta, 2016: 50).

Dönüşümcü liderler astların saklı olan potansiyellerini ortaya çıkarıp, geliştirebileceklerine inanmaktadırlar. Bunu yaparken de otoriter veya katı bir tutum takınmamaktadırlar. Liderler, kötü duyguları ortadan kaldırarak bulundukları gruplarda güzel duygulardan oluşan bir sinerji ortamı yaratırlar. Dönüşümcü liderler işlerini yaparlarken bazı davranışlar sergilerler (Uyguç vd., 2000; 588; Aktaran: Bekiş, 2006: 20):

Ortak vizyon belirleme

Lider, astların potansiyellerini ortaya çıkararak ve bu potansiyelleri geliştirmeyi hedefler. Astların motivasyonlarını arttırarak sürekli ilerleme kaydeder.

Vizyonu yansıtma

Lider, astlara belirledikleri ortak vizyona ulaşmanın onlara nasıl katkılar sağlayacağını anlatarak esin kaynağı olur ve motivasyonlarını yükseltir.

Bağları kuvvetlendirme

Lider astlara karşı anlayışlı ve iyi niyetle yaklaşır. Bu durum astların bağlılığını arttırır.

Besleyici organizasyon kültürü geliştirme

Lider organizasyonun belirlediği kültürü astlara aşılar ve aktarır.

Pratikte kılavuz olma

Lider, iş yapılırken astlara destek çıkar ve nasıl yapacaklarını ve nasıl daha iyi yapabileceklerini gösterir.

Benliğini ortaya koyma

Lider; şeffaf, eşit, itimat ve hürmete sahip bir görev adamıdır. Yaptığı işi keyif alarak ve bağlılıkla yapar.

Neticelere varma

Lider, astların motivasyonunu sağlayarak ve vizyonu aşılayarak yaptığı işte amaçladığı hedeflere ulaşır.

Dönüşümcü liderler astların ihtiyaçları olan noktaları bularak motivasyonlarını artırır ve onların yeteneklerini geliştirir. Dönüşümcü liderliğin bazı boyutları vardır. Bu boyutlar; idealleştirilmiş etki, esin verici motivasyon, entelektüel uyarım ve kişisel destektir (Karip, 1998: 5).

İdealleştirilmiş etki

Bazı kaynaklarda “karizma etkisi” olarak geçen bu boyut, karizma kavramından ayrı olarak ele alınmalıdır. Ayrı olarak ele alınmasının sebebi; karizma, grup üyelerinin liderde bulduğu özellikleri ifade etmektedir. İdealleştirilmiş etki ise liderin astlara iletişimde belirli vizyon ve misyonu onlara benimsetebilmesi olarak ortaya çıkmaktadır (Karip, 1998: 5).

Esin verici güdüleme

Lider, astlara esin vermek için onları motive etmektedir. Bunun sonucunda grupta sinerji meydana gelir ve yararlı bir tutum oluşturulmuş olur (Yıldırım, 2012: 71).

Entelektüel uyarım

Lider, yapılan iş esnasında astların kreatif yol-yöntemler üretmelerini ister ve işin yapılışı sırasında çıkabilecek problemler karşısında astların kreatif düşünmesi için çaba gösterir (Şahin, 2012: 36).

Kişisel destek

Lider, astlarla tek tek görüşerek yaşadıkları problemlere çözüm bulur ve motive ederek performanslarını artırır. İlerleme kaydetmeleri için ilgi gösterir ve daha iyi olacaklarına inandırarak her türlü konuda yardımcı olur (Şahin, 2012: 36).

1.6.4.2. Etkileşimsel liderlik

Etkileşimsel liderlik yaklaşımı Robert House ve Martin Evans’ın geliştirdiği Yol-Amaç kuramı örnek alınarak geliştirilmiştir. Bu liderlik yaklaşımı temelinde ödül ve ceza sistemini baz

almaktadır. Lider, astların başarılı olmaları durumunda belirli ödülleri vermekte ve buna karşın başarısız oldukları durumlarda da ceza vermektedir. Ayrıca lider; astların görev tespitlerini yaparak, başarılı olmaları için hangi yolları izlemeleri gerektiğini de göstermektedir. Lider; astlara tavsiyeler verirken, düşük maliyetle çok iş amacını benimsemektedir. Buradan yola çıkarak etkileşimsel liderlik yaklaşımının daha çok tutum politikaları sergileyen işletmelere yararlı olduğu görülmektedir. Harcamalar kısıtlı olmakla birlikte astların sadece yapılan işe odaklanmaları istenmektedir ve kreatif bir yapı beklenmemektedir (Hoşoğlu, 2012: 31).

Etkileşimsel liderlik üç durum altında incelenebilmektedir (Şahin, 2012: 38).:

Şartlı mükâfat

Lider, işletmenin gayelerini ve başarımlarını tanımlar. Tanımlanan bu kotalar ve hedeflenen gayelerin başarımları durumunda astlara verilecek mükâfatlar izah edilir. Burada önemli olan işe başlanmadan mükâfatların izahıdır. Böylece lider ile astlar arasında yazılı olmayan bir anlaşma meydana gelmektedir. Bunun yanında lider, ödüllere ulaşmaları için izleyecekleri yolları da astlara göstermektedir. Bu şekilde astların motivasyonu sağlanır ve yapılan işin başarılı olması için çaba gösterirler. Şartlı mükâfatın eleştirisi ise; grup üyeleri sadece kendilerine verilen işi başarıp ödüle odaklanmalarına sebep olmalarıdır. Bu durum sonucunda işletmenin amaçları geri planda kalmaktadır ve yaptıkları işi severek yapmazlar. Karşımıza çıkan durum ise robotlaşmış grup üyeleri olmaktadır (Şahin, 2012: 38).

Sıra dışı durumlarda yönetim

Lider, yapılan esnasında sadece sıra dışı durumlarda olaya müdahil olur. Liderin temel görevi ekstrem durumların yaşandığı yerleri tespit etmek ve bu durumlara el atmaktır. Örnek olarak bir astın görevini yanlış yapması veya gerekliliklerini yerine getirmemesi sıra dışı bir durumdur. Hata yapan ast uyarılır ve olumsuz bir geri bildirim mevcuttur. Bu yönetim tarzının iki durumu bulunmaktadır. Bunlar aktif sıra dışı ve pasif sıra dışı yönetimdir. Aktif sıra dışı yönetim söz konusu olduğunda lider, hataların tekrar edilmemesi için kurallar koyar. Küçük problemlerde olaya müdahil olur. Pasif sıra dışı yönetim durumunda ise lider, küçük problemler yaşandığı zaman

olaya müdahil olmaz, problem kalıcı bir hâle gelmedikçe probleme el atmaz. En uç noktada gereken önlemleri alır (Karip, 1998: 7).

Serbest (Laissez faire) liderlik

Liderlik vasfı olmayan yöneticiler için veya astların yeterli bilgiye sahip olduğu organizasyonlar için mevcut olan bir liderlik hâlidir. Lider sadece isim olarak var olmaktadır ve liderlerin görevlerini yerine getirmez. Astlar kendi hallerine terk edilmektedir. Lider, grup üyelerini motive etmez ve yapılan işi geciktirir (Karip, 1998: 7).

1.6.4.3. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlik kuramı için çeşitli bilim dallarında çalışmalar ortaya koyulmuştur. Bu çalışmaların amacı karizmatik liderlerin hareketleri ve astları etkilemelerine nelerin sebep olduğudur. Araştırmalar sonucunda karizmatik liderlerin cesaretli, soğukkanlı ve büyük problemler karşısında astlara güven veren bir kişiliğe sahip oldukları genel olarak tanımlanmıştır. Lider, belirli hedefler koyarak ve bu hedeflere ulaşırken izlenilecek yollar hakkında astları bilgilendirmek, onların başarı isteklerini arttırmak için uğraş göstermektedirler. Astları etkilemeleri sayesinde onlara esin kaynağı olmaktadır (Kırca, 2015: 33).

Lider, bu kurama ait özellikler sergiliyor ise astların performanslarının artmasında büyük etkilere sahip olabilmektedir. Alışılmışın dışında kararlar verebilmekle beraber verdikleri kararlara astlar sorgusuz itimat göstermektedirler. Karizmatik liderler grup üyelerinin görüş ve davranışlarında bile etkili olmaktadır. Aktif iletişim yapısı ve etkileyici fiziksel özellikleri de ön planda bulunmaktadır. Astları yüksek seviyede etkilemeleri sebebiyle, astlar lidere bağlı hâle gelmektedir ve bunun sonucunda da kişisel beklentilerini geri planda tutmalarına olanak sağlamaktadır aynı zamanda astların başarımları ileri düzeye ulaşmaktadır (Altın, 2011: 31).

Karizmatik lider genellikle büyük problemlerin yaşandığı, kritik hükümlerin gerektiği, düzenin bozulduğu ve grupta karmaşanın hüküm sürdüğü anlarda belirlemektedirler (Zel, 2006: 187; Aktaran: Altın, 2011: 31).

Max Weber karizma kavramının yaradılıştan geldiğini savunmaktadır. Karizmatik liderlerin rasyonel, risk alan, gelişmiş yeteneklerle donatılmış, köklü kararlar verebilen, korkusuz ve diğer insanlardan farklı düşünen zeki kişiler olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca düşündüklerini takipçilerine benimseten ve onların düşüncelerini yönlendirebilen bireyler olduklarını belirtmektedir. İlk emsallerinin askeri, siyasi ve dini alanlarda olduğunu ve beklenmeyen durumlarda beliren kişiler olduklarından bahsetmektedir (Işık, 2016: 35).

Robert House'nin karizmatik liderlik yaklaşımı

1976 yılında Robert J. House (1976: 10), Weber'in karizmatik lider kavramının üyeler tarafından kabul edildiğini çünkü hem liderin hem de astların, liderin doğuştan gelen olağanüstü yeteneklere sahip olduğunu düşündüklerini belirtmiştir. Fakat House bu kuramı eksik bulmaktadır. Weber'in liderin karizmatik niteliklerinin doğuştan geldiğini savunan bu kurama ek olarak durumsallık ve davranışsal kuramları eklemiştir. Yani hediye olarak adlandırılan bu olağanüstü yeteneklerin; liderin davranışları, takipçilerin özellikleri ve o anki durumsal faktörlerin karmaşıklığının etkileşimi olarak görmüştür (House, 1976: 10).

Karizmatik liderlik kuramında üç temel esas literatürde geçmektedir. Bunlar: son derece yüksek özgüven, baskınlık ve inançlarının ahlaki doğruluğuna olan güven. House (1976: 11) buradan yola çıkarak bir sınıf içerisindeki öğrencileri küçük gruplara ayırarak çevrelerindeki lider olarak gördükleri kişilerin öne çıkan üç özelliğini tartışmalarını istemiştir. Aldığı cevaplar literatürdekilerle aynı çıkmıştır. Gruplar karizmatik lideri; hakimiyet, özgüven ve ideallerinde güçlü kanaate sahip kişiler olarak tanımlamışlardır (House, 1976: 11).

Bass'ın karizmatik liderlik yaklaşımı

Bass'ın geliştirdiği karizmatik liderlik kuramı House'nin kuramındaki davranışsal yaklaşım üzerinde durmuştur. Kurama göre karizmatik lider, astları derinden etkileyebilmeli ve astların yaşadıkları problemlere çözümler getirebilmelidir. Şeffaflık ön plandadır ve astlara yol göstermelidir. İnsan odaklı yaklaşım ön plandadır. Kuram astlarla yol göstermezse yapılan iş olumsuz sonuçlanacaktır. Lider karizmasıyla grup üyelerini etkilemeli ve onlara örnek olmalıdır.

Böylelikle grup üyelerinin motivasyonları sağlanmış ve karizmatik liderin değerlere olan saygıları artacaktır (Buldu, 2016: 52).

Conger ve Kanungo'nun karizmaya atf yaklaşımı

Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo'nun 1987 yılındaki McGill Üniversitesindeki çalışmaları ise karizmatik liderliğe farklı bir bakış açısı getirmektedir. Modele göre karizmatik liderlik, grup üyelerinin liderin davranışlarını nasıl algıladığıyla alakalı bir durumdur. Yani liderin sergilediği davranışların grup üyelerinin algısı yoluyla karizmatik hale geldiğidir. Karizmatik liderlik kuramı; ilham verici bir vizyonu ortaya koyma, bunu ifade etme, liderin ve görevin olağanüstü olduğu izlenimini uyandırması özellikleriyle diğer liderlik kuramlarından farklılık göstermektedir. Bu sebeple grup üyeleri liderlerini sadece resmi otorite yüzünden değil, liderlerinin yaratmış olduğu olağanüstü algıdan dolayı da takip etmeyi seçmektedirler. Ortaya çıkan bu durum karizmatik liderlik kavramının; takipçilerin, liderlerinin sergilediği davranışları nasıl algıladıklarıyla alakalı olduğunu göstermektedir (Conger ve Kanungo, 1994: 442). Conger ve Kanungo'nun (1987: 461) hazırlamış olduğu karizmatik liderlerin davranışsal nitelikleri Tablo 1.7'de verilmiştir.

Tablo 1.5. Karizmatik Lider ve Karizmatik Olmayan Liderin Davranışsal Nitelikleri

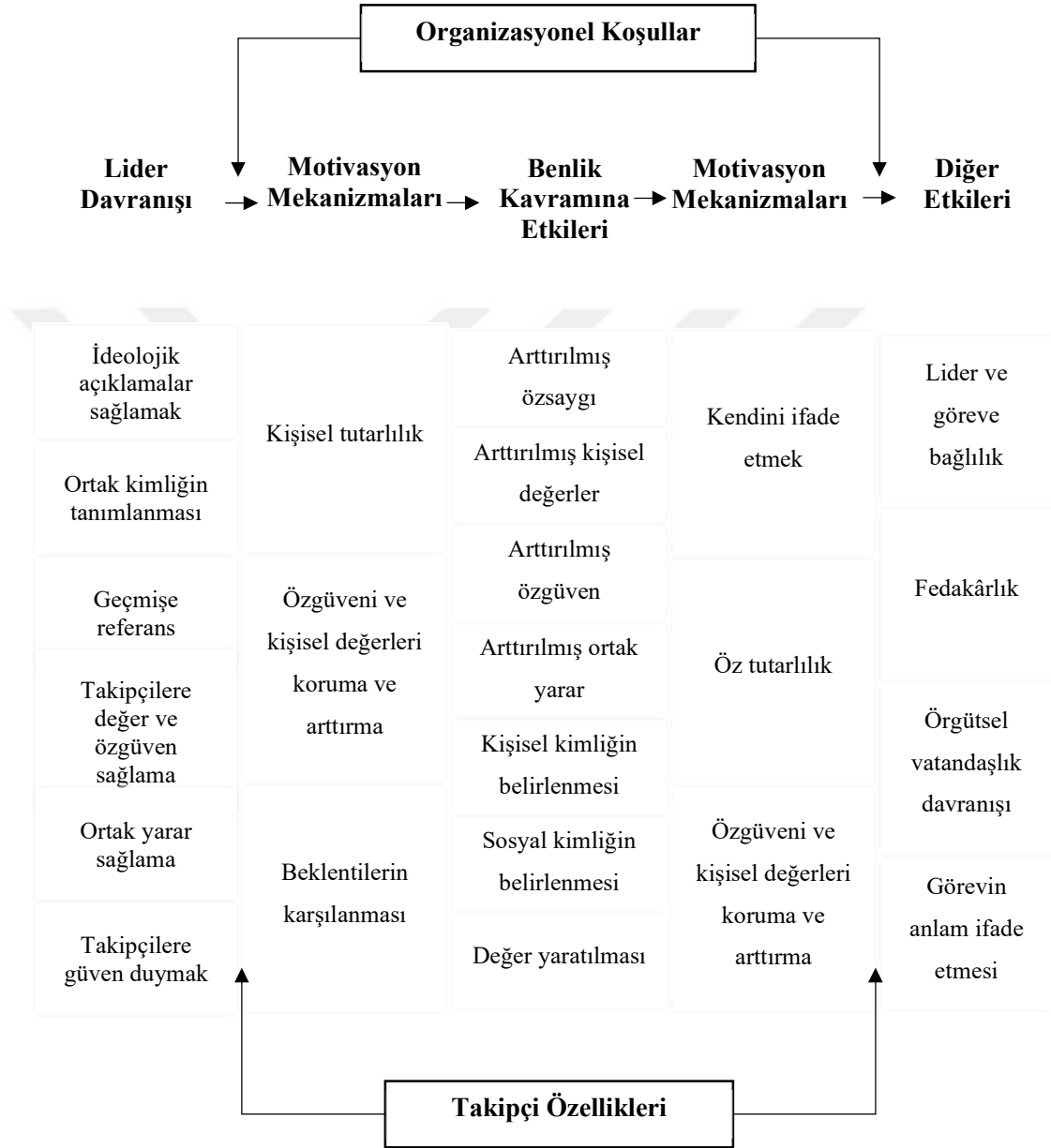
	Karizmatik Olmayan Lider	Karizmatik Lider
Devam Eden Süreç	Devam eden süreci aynı şekilde sürdürmek ister	Eşitlikçi, fikir birliği arar ve takipçilerin görüşlerini belirtmelerini ister
Gelecek Planları	Planları devam eden süreçle doğru orantılıdır	Devam eden süreçle yüksek oranda farklı bir vizyon belirler
Beğenilme	Paylaştığı bir fikir onu sevebilir kılar	Paylaştığı fikir ve idealleştirilmiş bir vizyon onu saygı duyulan bir kahraman ve rol model yapar
Güvenilirlik	Çıkar beklemeden ikna girişiminde bulunur	Çıkar beklemeden, büyük kişisel risk ve maliyet üstlenerek ikna girişimi
Uzmanlık	Belirlenmiş hedeflere ulaşmak için elindekilerle yetinmede uzmandır	Belirlenmiş hedefleri üzerine çıkmak için alışılmadık araçları kullanmada uzmandır
Davranış	Geleneksel ve devam eden sürece uygun davranışlar sergiler	Alışılmamış ve mevcut süreçten farklı davranışlar sergiler
Çevreye Duyarlılık	Devam eden sürecin değişime uğramaması için düşük duyarlılığa sahiptir	Devam eden süreci değiştirmeye yönelik tam duyarlılık
Kendini İfade Etme	Etkisiz bir ifade ve etkisiz liderlik motivasyonu	Öngördüğü vizyonu güçlü bir şekilde dile getirmesi ve yüksek liderlik motivasyonu
Güç Temeli	Beğeniyi temel alan kişisel güç	Eşsiz bir kahramana duyulan saygıyı hedefleyen kişisel güç
Lider-Takipçi İlişkisi	Eşitlikçi, fikir birliği arar ve takipçilerin görüşlerini belirtmelerini ister	Seçici, girişimci ve örnek bir karakter ve takipçileri radikal değişiklikleri savunmaya yönlendirir

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1987: 641

Shamir'in benlik kuramı

Shamir ortaya attığı bu kuramda House'nin (1976) çalışmalarından faydalanmıştır. Liderin yüksek özgüven, baskınlık ve inançlarının ahlaki doğruluğuna olan güveni ön plandadır. Shamir

bu teoriye bazı motivasyonel süreçleri eklemiştir ve House'nin (1976) kuramını geliştirmiştir (Kılınç, 1996: 88).



Şekil 1.11. Karizmatik Liderliğin Motivasyonel Etkileri

Kaynak: Shamir vd., 1993: 581

Şekil 1.11'de liderin, takipçiler üzerinde motivasyonel etkileri ne şekilde yarattığı özetlenmektedir. Buna göre Shamir, karizmatik liderliğin takipçiler üzerinde benlik oluşturma

sürecini dört temel gruba ayırabilmekteyiz. Bunlar; liderin sergilediği davranışlar, bu davranışların takipçilerin benlik kavramına etkileri, davranışların diğer etkileri ve son olarak karizmatik liderlik davranışının etkisini gösterme sürecinden oluşmaktadır. Bu süreçler lider davranışlarının takipçilerin benlikleri üzerindeki etkilerini ve yarattığı diğer etkilerini de özetlemektedir (Shamir vd. 1993: 581).

Tablo 1.6. Geleneksel ve Karizmatik Liderlik Süreçlerinin Motivasyonel Etkileri

Motivasyonel Etki Bileşenlerinin Süreçleri	Geleneksel Liderlik Süreçleri	Karizmatik Liderlik
Davranışın asıl değeri	Görevi daha zengin, çeşitli, zevkli, zorlayıcı hale getirmek	Takipçilerin görüşlerine önem verme, değerlerini benimseme ve onlara değer verme
Davranış-Başarı beklentisi	Koçluk yapmak; araçsal ve duygusal destek sağlama, hedefleri açıklamak	Takipçilerin kendilerine olan inançlarının artırılması (güven ve yüksek beklentileri iletme yoluyla). Ortak bir hedefin öneminin vurgulanması
Hedefe ulaşmanın asıl değeri	Hedef belirleme, görev kimliğini artırma, geri bildirim sağlama	Hedefleri geçmişten günümüze bir amaca hizmet edecek şekilde değerlerle bağdaştırma
Başarı-ödül beklentileri	Performans değerlendirmek ve performansa ödül vermek	Davranışları ve hedefleri “rüya” ya da daha iyi bir geleceğin ütopyik ideal vizyonuna bağlayacak bir inanç yaratmak
Verilecek ödülün değeri	Performansın değerine göre ödülün değeri	Karşılığı bulunmuyor

Kaynak: Shamir vd., 1993: 585

Özet olarak; karizmatik liderlerin, takipçilerin benlik kavramını etkileyerek dönüşümsel etkilere ulaştıkları ortaya çıkmaktadır. Daha açık bir ifadeyle; bu tür liderlerin, izleyicinin değerli yönlerini ortaya çıkararak; amaç ve çabaların değerlerini artırdığını, böylece kendini ifade etme, tutarlı olma, kendine olan inancı ve motivasyonunda pozitif bir etkiye sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Shamir vd., 1993: 584).

Karizmaya psikanalitik yaklaşım

Karizmatik liderliği araştırmak için Sigmund Freud'un ortaya koyduğu psikanalitik kuramdan faydalanan araştırmacılar, karizmatik liderin takipçileri üzerindeki bazı psikolojik etkileri üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Buna göre; liderlerini kendilerine rol model belirleyen takipçiler, liderleri ile belli bir evreden sonra özdeşleşmeye başlamaktadırlar ve bu durum astlar üzerinde bazı psikolojik sorunlara sebep olacaktır. Bu durum yer değiştirme, yansıtma ve regresyon olarak üç psikolojik süreç etrafında meydana gelmektedir. Bu yaklaşım diğer kuramların aksine lider üzerine değil, takipçiler üzerine yoğunlaşmıştır (Kılınç, 1996: 93):

- Yer değiştirme: Lidere son derece bağlanan takipçi onu bir aile bireyi olarak görmeye başlar ve ailesine verdiği reaksiyonları verir.

- Yansıtma: Liderin davranışlarını kendisine örnek almaya ve taklit etmeye başlayan takipçi, yaşanan kötü olaylarda veya istenmeyen durumlarda hatayı başkasında aramaya yönelecektir.

- Regresyon: Takipçi, gerçekleşen olaylarda çocukluğunda yaşadığı hisleri hatırlamaya ve çocukken verdiği tepkileri vermeye başlar.

Takipçilerin yaşadığı bu psikolojik süreçler sonucunda; lideri taklit etmesi, kendisini küçük görmesi veya yargılama duygusunu yitirmesi gibi kötü sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu yaklaşım karizmatik liderliğin eleştirisel bir yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Kılınç, 1996: 95).

1.6.4.4. Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlikte lider; astlara ulaşılabilmesi mümkün, sağlam temelli ve cazip gelecek bir vizyon tanımlamalı ve tanımlanan bu vizyonu onlara aşılatabilmelidir. Ortaya koyulan vizyonun elverişliliği ve ulaşmak için harcanan efor ne kadar yüksek olursa, astların performansları ve belirlenen vizyona ulaşmak da o derece kolaylaşacaktır. İyi bir vizyoner lider ortaya koyduğu vizyonu astlarına net bir şekilde anlatabilmedir. Bunu hareketleriyle, sözlü ve yazılı olarak gerçekleştirmelidir. Lider ileri görüşlü olmalı ve vizyonu belirlerken astların da fikirlerinden faydalanmalıdır. Vizyonun belirlenmesinden sonraki süreçte ise oluşabilecek sorunlara karşı önlemler almalı, karşı stratejiler oluşturmali ve mevcut sorunları birer fırsata dönüştürebilmelidir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

Vizyoner liderlik tarzını benimseyen lider; astların iş yerine olan bağlarını kuvvetlendirerek ortak bir gaye içinde hareket etmelerini benimsetmektedir ve astların sadakatlarını arttırarak iş yerinde kalıcı gelmelerini sağlamaktadır. Bunları; ortaya koyduğu vizyonun etkinliği, vizyonun astlara aktarılması ve astlara gösterdiği ilgi ile sağlamaktadır. Vizyoner liderliğin en önemli özelliklerinden birisi demokratik lider yapısına sahip olmasıdır. Bu yapıya göre astlara güven ileri seviyededir ve tam destek söz konusudur. Astların fikirleri değerlidir ve yeri geldiğinde uygulanabilir. Ayrıca astların önemli görevlerde yer almaları sağlanarak, vizyonun gerçekleşmesinde oynadıkları rolleri kuvvetlendirirler ve böylece özgüveni yükselen astların performansları da önemli ölçüde artacaktır (İşcan ve Tanrıbil, 2016: 1023).

1.6.4.5. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, örgütte yeni bir kültür yaratılması veya var olan kültürün geliştirilmesi ve bu kültürün şirket çalışanlarına benimsetilmesini amaçlamaktadır. Bu şekilde astlar ortak bir inanç, değer ve düşünce şeklinde buluşmaktadırlar. Bunun sonucunda astlar, ortak hedef ve amaçları benimsemektedirler, böylece örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Çalışanlarını ortak bir paydada buluşturan örgüt ise başarıya ulaşmaktadır. Örgüt kültürü İki yoldan oluşmaktadır (Geylani, 2013:9).

Mevcut kültürü devam ettirme/düzenleme

Örgütün süregelen mevcut kültürü üzerinde oynamalar yapılarak en iyi sonuca ulaşmak amaçlanmaktadır. Pozitif faktörlerin korunması, ön plana çıkarılması ve negatif faktörlerin de ortadan kaldırması hedeflenmektedir. Bu şekilde örgüt kültürü içinde bulunan olumsuz faktörlerin sorunlara sebebiyet vermesi önlenmektedir. Bunun sonucunda astlara örgüt kültürü benimsetilmektedir (Geylani, 2013:9).

Farklı kültür yaratma

İkinci yol olarak örgütün önceden koruduğu kültürü ortadan kaldırarak tamamen farklı bir kültür ortaya koymak ve bunu astlara benimsetmek yoluyla meydana gelmektedir. Bu yolla ortak bir düşünce yapısı ortaya koyularak astların örgütü benimsemesi sağlanmaktadır (Geylani, 2013:10).

Buraya kadar yapılan açıklamalarda liderlik kavramının kuramsal çerçevesi ortaya konularak açıklanmaya çalışılmıştır. Anlaşıyor ki liderlik; kişinin çevresindeki insanları bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilmesiyle gerçekleşmektedir. Liderlik kuramları; özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsallık kuramı ve modern liderlik kuramlarından oluşmakla birlikte günümüzde farklı pek çok çalışmayla ele alınmaktadır.

Buraya kadar olan bölümlerde liderlik kavramı hakkında yapılan tanımlamalar, liderlik kavramının tarihteki yeri, liderin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği, liderin güç aldığı kaynaklar, liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklar ve liderlik kuramları ele alınmıştır. İkinci bölümde ise kapsayıcı liderlik açıklanmaya çalışılacaktır.

2. BÖLÜM

2. KAPSAYICI LİDERLİK ve BİLEŞENLERİ

Kapsayıcı liderlik kavramı ilk olarak Nemhard ve Edmondson (2006: 948) tarafından liderin kapsayıcılığı adı altında ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre çalışanlara kulak verilmesinin ve katkılarının takdir edilmesinin gerektiğini böylece onların kendilerini değerli olduklarına inanmalarının sağlanmasının mümkün kılınabileceğine değinilmiştir. Kapsayıcı liderlik takipçilerle etkileşimde üç temel unsur söz konusudur. Bunlar; takipçilere karşı açıklık, uygunluk ve erişilebilir olmaktır. Liderler; takipçilerine karşı açık bir şekilde düşüncelerini belirterek, takipçiler kendisine ulaşmak istediğinde genel olarak uygun durumda olan ve kolay bir şekilde erişilebilir olarak karşılıklı fikir ve düşünce alışverişlerinde bulunarak kapsayıcı liderlik davranışları sergilemiş olmaktadır. Böylelikle kapsayıcı liderlik; ilişkisel liderliğin çekirdeğini oluşturmakta ve takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır (Carmeli vd., 2010: 252).

Shore vd. (2011: 6) geçmişte kapsayıcılık hakkında yapılan önemli tanımlamaları araştırmışlardır. Bu araştırmalara göre Pelled, vd. (1999: 1014) kapsayıcılığı, “bir çalışanın başkaları tarafından kabul edilme derecesi olarak” tanımlamışlardır. Miller (1998: 151) ise benzer bir tanımla “kişinin iş yerine katkıda bulunmasına izin verilmesi” olarak tanımlamıştır. Lirio vd. (2008: 443) “bireylerin aidiyet duygusu hissettiğinde ve bütün çalışanların katkılarını toplama ve değerlendirme gibi kapsayıcı davranışların organizasyondaki günlük yaşamın bir parçası olmasının sağlanması” olarak, McKay vd. (2008: 6) ise “tüm çalışanların kuruluşun misyon ve işleyişine dâhil edilmesi” olarak tanımlamışlardır. Shore vd. (2011: 6) bu tanımlamaları araştırdıklarında, tanımlamaların bazı ortak noktalarının bulunduğu görmüşlerdir. Bu tanımlamalarda iki genel tema görülmektedir. Birincisi, yukarıdaki tanımlarda kabul edilme, dahil olma ve aidiyet duygusu gibi bazı anahtar kelimeler ve cümlelerde belirtildiği gibi aitlik teması vardır. İkinci benzersizlik teması, tüm çalışanların katkılarına değer vermek, tamamen katkıda bulunmak, bireysel yetenekler ve seslerini duymak ve takdir etmek gibi. Sonuç olarak bu ortak noktalarda oluşan kapsayıcılık tanımlamaları, kapsayıcı liderliğin bugünkü halini almasında önemli rol oynamışlardır (Shore vd. 2011: 6).

Kapsayıcı Liderlik, katılımcı bir sürecin parçası olarak rekabete ve iş birliğine saygı gösterir. Siyasi alanda yönetilenlerin rızası, sorumluluk almak ve onlara karşı sorumlu olmak konusunda ciddidir. Daha lider merkezli liderlik anlayışları; karakter ve karizma gibi geleneksel lider niteliklerini vurgulamaya devam etmektedir. Bunların etkileri vardır, ancak çoğu zaman takipçilerle olan temel ilişkiyi ihmal eder. Liderler genellikle daha fazla inisiyatif alır ancak takipçiler başarı için hayati önem taşır ve onlar da lider olabilir. Liderlik, tek yönlü bir caddeden ziyade iki yönlü bir caddeye benzer ve yukarı yönlü yani astlar lideri etkileme gücüne sahiptirler. Bu sebeple lider bir birlik içinde aktif takipçilerden yararlanır. Takipçiler liderlik ilişkisinin kurulmasında, liderin güçlendirilmesinde ve davranışını etkilemede ve nihayetinde liderlik ilişkisinin sonuçlarının belirlenmesinde daha aktif bir rol oynayabilir ve yapabilir. Takipçiler için aktif bir rolün grup, organizasyon ve sosyal hedeflere ulaşmak için gerekli olduğunu kabul etmenin iyi bir nedeni vardır, çünkü bunların dahil edilmesi genellikle istenen sonuçlara ulaşma olasılığını artırır ancak dikkat lidere odaklandığında takipçiler sıklıkla bir kenara bırakılmaktadır. Bu olay klasik liderlik türlerinde karşımıza çıkmaktadır (Hollander, 2008: 3).

Kapsayıcı liderlik, başarılı kritik kararların alınmasında ve istenilen sonuçlara ulaşmada faydalıdır. Kişiler arası ilişkileri teşvik eder ve karşılıklı olarak liderlere ve takipçilere yarar sağlar. Geleneksel liderlik anlayışları liderlerin niteliklerine, yeteneklerine, karakterlerine ve karizmalarına önem verip daha fazla vurgu yaparken, takipçilerle etkin ilişkilerin kurulduğu ve sürdürüldüğü bir çerçeveye sahip olma eğiliminde değildir. Bu nedenle kapsayıcı liderlik, geleneksel liderlik çerçevesinin sınırlarını zorlar. Böylece sürece takipçileri de dâhil ederek herkesin yararına olacak mekanizmalar yaratarak kavramı bir sonraki seviyeye taşır. Liderler ve takipçiler arasındaki iş birliği, iş başarısı için çok önemlidir. Dahası; takipçiler, kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmada ve kârlı iş sonuçlarının yanı sıra grup, organizasyonel ve toplumsal hedeflerin geliştirilmesinde aktif rol oynamaktadır (Adapa ve Sheridan, 2018: 68).

Kapsayıcı liderlik, tüm ekip üyelerinin tartışmalara ve kararlara dâhil edilmesini teşvik eden ve farklı bakış açılarına açıkça değer verilen ve teşvik edilen davranışları içermektedir. Önemli bir ilişki liderlik tarzı olmakla birlikte, takipçilerle istişareyi ve ortak karar alma mekanizmalarının kullanımı yönleriyle dönüşümcü liderliğin bazı yönlerini içeren katılımcı liderlikle ilgilidir. Kapsayıcı liderlik; diğer liderlik türlerinden, mevki ya da güç farklılıkları ile nitelendirilen durumlar ve astların görüşlerinde çeşitliliğe verdiği önemden dolayı farklılık teşkil

etmektedir. Kapsayıcı liderlik, katılımcı liderlikten farklıdır; çünkü görüşlerinin aksi takdirde göz ardı edilebileceği durumlarda bile tüm üyelerin ekip etkileşimleri içindeki farklı, sıklıkla çelişkili bakış açılarını ve fikirlerini değerlendirmeye yönelik davranışları yansıtmaktadır. Kapsayıcı liderlik aynı zamanda dönüşümcü liderlikten de farklıdır; dönüşümcü liderler mevcut varsayımlara meydan okumakta ve yeni fikirleri teşvik etmenin yanı sıra kişisel teşvik ve destek de sağlarken, kapsayıcı liderler bir dinamik oluşturmak için belirli bir açıklık ve erişilebilirlik stratejisine odaklanmaktadır. Bu, kolektif ekip hedefleri bağlamında görüş çeşitliliğini teşvik eder. Kapsayıcı liderlik, ekiplerde kritik bir liderlik davranışı olarak göze çarpmaktadır ve özellikle çeşitliliğin çok olduğu ekiplerle ilgilidir; ancak, etkisini açıklayan mekanizmaların henüz tam olarak keşfedilmediği görülmektedir (Mitchell vd., 2015: 220).

Kapsayıcı liderlik, çalışanların yapılan işe dâhil edilmeleri ile yakından bağlantılıdır. Birincisi; sosyal değişim teorisi kapsamında, açıklık ve erişilebilirlik gösteren kapsayıcı liderler çalışanlara faydalı kaynaklar sağlamaktadır. Bu kaynakları aldıkları algısı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine olanak sağlamaktadır ve liderlerinin yaptığı bu iyiliklere karşılık vermeye teşvik etmektedir. Bu nedenle, yararlı kaynakların alınmasına yanıt olarak, çalışanlar işleriyle daha fazla ilgilenmektedirler. İkincisi, kapsayıcı liderler çalışanlarını organizasyonlarına daha fazla katkıda bulunmaya teşvik etmektedirler. Liderler tarafından harekete geçirilen ve destek sağlanan takipçiler motivasyonlarını güçlendirerek maksimum katkıyı sağlamaktadırlar. Üçüncüsü, takipçilere açık, uygun ve erişilebilir olması sayesinde, kapsayıcı liderler çalışanların iş memnuniyetlerini artırabilmektedirler; bu da sonuç olarak çalışanların iş ilişkisini olumlu yönde etkilemektedir (Choi vd., 2015: 934).

Uluslararası birçok kuruluş kapsayıcı stratejilerle ilgili olumlu sonuçları tespit etmiş ve ayrıca adalet ve saygı, değer ve aidiyet, vizyon ve misyon ifadelerine duyulan güven gibi kapsayıcı unsurları benimsemiştir. Örneğin, adalet ve saygı, çalışanlara eşit davranılmasını teşvik eder ve herkese fırsat tanır. Değer ve aidiyet, her tür benzersizliğin takdirine odaklanır ve sosyal bir bağlantı hissini oluşturur. Çalışma ortamındaki güven ve ilham, takım performansını güçlendirir ve bireylerin seslerini yükseltmelerini ve liderler tarafından duyulmalarını teşvik eder (Adapa ve Sheridan, 2018: 72).

2.1. Kapsayıcı Liderlik ve Sosyal Adalet

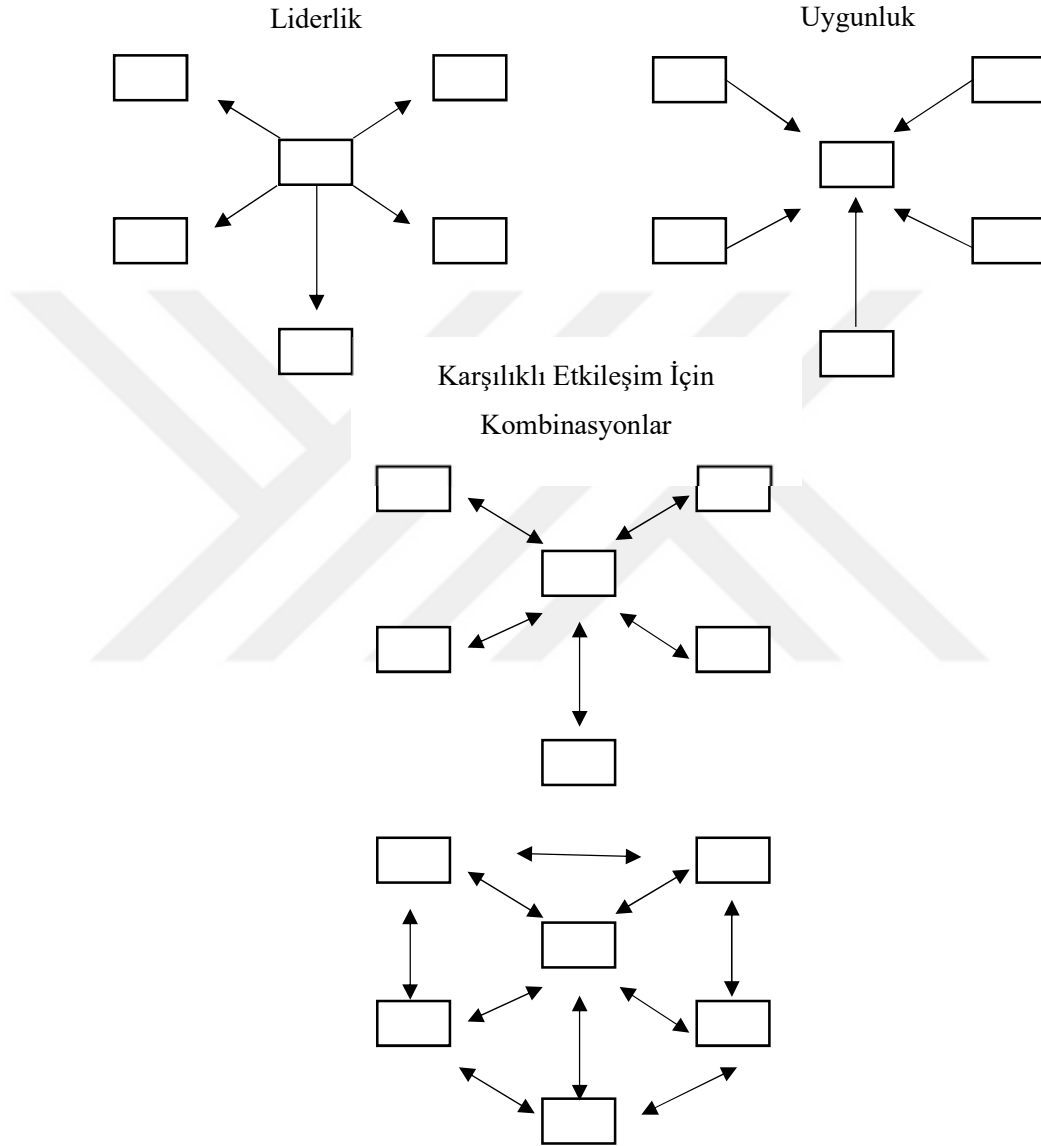
Liderlik ve sosyal adalet arasındaki bağlantı liderlik ve kapsama açısından hiç de yakın değildir. Geleneksel liderlik görüşleri, kapsama kavramı ile ters düşmektedir. İşe yönelik olan kuramlarda özellikle hiyerarşik yapıya önem verildiğinden dolayı çalışanlar geri planda tutulmaktadır. Çalışanlardan sadece işi başarıya ulaştırmaları istenmektedir. Bu durum sosyal adalet ve kapsama açısından incelendiğinde işin başarılması ön planda tutulduğu için çalışanların duygu, düşünce, görüş ve önerileri hariç tutulmaktadır. Ayrıca hiyerarşik yapıyı destekleyen liderlik modellerinde yapının üst kısımlarında bulunan yönetici ve liderler pozisyon gücünü korumak için piramidin taban kısmında bulunan çalışanların fikirlerini karar alma sürecinde dışlamaktadırlar. Bu durum sonucunda üretkenlik ve verimlilik en az düzeyde olmaktadır. Yakın dönemde kapsayıcılık ile tutarlı birtakım yaklaşımlar da mevcuttur. Özellikle demokratik özellikler sergileyen liderlik yaklaşımları, kapsayıcı liderliğin oluşmasında ve gelişmesinde büyük bir paya sahip olmaktadır. Bu yaklaşımların ortak noktası, liderliğin eşitlikçi ve yatay ilişkiler içinde nasıl işleyebileceğini ve özellikle katılım için çaba sarf eden kolektif bir süreç olarak önemine değinmeleridir (Ryan, 2006: 7).

2.2. Kapsayıcı Liderlikte Çalışanların Önemi

Carmeli ve arkadaşları (2010) 150 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, kapsayıcı liderliğin; çalışanların psikolojik güvenlik ve yaratıcılığını artırması arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır. Yapısal denklem modelleme analizinin sonuçlarına göre, kapsayıcı liderliğin psikolojik güven ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bunun da kapsayıcı liderliğin; çalışanların psikolojik güven hissetmelerini sağlamasıyla yaratıcılıklarının artırılmasında faydalı olduğunu tespit etmişlerdir (Carmeli vd., 2010: 256).

Kapsayıcı liderlik tüm ekip üyelerinin tartışmalara ve kararlara dahil edilmesini teşvik eden ve farklı bakış açılarının açıkça değerlendirildiği davranışları kapsamaktadır. Bu yönüyle kapsayıcı liderliğin insan odaklı liderlik yaklaşımları ile benzeştiği görülmektedir. Bu kuramlar arasındaki ayrışma ise güç farklılıkları ve çalışanların görüşlerindeki çeşitlilikleri kabul etme, değer verme ve odaklanılması ile ortaya çıkmaktadır. Örneğin; kapsayıcı liderlik, karar alma sürecinde katılımcıların görüşlerinin göz ardı edilebileceği durumlarda, ekip üyelerinin

etkileşimlerdeki farklı, genellikle çelişen bakış açılarını ve fikirlerini değerlendirmesi bakımından katılımcı liderlikten farklıdır (Nemhard ve Edmondson, 2006: 947).



Şekil 2.1. Liderlikte Uygunluk ve Uyumluluk İlişkisi

Kaynak: Hollander, 2008: 8

Kapsayıcı liderliğin oluşmasından önceki kapsayıcılık ile ilgili görüşler, hiyerarşi üzerine kurulu teorilerin zararlarına vurgu yapmaktadırlar. Savunucular, bürokratik organizasyon biçimlerine eşlik eden hiyerarşilere güvensizlik duymaktadırlar. Bu tür düzenlemelerin hem daha

geniş sosyal hiyerarşileri hem de adaletsizlikleri yansıttığını ve güçlendirdiğini belirtmektedirler. Blackmore (1989), bu örgütsel hiyerarşilerin kendilerini sınıf ve cinsiyet imalar davranışlar sergilediğini iddia etmektedir. Feministler bu konuda öne çıkan örnekler olmuşlardır. Doğadaki lider tanımının erkek cinsiyetinde olmasının insanlarda da benzeştiği görüşünü reddetmişler ve bu kurumsal yönetim görüşünün bir parçası olan güç ve kontrol ideallerini eleştirmişlerdir. Bu görüşlere göre liderliğin gerçekten kapsayıcı olması için, daha geniş cinsiyet, ırk ve sınıf bölünmeleri aşan adil ve yatay ilişkiler teşvik etmelidir (Ryan, 2006: 8).

Liderler kapsayıcılık davranışı sergilediğinde; daha düşük statüdeki çalışanların kendilerini desteklenmiş hissetmeye ve liderlerin kendilerini takımın önemli üyeleri olarak gördüğüne inanmaya eğilimlidir. Farklı statülerle karşılıklı saygı atmosferi gelişebilir ve bu da düşük statülü olanların hem kendilerini daha da geliştirmelerine hem de sahip olduğu uzmanlığı ekibin ortak görevi için sergilemesine yardımcı olur. Bu çabalar, ekipteki herkes tarafından hissedilen psikolojik güvenlik seviyesini arttırabilir. Daha az deneyime sahip olan, düşük statülü bireyler için bu etkinin daha büyük olması muhtemeldir. Buna karşılık, liderin kapsayıcılığının düşük olması durumunda; astların geleneksel statü engellerini aşma fırsatının olmaması, düşük statü sahibi bireylerin psikolojik güvenlikte bir yükseliş yaşamaması ve bu sayede yüksek statü sahibi bireylerin bu konuda daha avantajlı konuma sahip oldukları ortaya çıkmaktadır (Nemhard ve Edmondson, 2006: 948).

2.3. Kapsayıcı Liderlik ve Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisine göre; bir kişiye iyilik yaptığınızda veya o kişiye karşı değer veren davranışlar sergilediğinizde onun da size karşı eş değer bir karşılık vereceği Blau (1964) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bu teoriden yola çıkılarak lider-takipçi ilişkisinin de karşılıklı beklenti içinde olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliği açısından bakıldığında, takipçiyle ilişkiler; saygı, tanıma, yanıt verme ve sorumluluk gibi özellikler sergilemektedir. Böylece liderleri tarafından saygı duyulan ve övgü alan çalışanlar, işlerini yaparken iyimser olma olasılığı daha yüksektir, bu da hevesli olmalarına ve motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır (Choi vd. 2015: 933).

2.4. Kapsayıcı Liderlerin Özellikleri

Organizasyonlarda çalışanlardan sorumlu olan üstler, astlarıyla ilişkilerini daha etkili hale getirmek için ve üretkenliği artırmak için kişiler arası iletişim becerilerini kullanmaktadırlar. Bu becerilere gerek duyulmasının sebebi, geçmişte iletişim eksikliklerinden kaynaklanan performans başarısızlıklarının örneklerinden anlaşılmaktadır. Öğrenme, lider için temel teşkil etmektedir. Liderlik becerilerinin geliştirilmesi için yapılan yatırımlar, başarısız liderler açısından dirençli vakalar olsa bile eğitim programları sayesinde yaptıkları hataları minimuma indirme imkânı sunmaktadır. Bu gibi durumlarda eğitim programı düzgün bir şekilde uygulandığında, kapsayıcı liderlik uygulamalarının başarılı olması muhtemeldir. Kapsayıcı liderlik uygulamalarında liderlerin bazı özelliklere sahip olmaları ve bazı davranışları sergilemeleri önemlidir. Ekip üyelerine karşı saygı göstermek ve sağladıkları katkıların farkında olmak, hedefler hakkında grup tartışmaları düzenlemek ve söylenenleri dikkate almak, hedeflere ulaşmak için nasıl bir performansın sergilenmesi gerektiğine karar vererek, ilerleyen süreçlerde geri bildirim yapmak, geçmiş yerine geleceğe dönük bir yaklaşımı desteklemek, olaylara astların gözünden bakmak ve yaşadıkları olayları gözlemlemek, güven ve sadakat hedefleyen dürüst bir iletişime açık olmak, bize kapsayıcı liderin sergilemesi gereken davranışları ve sahip olması gereken becerileri özetlemektedir (Hollander, 2008: 37).

Rathcliff vd. (2018: 16) kapsayıcı liderliğin özelliklerini beş temel başlık altında incelemişlerdir.

- **Âdil muamele**

Buna göre lider, tüm birim üyelerine eşit standartları uygular. Performans değerlendirmelerinin liyakat temelli olmasını sağlar. Görevleri belirlerken iyilik göstermekten kaçınır. Rütbeden bağımsız olarak anlamlı görevler atar. Tercihli muamele algılarını önlemek için tüm birim üyelerine aynı şekilde hitap eder. Birim üyelerini liyakat esasına göre ödüllendirir. Birim üyelerinin kaynaklara yeterli erişime sahip olmasını sağlar. Birim üyelerinin aynı şekilde disiplinli olmasını sağlar. Birim üyesi performansı hakkında tarafsız geri bildirim sağlar. Ünite ile ilgili hassas kaygıları saygılı bir şekilde ele alır.

- **Farklılıklara açık olmak**

Birim üyelerini birleştirmek için yardımcı olabilecek ortak bir zemin tanımlar. Birim üyelerine görüşleri farklı olduğunda bile fikirlerini belirtmelerini söyler. Birim üyeleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların anlaşılmasını teşvik eder. Birim üyelerini, arkadaşlarıyla etkileşime girerken esnek olmaları için teşvik eder. Birim üyelerini, diğer birim üyeleriyle daha önceki yaşam deneyimleri hakkında konuşmaya çağırır. Birim üyelerine diğer kültürler hakkında bilgi edinme şansı sağlar. Birim üyelerini zor konuları tartışırken farklı görüşler paylaşmaya zorlar. Birim üyelerinin benzersiz görünümelerini genel olarak takdir eder. Daha az popüler bakış açısının ifade edilmesine saygı gösterilmesini sağlar. Birim üyesi önyargılarını saygıyla düzeltir. Birim üyelerinin geçmiş deneyimlerinin değerini vurgular. Birim üyelerinin farklı geçmişlerini öğrenir. Birim görüşlerini oluşturmadan önce birim üyelerini tanır.

- **Üniteye entegrasyon**

Lider, ünite üyelerinin ünitenin bir parçası olduğunu hissetmelerini sağlar. Yeni ünite üyelerine üniteye entegrasyonu için gerekli bilgileri verir. Yeni birim üyelerini kıdemli liderlere tanıtır. Görevlerini yerine getirirken yeni birim üyelerini deneyimli üyelerle eşleştirir. Ünite üyelerine, ünite ile ilgili arka planlarını konuşma fırsatını verir. Yeni birim üyelerine işlerin nasıl yürüdüğünü gösterir. Eski birim üyelerin ve yeni birim üyelerinin ortak şeylere sahip olmasını sağlar. Birim üyelerine, birime ulaştıklarında katkıda bulunma fırsatları verir. Birim üyeleri arasında güven tesis eden birim etkinlikleri düzenler. Ünite gururunu teşvik eder (örneğin, ünite başarılarından bahsederek). Ekip çalışması ile ünite hedeflerine ulaşmaya odaklanır. Birim üyeleriyle yapılan görevlere katılır (ellerini kirletir). Birim üyelerine rütbelerine bakılmaksızın ulaşılabilir olmaya gayret eder. Özellikle ekip çalışması gerektiren işler atar. Tüm birim üyelerinin katılabilmesi için etkinlikler düzenler. Birim etkinliklerde aileleri / önemli kişileri ağırlamaktadır. Birim üyelerinin, grupta birlikte olmalarına destek olur. Dışlanmış ünite üyelerini gruba bağlar. Birim üyelerinin neden dışlandığını anlamaya çalışır.

- **Benzersiz perspektifler ve uzmanlıktan yararlanmayı**

Buna göre lider, kendi bilgi ve becerilerinin sınırlarını kabul eder. Eldeki problemi ele alma hakkına sahip birim üyelerini tanımlar. Bir sorunun her yönüyle incelenmesini sağlar. Birim üyelerini farklı görüşler ifade etmeleri konusunda destekler. Birim üyelerinin benzersiz yeteneklerini kullanabilecekleri görevlere atar. Birim üyelerine dürüst geri bildirimde bulunma yöntemleri (örneğin öneri kutuları) sağlar. Üyelerin görev başarmada eşsiz yeteneklerini kullanmanın yararları hakkında konuşur. Birim üyelerinin misyona ne gibi katkıda bulunduklarını açıklar. Doğru cevabın bulunmadığı farklı bakış açıları arasında bir uzlaşma bulur. Ünite tartışmaları sırasında dahil olmayan diğer ünite üyelerini sunulan görüşleri geliştirmeleri için çağırır. Birim üyelerin fikirlerini nihai karara dahil olmasalar bile değerlendirir. Birim üyelerinin kişisel görüşlerine saygı gösterir. Birim üyelerinin, başkalarının sorunlarını nasıl görebileceklerini düşünmeye çağırır.

- **Anlaşılır şekilde iletişim kurma**

Lider, birim üyelerinin bilgi takip edip etmediğini kontrol eder. Tüm birim üyeleriyle iletişim kurmak için benzer yöntemler kullanır. Birim üyeleri ile saygılı bir iletişim tarzı kullanır. Saygılı iletişim için net kurallar koyar. Birim üyelerine bilgileri açıkça iletir. Kiminle konuştuğuna bağlı olarak iletişim tarzını ayarlar. Ünite boyunca bilgi paylaşımını teşvik eder. Ünite üyelerine yukarı doğru iletişim kurma şansı verir. Birim üyelerini soru sormaya teşvik eder. Kritik bilgilerin tüm üniteye ulaşmasını sağlar. Kararların neden alındığı hakkında konuşur. Görevleri netleştirmek için birim üyelerine açıktır (Rathcliff vd.,2018: 16)

Wuffli (2016: 3) çalışmasında kapsayıcı liderlerin özelliklerini dört ilke etrafında toplamıştır. İlk olarak dinamik ve değişim odaklı olmak, ikinci olarak yatay olarak toplumun farklı kesimlerinde ve kültürler arasında köprü oluşturmayı sağlamak, üçüncü olarak insanları bir bütün haline getirebilmek, mümkün olduğunca çok insanı ve çeşitli durumları dahil edebilmek ve son olarak açıkça normatif olmak; bilinç altında yatan etik davranışları ve erdemleri ile ilgili düşünmeye teşvik etme açısından inandığı davranışı sergilemek olarak tanımlamıştır.

Birinci ilke hızlanan küreselleşmeden kaynaklanan dönüşüm hızı ışığında, katı, esnek olmayan yapılara odaklanmış olmaktan ziyade, değişimci ve dinamik bir yaklaşıma duyulan ihtiyacı önermektedir. Liderler bir organizasyonun en üstünde otururlar ve doğru şeylerin ne olduğunu bilirler fakat doğru olanı yapmak bazı riskleri üstlenmektir. Buna karşın yöneticilerin endişelenmelerine ve bunlara meydan okumalarına gerek yoktur, daha ziyade onlara verilen görevleri doğru yapmaya odaklanmalıdırlar.

İkinci ilke küresel bir çağda toplum sektörleri ve kültürler arasında açık fikirli, yatay bir bakış açısıyla liderlik çağrısı yapmaktadır. Son kırk yılda birçok duvar çöktü ve birçok köprü inşa edilmiş olsa da kapalı görüşlülük ve parçalanma bugün birçok yönden hala bir gerçekliktir. Wuffli (2016: 4) çalıştığı toplumun farklı kesimlerinin her birinde kesimler arasında kalın duvarlarla sık sık karşılaşmıştır. Örneğin, iş liderleri işlerini başarılı ve rekabetçi tutmak için çok çalışır ancak bazen başarı için yapılan hataları çok fazla görmezden gelme eğilimindedirler. Diğer yandan sivil toplum liderleri dünyayı daha iyi bir yer haline getirmeye çalışmakta ama genellikle işi başarabileceği ve başaramayacağı, yapılması gerekenler ve yapılmaması gerekenlerle ilgili büyük yanlış kararlar almaktadırlar. Giderek artan çeşitliliğe ayak uydurmak için anlamak, saygı duymak ve iş birliği gerekmektedir. Bütünsel bakış açıları ve yönelimleri sağlayan kapsayıcı liderlik çerçevesi bunu başarmada yararlı olacaktır.

Üçüncü ilke liderlik gerçekte nadiren var olan istisnai liderleri aramak yerine, liderliğin temellerini nasıl genişletebileceğimizi ve birçok bölgede liderlik becerilerini nasıl kullanabileceğimizi bize göstermektedir. Liderliğe bu kadar kapsayıcı bir yaklaşım toplumsal kesimler arasında öğrenmeyi ve deneyim paylaşımını teşvik edecek ve liderlik havuzunu her düzeyde genişletecektir.

Son olarak dördüncü ilkede ise liderlik düşüncesi ve uygulamasının beklenen görüşlerin aksine inandığı değerleri ortaya koymaları gerektiğini savunmaktadır. Liderler genellikle farklı etik inançlara sahiplerdir. Deneyimlerine ve inançlarına bağlı olarak belirli erdemleri yaşamaya çalışırlar. Bu nedenle dördüncü ilke, liderlerin en azından aktif olarak kendi kişisel, altta yatan etik kavramlarını ve arzu ettikleri erdemleri üzerine yansıtmaya çalışmasını ve onları uygun şekilde ifade etmeyi denemesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu daha sonra meslektaşları

arasındaki farklı bakış açılarının daha iyi anlaşılması için temel oluşturur ve bunlar arasında daha derin bir iş birliğini teşvik eder (Wuffli, 2013: 3-5).

2.5. Duygusal Örgütsel Bağlılık ve İş İlişkisi

Duygusal örgütsel bağlılık ile iş ilişkisinin bağlanmasıyla ilgili iki olası açıklama vardır:

Birincisi; çalışanlar güçlü bir duygusal örgütsel bağlılık hissettiklerinde, organizasyona karşı yükümlülük duyuyor, bu yüzden örgütsel hedeflere ulaşmak ve örgütsel faaliyetlere daha fazla dâhil olmak için çok çalışıyorlar. Sadece yapmaları gereken işlerde faydalı olmaya değil, aynı zamanda ekstra işlere de katılım gösterip faydalı olmaya çalışmaktadırlar.

İkincisi, kuruluşa etkili bir şekilde bağlı çalışanlar, atandıkları görevlere karşı olumlu bir tutum geliştirmeye eğilimlidir. Grup üyeleri, organizasyonda çalışmayı ve rollerini sürdürmeyi sevmekte, belirlenen görevlere değer vermekte ve yaptıkları işi olumlu görmektedirler. Bu nedenle, işlerine olan bağlılıkları konusunda daha istekli hale gelmekte ve daha iyi performans göstermek için organizasyonda kalmak istemektedirler. Rollerini sürdürme arzusu, işlerine daha fazla çaba sarf etmelerini sağlamaktadır (Choi vd., 2015: 935).

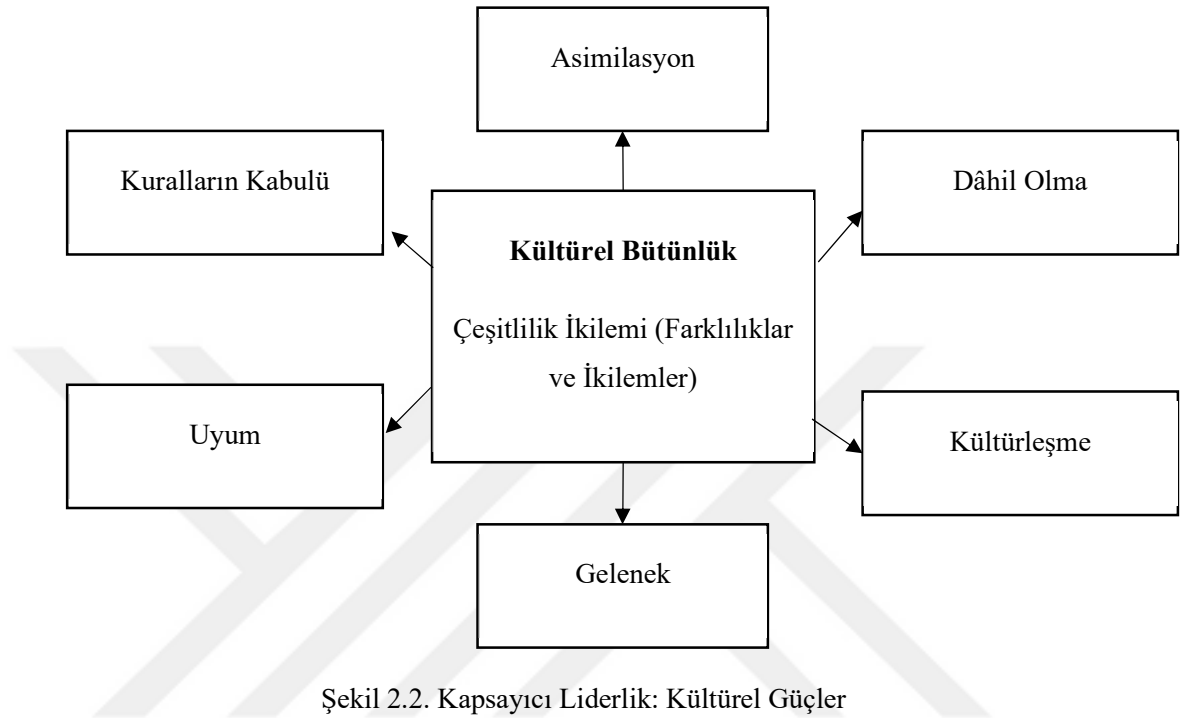
Liderler modern iş yerlerinde kapsayıcı ortamlar yaratmak için sürekli çaba sarf etmekte ve kapsayıcı liderliğin iş yeri yaratıcılığını ve yenilikçiliğini arttırmada sunduğu birçok faydayı daha da iyi anlamaktadırlar. Kapsayıcı liderler, kapsayıcı davranışa örnek olarak davranır ve önyargısız her çeşit bireyin görüşlerini dikkate alır. Kapsayıcı liderlik ayrıca çalışanların öz yeterlilik seviyelerini tanımaya odaklanır; çalışanların mevcut performansını geliştirir ve çalışanların gelecekte daha ileri seviyelere gelmelerini teşvik eder. Kapsayıcı liderlik, tüm çalışanlarını karar alma sürecine dâhil ederek işletmeler için ortak bir vizyon yaratır. Bu nedenle, kapsayıcı liderlerin çalışanlarının güvenini ve sadakatini arttırmak için otantik olarak iletişim kurmaları gerekir. Kapsayıcı liderliği benimseyen kuruluşlar, işyeri kültürünü sömürmekten ziyade, onu araştırmaya daha fazla önem vermektedir. Bu özellik tipik olarak yaratıcı ve yenilikçi iş görevlerini ve yeni ürün, hizmet ve pazarların gelişimini arttırır (Adapa ve Sheridan, 2018: 73).

Yaratıcılık, yeni ve kullanışlı fikirlerin üretimi olarak görülür ve bireylerin sorunlara ne kadar esnek ve yaratıcı yaklaştığı ile ilgilidir. İş ortamında yaratıcılık; inovasyon yapılırken, önemli bir olay olarak kabul edilmekte ve rekabet avantajları kazanmanın anahtarı olarak görülmektedir. Kapsayıcı liderlik üç şekilde grup üyelerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için elverişlidir. İlk olarak, sosyal değişim teorisi ile çalışanlar; kapsayıcı liderlerin onlara fayda sağladığını düşündüklerinde, lidere aynı şekilde fayda sağlama davranışına yönelmektedirler. Karşılık verme arzusu, çalışanları genellikle yararlı ve yaratıcı fikirler formüle etmelerini gerektiren problem çözme çabalarına teşvik eder. İkincisi, kapsayıcı liderlerin destekleyici davranışları; lider ile çalışanlar arasındaki pozitif sosyal değişimleri şekillendirmeye hizmet eder, bu da çalışanların uzmanlıklarını, bilişsel düşünme ve yaratıcı çalışmalara katılma motivasyonunu geliştirmeye yardımcı olur. Bunun sonucunda liderler çalışanlarına; becerilerini, bilgilerini ve bilişsel düşünme yeteneklerini geliştirme fırsatı sunar. Son olarak, çalışanların olumlu duygular beslemeleri neticesinde; bilgi ve becerilerinin daha çabuk gelişeceği bununla birlikte yeni ve yaratıcı fikirler üretmeleri sağlanacağı varsayılmaktadır. Liderlerin kapsayıcı davranışları, çalışanlarda olumlu duygulara sebebiyet vereceği için, çalışanların yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koyması muhtemeldir (Choi vd., 2015: 935).

2.6. Kapsayıcı Liderlik ve Kültürel Yapı

Bir şirketin kapsayıcı liderlik sergileyip sergilemediği davranış yönetimi politikasının bir değerlendirmesi ile incelenabilmektedir. Bu incelemenin yapılabilmesi için bazı soruların cevapları gerekmektedir. Örneğin; tüm çalışanlar için kurallar, haklar ve sorumluluklar veren, açıkça belirtilmiş ve hazırlanmış davranış yönetimi politikasının ve ilgili protokollerin ortaya koyulup koyulmadığı; topluluktaki paylaşılan değerler, davranışlar ve davranışa ilişkin tutum ve yaklaşımları etkileyen bireysel ve kültürel farklılıkların dikkate alınıp alınmadığı; duygusal, davranışsal ve sosyal zorluklar yaşayan üyeler için ödülleri, cezalar ve yaptırım sistemlerinin sonuçları karşısında verilecek destek veya uygulanacak müdahaleleri açıklayan prosedürel ifadelerin ve destekleyici protokollerin açık bir şekilde topluluğun bilgisine sunulup sunulmadığı söz konusu şirketin yönetiminde kapsayıcılığın şiddetinin ne derecede olduğunu ortaya koymaktadır (Rayner, 2009: 443).

Okullardaki eğitimde kapsayıcı liderliğin uygulanması üzerine yapılan çalışmalarda kültürel yapının önemine dikkat çekilmektedir. Rayner'ın (2009) bununla alakalı geliştirdiği modele bakılacak olunursa (Rayner, 2009: 442):



Şekil 2.2. Kapsayıcı Liderlik: Kültürel Güçler

Kaynak: Rayner, 2009: 442

Şekil 2.2’de Rayner (2009) kültürel bütünlüğün sağlanması için gerekli 6 temel bileşeni ortaya koymuştur. Kuralların kabulü; kişiler arası ilişkiler, haklar, sorumluluklar ve topluluğa üyelik kuralları açısından sosyal davranış konusunda hangi protokollerin kabul edildiğini açıklamaktadır. Dâhil olma; üyenin karar verme sürecindeki rolünü tanımlamaktadır. Gelenek; ritüeller, inanç, kimlik veya kültür ifadeleri ile ortaya çıkan bireysel farklılıkları ortaya koymaktadır. Asimilasyon; kurumsal ahlakı oluşturan ilkeler veya kuralları ve bu kuralların üyelerin cinsiyet, ırk, etnik köken, sınıf ve dini görüşleri üzerindeki etkisini ölçmektedir. Uyum; üyelerin davranış ve beklentilerine göre gerçek değerlerinin ve tutumlarının nasıl yönetileceğini belirtmektedir. Kültürleşme; üyelerin kültürleri ile kurumun kültürünün beraber olarak değerlere zarar vermeyecek şekilde nasıl ortak bir paydada buluşabileceğini belirtmektedir (Rayner, 2009: 444).

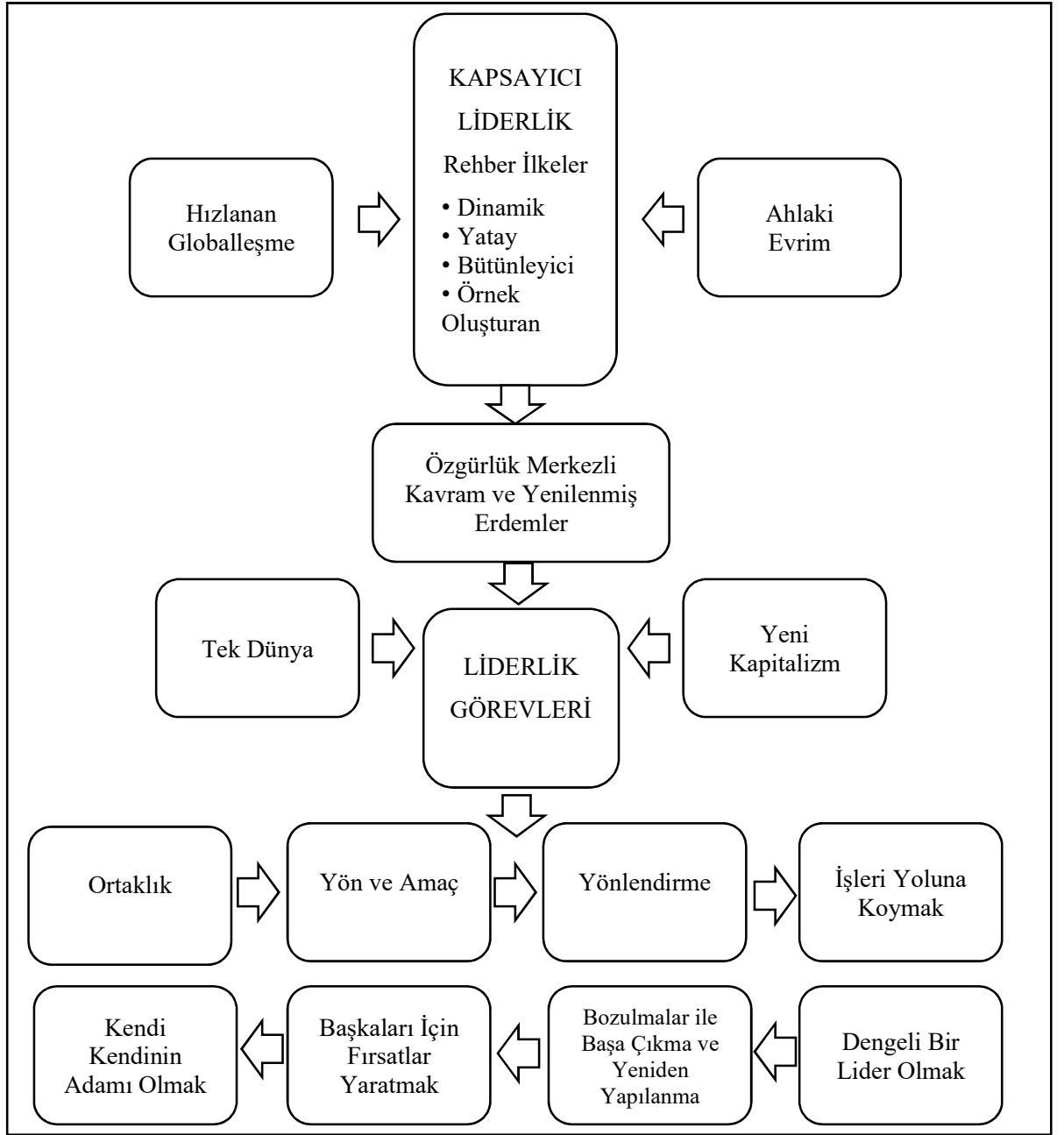
Tablo 2.1. Çevresel Açidan Kapsayıcılık

Çevresel Açidan Kapsayıcılığın Amacı	
Takımdaki tüm üyelere değer verilip entegre edilmeleri, üyelerin yeteneklerinin tanınması ve bu yeteneklerden iş yeri adına yararlanılması için ortak bir algının yaratılması, tüm çalışanların misyona dâhil olup potansiyellerine tam anlamıyla katkı sağlanması amaçlanmaktadır.	
Çevresel Açidan Kapsayıcılık Boyutu	
Adil Olmak	Bu boyut, liyakat temelli promosyonlar ve kaynaklara adil erişim (örneğin; mesleki gelişim ve eğitim fırsatları) dâhil olmak üzere tarafsız ve şeffaf örgütsel uygulamalarla karakterizedir. Birim üyeleri, herkesin aynı standardı karşılaması gerektiği konusunda ortak bir algıya sahiptir ve bu standardı karşılamadığı için düzeltmeler ve disiplin eylemleri; adil ve saygılı şekilde ayarlanır. Astarlar; resmi ve gayri resmi danışmanlığa dayalı olarak nerede durduklarını bilirler ve onlara yükselmeleri için fırsatlar verilir.
Farklılıklara Açık Olmak	Bu boyut, tüm birim üyelerinin çeşitliliğine saygı ile karakterizedir. Üyeler; diğer astların farklı geçmişlere, farklı deneyimler ve inançlara sahip olduğunu kabul eder. Üyeler, farklı çalışanlara saygı göstermek için birlikte çalıştıkları insanları öğrenmek ve anlamak için zaman ayırırlar. Sonuç olarak üyeler, gerçek etkileşime girebilecekleri güvenli bir ortamda çalıştıklarını hissederler.
Birime Entegre Olmak	Bu boyut, tüm üyelerin birime dahil edildiği ve olumlu etkileşimlere ve süreçlere yol açan entegre bir birim kimliği ile karakterizedir. Üyeler, destek için güvenebilecekleri birimde başkaları tarafından kabul edilir ve bağlanır. Bireyler bir birim kimliğini paylaşmanın yanı sıra bireysel ve diğer grup tabanlı kimliklerini korurlar.
Benzersiz Perspektifler ve Uzmanlıktan Yararlanmak	Üyeler, aynı hedefe ulaşmanın birden fazla yolunun olduğu inancını paylaşmakta ve misyon başarısı için çeşitli perspektifleri aramanın ve kullanmanın önemini görmektedir. Tüm üyeler, kendi tam potansiyeline ulaşmaları için teşvik edilir, benzersiz güçlü yönleriyle tanınır ve uygun olduğunda katkıda bulunmaya / katılmaya davet edilirler. Birim üyeleri rahatsız olsalar dahi anlaşmazlıklarda bile farklı bakış açıları ortaya çıkarabilirler ve bunlardan faydalanabilirler.
Anlaşılır İletişim Kurmak	Bu boyut bilgi paylaşımının kime, ne zaman ve nasıl (örneğin, saygılı bir şekilde) olması gerektiğini ifade eder. Üyeler, bireylerin farklı şekillerde iletişim kurduklarını kabul ederler, bu nedenle yanlış anlamaları en aza indirmek için farklı iletişim stilleri kullanırlar. Üyeler, hem dikey olarak (örneğin, liderler ve astlar arasında) hem de yatay olarak (örneğin, astlar arasında) iki yönlü iletişim yoluyla bilgilere erişebilir ve bilgi paylaşabilirler.

Kaynak: Key-Roberts vd., 2019: 4

Kapsayıcı liderlik, karşılıklı yarar sağlayarak verilen işleri yerine getirmeyle ilgilidir. Bu ileri düzey liderlik; kişi ile bir şey yapmak değil, kişiyle birlikte bir şeyler yapmak anlamına gelir. Karar vermeyi iyileştirmek ve istenen sonuçları elde etmek, yalnızca bir kişinin yeteneklerine güvenerek değil, tüm takımın yeteneklerine güvenerek sağlanmaktadır. Ayrıca, tüm girdi ve çıktıların adaletli olmasını teşvik eden bir ortam sağlar (Hollander, 2008: 3).

Adapa ve Sheridan (2018) küçük ve orta ölçekli işletmelerde kapsayıcı liderlik üzerine yaptıkları araştırmada şu sonuçlara ulaşmışlardır. Yapılan anketlerde şirket sahibi yöneticilerden alınan cevaplar, kapsayıcı liderlikle ilgili yeterlilik eksikliğinin altını çizmektedir. Çalışanları arasında üretken düşüncüyü teşvik etme konusunda başarısız oldular. Benzer şekilde, tüm çalışanlarına benzersiz potansiyel ve katkılarını gerçekleştirmede eşit büyüme fırsatları sağlamaya daha az odaklandılar. Dahası, liderler olarak nitelendirilen şirket sahibi yöneticiler, öz-yeterlilik seviyelerini tanımadıkları ve geri bildirim sağlamadıkları için kadın çalışanların güvenini baltadılar. Şirket sahibi yöneticiler, motivasyon sağlama konusunda yeteneksiz görünmektedirler. Sonuçlar; yöneticilerin ellerindeki güç, kontrol ve hiyerarşik konuma ek olarak, kural ve yönetmeliklerin oluşturulmasında şirketteki prensiplerin ve ortakların güçlü rollerine sürekli olarak odaklanmıştır. Çalışılan muhasebe firmalarındaki bu hâkim uygulamalar, iş yeri sahibi yöneticilerin ve dikey yönetim yapılarının tek yönlü bir odağını temsil etmektedir (Adapa ve Sheridan, 2018: 77).



Şekil 2.3. Kapsayıcı Liderlik Çerçevesi

Kaynak: Wuffli, 2016: 6

Liderlik süreçleri kapsayıcı olacaksa, dâhil edilmeyi savunmak için organize edilmeleri gerekmektedir. Bunun nedeni kapsayıcı davranışlara karşı gelebilecek fikirlere, uygulamalara ve klasik liderlik özelliklerine karşı koyabilmesidir. Eğitim alanında yapılan bazı araştırmalar; yöneticilerin, bazı öğretmenlerin cinsiyetçiliğe (Datnow, 1998) göz yumduğu gibi, okullarında

ırkçılığın varlığını kabul etmekte isteksiz olduklarını göstermektedir. Bu eğilimlere karşı koymak için, okullardaki liderlik uygulamalarında yer alan kişiler, benzer düşünen kişilerle ittifaklar kurarak kapsayıcılığın gelişmesinde büyük rol oynayabilirler. Kapsayıcı liderlik, birkaç farklı uygulamadan oluşur. Kapsayıcılığı savunmayı, katılımcıları eğitmeyi, eleştirel bilinç geliştirmeyi, diyalogu beslemeyi, kapsayıcı karar ve politika oluşturma stratejilerini benimsemeyi içermektedir (Ryan, 2006: 9).

Workman-Stark (2017) bir çalışmasında polislik mesleğinde kadınlara yapılan ayrımcılığa değinmiştir. Buna göre, kadınların polislik konusunda önündeki en büyük engel kalıplaşmış düşünceler ve oluşturulmuş algılardan oluşmaktadır. Kadınlar genellikle yüksek risk içeren ve fiziksel çaba gerektiren işlerden ziyade daha fazla idari görevi içeren pozisyonlar için uygun olarak uygun görülmüşlerdir. Hakim basmakalıplar nedeniyle, kadınlar genellikle zayıf olarak görülmekte ve belirli işlerin dışında tutulmaktadırlar. Bu cinsiyet paradigması, polis memurlarının terfi için ön koşul olarak kabul edilen alanlarda tecrübe kazanmaları önlenebileceği için kadın memurların ilerlemelerini zorlaştırmaktadır. Bu durum da kapsayıcılık açısından önemli bir örnek oluşturmaktadır (Workman-Stark, 2017: 64).

Carmeli vd. (2010) kapsayıcı liderlik üzerine yaptıkları çalışmadaki uyguladıkları ankette kapsayıcı liderliğin üç boyutunu değerlendirmeyi amaçlayan 9 maddelik bir ölçü oluşturmuşlardır. Bunlar; açıklık, uygunluk ve erişilebilirlikten oluşmaktadır. Anketi uyguladıkları insanlara araştırmanın boyutunu ve hedefleri dikkatlice açıklamışlardır. Katılımcılardan beş puanlık bir ölçekte büyük ölçüde liderlerinin açıklık gösterdiği ve işyerinde onlar için erişilebilir ve erişilebilir olduklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma, iş organizasyonlarında kapsayıcı liderliğin rolüne daha fazla dikkat çekmek için yapılmıştır. Açıklık, uygunluk ve erişilebilirlik gibi üç farklı güçlendirici unsur içeren kapsayıcı liderlik gibi belirli bir ilişkisel liderlik şekli önermişler ve araştırmışlardır. Yapılan bu çalışma ilişkisel liderlik anlayışını lider desteği gibi geniş bir yapıya değil, ilişkisel liderlikte liderin kapsayıcılığının belirli bir yönüne odaklanarak ortaya koyulmuştur. Araştırma kapsamında ortaya çıkan en önemli sonuçlardan birisi ise kapsayıcı liderliğin çalışanlar üstünde psikolojik güvenliğe yol açma potansiyeline sahip olduğuna kanaat getirilmesidir (Carmeli vd., 2010: 254).

Choi vd. (2015) ortaya koydukları çalışmada, işe katılım ile liderin davranışları arasındaki bağlantıyı incelemişlerdir. Kapsayıcı bir liderlik tarzı kullanmak, liderlerin takipçilerin gereksinimlerini karşılayarak, çalışanların işe katılımını artırabileceği bir yol oluşturabileceği sonucuna varmışlardır (Choi vd. 2015: 934).

Kapsayıcılık bilim adamları arasında popülerleşmeye başlamasına rağmen, araştırmaların çoğu yeterli teorik temelden yoksundu ve fikirlerin sınırlı deneysel testi bulunmaktaydı. Kayda değer bir istisna olarak, sosyal çalışma alanında yapılan Mor Barak'ın bir eseri bulunmaktadır. Mor Barak (2000); çalışanların katılım-dışlama algısı, bireylerin kritik örgütsel süreçlerin bir parçası hissettikleri derecenin bir devamı olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu süreçler; bilgi ve kaynaklara erişim, yönetici ve iş arkadaşlarıyla iletişim ve karar alma sürecine katılma ve etkileme becerisini içermektedir. Mor Barak, çeşitliliğin ve örgüt kültürünün şirkete katkıda bulunabileceği konusunda teorik bir kapsayıcılık modeli geliştirmiştir. Bu model; iş tatmini, örgütsel bağlılık, bireysel refah ve görev etkinliğine yol açacak olan kapsama-dışlama algılarını ele almaktadır (Shore vd., 2011:8).

Mitchell vd. (2015) yaptıkları araştırmada liderin kapsayıcı davranışının, çeşitli profesyonel katkılara değer vererek, meslekler arası bağlamlar ve profesyonel sınırlar arasında iş birliği hedeflerine ulaşmak için çok uygun olduğunu belirtmişlerdir. Profesyonel olarak bakıldığında çeşitli ekiplerdeki sosyal sınıflandırma süreçlerinin sıklıkla önyargı, çatışma ve kötü sonuçlara yol açtığına dair kanıtlarla karşılaşmıştır (Thylefors, 2012). Hem sağlık kuruluşları hem de organizasyonel kuruluşlar üzerindeki geçmiş araştırmalar, sosyal kategori sınırları boyunca iş birliğini kolaylaştıran liderlik stilleri hakkındaki bilgilerimize katkıda bulunmuşlardır (Reeves vd. 2010). Mitchell vd. (2015) elde ettiği bulgular kapsayıcı liderlerin; birbiriyle çelişen, zıt perspektiflerin değerini açıkça tanıyarak, mesleki farklılıkların saygı duyulmayan, tahrip edici algılarını azaltma potansiyeline sahip olduklarını ve böylece kompozisyon çeşitliliğinin olumsuz sonuçlarını azalttıklarını göstermektedir (Mitchell vd., 2015: 232).

Carmeli vd. (2010) çalışmalarında geçmişte yapılan araştırmaların, lider desteğinin yaratıcılık ve yenilikçilik için önemli olduğunu gözlemlemişlerdir (Hunter vd., 2007; Mumford ve Hunter, 2005). Ancak, lider desteği konusundaki araştırmaların çoğu, yeni fikirler ve yenilikler için genel lider desteğine odaklanmışlardır. Desteğin farklı yönlerine odaklanmamışlardır

(George ve Zhou, 2007; Mumford ve Hunter, 2005). Destekleyici liderliğin etkisi üzerine, özellikle liderle izleyici arasındaki ilişkiye odaklanarak yapılan araştırmalar, genel desteğin yaratıcılığa faydalı olduğunu göstermektedir (Arad vd., 1997; George ve Zhou, 2007; Oldham ve Cummings, 1996). Ayrıca, bazı araştırmalar çalışanların yaratıcılığını arttırmak için iletken koşulları şekillendirmede liderliğin rolüne işaret etmiştir. Örneğin, George ve Zhou (2007), lider desteğinin yaratıcılık ve yeniliğe yol açtığı süreci değerlendiren bir çalışma yürütmüştür. Spesifik olarak, süpervizörlerin destekleyici bir bağlam ve gelişimsel geribildirim sağlayabilecekleri bir ortam ile etkileşimsel adalet göstermeleri ve güvenilir olmaları için üç davranış mekanizmasını değerlendirdiler. Çalışmalarının sonuçları, her üç davranışsal destek türünün de yaratıcılığın artmasına yol açtığını göstermektedir. Mumford ve diğ. (2002), yaratıcılığa destek sağlayan liderlerin (fikir, çalışma ve sosyal destek), yaratıcılığı kolaylaştırmada daha etkili olduklarını, çünkü bireyleri yaratıcı davranışlar göstermeye motive etmek için hayati önem taşıyan iş bağlamlarını şekillendirip koruyabildiklerini belirtti. Lee vd. (2004), lider destekleyici koçluğun kişilerarası risk alımını mümkün kıldığını da kaydetti (Edmondson, 1999, 2002), ancak başarısızlıkları çözmeyi amaçlayan yakın değerlendirme süreçlerinin yaratıcılığı engellediği de gözlemlenmiştir (Amabile vd., 2004). Lee vd. (2004), insanları psikolojik olarak güvenli kılan ortak destekleyici koşulların önemini vurgulayarak, yaratıcı ve yenilikçi çabalara ayrılmaz bir davranış olan deneyde bulunmaya istekli olmalarını kolaylaştırmaktadır (Carmeli vd., 2010: 253).

Ryan (2006) kapsayıcı liderliğin okullarda uygulanması üzerine yaptığı çalışmada kapsayıcı liderliğin eğitici olmasından bahsetmektedir. Bu çalışmaya göre bütün okul topluluğunu kapsayıcı konular hakkında eğitmek önemlidir; çünkü yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve ebeveynler özellikle de daha çeşitli ortamlarda olanlar genellikle birbirleri hakkında çok az şey biliyorlar, ırkçılık gibi durumlar ve kapsayıcı uygulamalara nasıl yaklaşılır ve uygulanmalıdır? İnsanlar kapsayıcılıkla ilgili zorluklarla karşılaşacaksa yeni bilgiler, anlayışlar ve tutumlar edinmeleri gerekecektir. Bunu yapmak için, okul topluluğunun tüm üyeleri hem öğretmenin hem de öğrencinin rolünü üstlenmelidir. Eğitimciler, ebeveynlerin ve öğrencilerin okul sistemi ve topluluğu hakkında ve mevcut fırsatlar hakkında bilgi edinmesine yardımcı olmalıdır. Ebeveynlerin ayrıca eğitimcilerin kendileri ve toplulukları hakkında bilgi edinmelerine yardımcı olmaları gerekir. Bu hem gayri resmi hem de resmi yollarla okul topluluğunun üyeleri

arasındaki günlük etkileşimlerde ve daha yapısal şekillerde gerçekleştirilebilir. Eğitimciler için, en iyi şekilde çalışan, resmi olarak organize edilen gelişimsel faaliyetler doğrudan uygulamaları ile ilgilidir ve daha uzun süreler boyunca sürdürülür. Ebeveynler; bültenler, broşürler, el kitapları, resmi ve gayri resmi olarak organize edilen toplantılar ve yüz yüze etkileşim yoluyla bilgilendirilebilir. Her ikisi de örgütsel öğrenme gibi programlarla ilişkili sürekli ve sistematik çabalardan yararlanabilir. Irkçılık gibi hassas konularla ilgili olarak okulların kapsayıcı çözümler üretmeleri gerekmektedir. İzlenecek en iyi yol; ırkçılık yapan insanlara ırkçılığın yanlış olduğunun onları suçlamadan öğretilmesi ve daha fazla çatışmayı tetikleyen korku ve suç üretmeyen bir yoldur. Bu strateji, insanların hatalar yaptığını görmelerini ve bu hataların yapıcı bir şekilde tartışılması gerektiğini gösterir (Ryan, 2006: 10).

Workman-Stark (2017) yılında yaptığı çalışmada kapsayıcı liderliğin polis departmanları üzerinde uygulanmasına yönelik araştırmalarda bulunmuştur. Workman-Stark'a göre daha kapsamlı bir polis teşkilatı oluşturmak için polis liderlerinin, polis departmanlarındaki çeşitliliğe gerçek anlamda değer veren ve saygı duyan ve bu farklılıkları maksimum avantaj için kullanan bir ortam yaratmaları gerekmektedir. Bu, çalışanlara güven göstererek ve onları güçlendirerek sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak, girdilerini kontrol etmek, alınan kararlar hakkında açıkça iletişim kurmak, zamanında geri bildirim sağlamak ve tüm durumlar için politika ve uygulamaları adil bir şekilde uygulamak anlamına gelir. Bu çabaların amacı, yalnızca seçilen bir azınlığın değil, tüm insanlardan en iyi şekilde yararlanmanın koşullarını yaratmaktır. Tüm yetenekleri görmek ve bu yeteneklere ulaşmanın yollarını bulmakla ilgilidir. Bu liderlik insanları yargılamak yerine insanları birleştirme anlamına gelmektedir; belirli insanlara özen göstermek yerine tüm insanları önemsemeye ve tüm çalışanların konuşma konusunda kendilerini güvende hissedebilecekleri bir ortak çalışma ortamı yaratarak rekabet ortamını teşvik etmeyi gerektirmektedir. Bu değişim aynı zamanda problemleri görünür kılmak ve problemleri gizli tutmak yerine kök sebeplerine hitap etmeyi gerektirir. Dahası, sadece emirler yerine statükoyu sorgulayabilen cesur liderleri talep eder. Bu liderler insanların fikir ve önerilerini paylaşmaları için ortam yaratırlar. Kapsayıcılık; fikir birliği veya her fikrin benimsenmesi ve izlenmesi gerektiği fikrini ima etmez. Fikir birliği; herkesin hemfikir olması durumunda, kapsayıcılık; tüm fikirlerin ortaya koyulmasına ilişkindir. Sonuçta, lider karar vermekten hala sorumludur. Kapsayıcı liderlik çeşitli şekillerde tanımlanabilir ancak çoğu tanım onu başkalarının katkıda

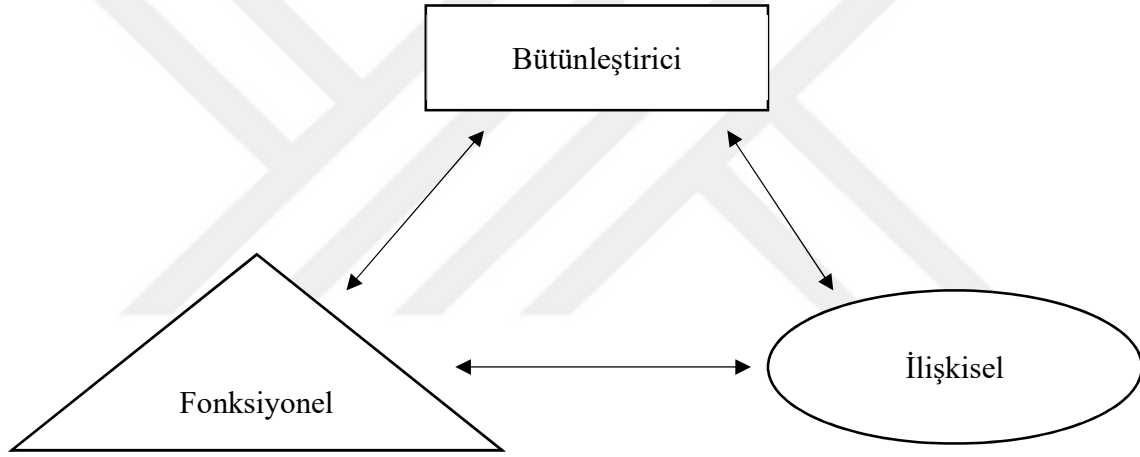
bulunmasını sağlayan ve takdir eden liderler; özellikle katkısı olmayan kişileri harekete geçiren kişiler olarak adlandırır. Kapsayıcı bir lider olmak, kişinin kendi önyargılarından ve klişelerinden haberdar olması anlamına gelir. İş birlikçi olmak insanlara adil ve saygılı davranmak; bireylerin özgünlüğünü değerlendirip aynı zamanda grubun geri kalanına bir bağlantı hissi sağlayarak, bir değer duygusu ve ait olma ve bireylere özgürce konuşabilecekleri güvenli bir alan sağlayarak ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için cesaretlendirerek yüksek performans koşullarını oluşturmaktır. Kapsayıcı liderler, haksız uygulamaların ortaya çıkması ve kurum genelinde değişimi etkileme gibi zor kararlar alma cesaretini gösterme cesaretinin de ötesine geçmelidir. Son olarak kapsayıcı liderler; hataları kabul ederek geri bildirimlerden, farklı bakış açılarından öğrenerek ve kişisel olarak güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak alçak gönüllülük duygusu göstermelidirler (Workman-Stark, 2017: 168).

Hindistan'da kadınların iş katılımı hakkında yapılan bir çalışmada; geçmişte kadınların kısıtlamalar nedeniyle iş katılım oranlarındaki düşüklüğü görülmektedir (Adapa ve Sheridan, 2018). Çağdaş işyerlerinin farklı iş güçleri bulunmakta ve işletme liderlerinin karlı iş sonuçları elde etmek için bu çalışan çeşitliliğini etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Hindistan'daki geleneksel iş yerleri (büyüklüğüne bakılmaksızın) esas olarak erkek iş gücünü içermektedir. On dokuzuncu ve yirminci yüzyıldaki sosyal reform süreçlerinden sonra işletmelerdeki iş gücünün bileşimi bakımından büyük bir değişim olmuştur. Örgütler ve firmalar, artan ücretler bakımından kadınların ve erkeklerin oldukça dikkatlerini çekmiştir. Ücretli çalışmaya kadınların katılımı reform sürecinden sonra büyük ölçüde artmıştır. Hindistan gibi sınıf ve kast sınıflandırmalarına sahip kültürel olarak çeşitliliği olan ama kısıtlı bir toplumda, firmaların ve organizasyonların liderleri başarılı iş sonuçları elde etmek için sürekli yetenek, cinsiyet ve iş yönetimi ile uğraşmaktadır. Uluslararası kuruluşlar çalışma ortamında çeşitlilik ve yetenekleri benimsemiş, eşit ve kapsayıcı fırsatların yaratılmasını teşvik ederlerken Hindistan bağlamında liderlik ve kapsayıcı iş uygulamaları hakkında çok az gelişme yaşanmıştır (Adapa ve Sheridan, 2018: 71).

Choi vd. (2015) yılında yaptıkları bir çalışmada kapsayıcı liderliğin davranışının faydalarını ortaya koymuşlardır. Bu sebeple yöneticilerin kapsayıcı liderliğin çalışanların işe katılımı üzerindeki olumlu etkileri konusunda farkındalık yaratmaları gerektiğini, böylece yöneticilerin bu tür liderliğin iş yerinde uygulanmasında daha büyük bir taahhütte bulunacakları tavsiyesinde bulunmuşlardır. Ayrıca yöneticilerin, derhal liderlere çalışanlarıyla açıklık,

uygunluk ve erişilebilirliği etkin bir şekilde sergilemelerine yardımcı olacak kapsamlı liderlik uygulamalarına ilişkin bir eğitim programı, performans değerlendirme ve bir ödül sistemi sağlamaları gerektiğinin üzerinde durmuşlardır. Kapsayıcı liderliğin etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için yöneticilerin aynı zamanda örgütsel ödüller sunmak, usule uygun adalet sağlamak, lider desteğini teşvik etmek ve çalışanların duygusal organizasyon taahhüdünü ve çalışanların yaratıcılığını kolaylaştırmak için kurumsal bir öğrenme sistemi koymak gibi çeşitli çabalar göstermeleri gerektiğini belirterek kapsayıcı liderliğin önemini savunmuşlardır (Choi vd. 2015: 941).

2.7. Kapsayıcı Liderliğin Çalışma Prensibi



Şekil 2.4. Kapsayıcı Liderliğin Çalışma Prensibi

Kaynak: Ragner, 2009: 438

Kapsayıcı liderlik çeşitliliğin ve farklılığın etkileşimli bir yönetimini çerçeveleyen entegre bir süreç olarak düşünmek yararlıdır. Kapsayıcı liderliğin çalışma prensibini oluşturan ilkeler şekil 2.4.'de verilmiştir. Şekilde görünen üç temel ilke, bir etkileşim olarak yorumlanan liderliğin ayrılmaz bir yapısıdır. Bu ilkelere bakıldığında; bilgi edinme ve yönetiminin toplanması, sentezlenmesi ve kullanımını kolaylaştıran bir liderliğin bütünleştirici ilkesi. İkinci olarak yönetim ve çalışanlar arasında arabuluculuk olarak etkileşime giren liderliğin ilişkisel bir ilkesi. Son olarak liderliğin fonksiyonellik ilkesi ise bir süreç olarak liderliğin operasyonunun bir parçası olarak sürekli öğrenme, adaptasyon, etkili bir uygulama ve bilgi yönetimini gerektirdiğini

göstermektedir. Bu ilkeler uygulamayı yönetmeye bağlı stratejik bir sürecin etkileşimli ve birbirine bağımlı yönleridir. Model yapısı ve tasarımı olarak kapsayıcıdır. Bilginin sentezi ve entegrasyonunu amaçlayan rasyonel ve entelektüel bir faaliyet temelinde çalışır ve öğrenme merkezlidir. Bu, bilişsel farkındalığı ve kişiyi (moral, motivasyon ve tutum) bir araya getiren bir öğrenen liderlik biçimidir (Ragner, 2009: 438).

Kapsayıcı lider, bireysel veya belirli gruplar üzerinde olumsuz yanılgılar olmadan hepsinin iyileştirilmesi için kurucuları etkiler ve güçlendirir. Amaç, takipçilerin evrensel katılımı ve bireyin ortak bir amaç veya vizyonla kendini ortaya koyabilmesidir. Kapsayıcı lider, belirli grupların karar alma konusunda masada yer almadığı fikrini reddeder. Kapsayıcı liderler, genellikle belirli grupları marjinalleştirmenin sadece ahlaki olarak yanlış olduğuna inanmakla kalmaz aynı zamanda herhangi bir örgütün potansiyel enerjisini ve yaratıcılığını en aza indirecek hatta tahrip edecek çok büyük bir yanlış olduğuna inanmaktadırlar. Kapsayıcı liderliğin tam aksine, liderlikteki marjinalleşme sadece düşmanlık ve çıkar toplulukları üretmekle kalmaz aynı zamanda çalışanların potansiyellerini minimum seviyeye indirebilir ve istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Ön yargı gibi çeşitli faktörler, konuya odaklı grupların gelişmemesi, her demografik katmandan çıkar grupları ve ahlaksız insanların başkalarına hükmetme, kontrol ve hatta istismar etmesi kapsayıcı bir tarzın uygulanmasını zorlaştıracaktır. Bu nedenle, liderlik uygulamasında kapsayıcılığın nasıl tezahür ettiği konusunda bir anlayışa sahip olmak önemlidir (Echols, 2009:87).

Birimler iyi performans göstermediğinde lider kapsayıcılığı en kritik unsur olarak görünmektedir. Belki de kapsayıcı liderler tarafından yönetilmeyen kötü performans gösteren birimler arasında kısır bir döngü meydana gelir; yani düşük birim performansı psikolojik güvenliği azaltan olumsuz sonuçlara yol açmakta ve düşük psikolojik güvenlik ise üyelerin kaygılarını dile getirme ve üitenin başarısızlıklarından öğrenmelerini sağlayacak şekilde fikirlerini paylaşmalarını daha az olası kılmaktadır. Bu, gelecekte daha fazla başarısızlığa ve daha da düşük performansa neden olur. Davet edip üyelerin sorunlarını dinleyen ve onların katkılarını takdir eden liderlik bu kısır döngüyü kırmanın etkili bir yolu olabilir. Temel olarak kendilerini psikolojik güvenlik altında hissetmeyen düşük performanslı birimlerin üyeleri neyi yanlış yaptıklarını anlamalarına rağmen, bu anlayışlarını diğer üyelerle veya liderle paylaşmaktan kaçınacaklardır. Gizli profil paradigmasını kullanarak gruptaki bilgilerin paylaşılması üzerine

araştırmalar, üyelerin paylaşılan bilgilere odaklanma eğiliminde olduğunu gösterirken, daha iyi kararlar almak için hayati önem taşıyan benzersiz bilgilerin bastırılmaya meyilli olduğunu, çünkü benzersiz bilgiler içeren üyelerin paylaşmaya isteksiz olduklarını göstermiştir (Stasser & Titus, 1985: 1467). Birimin tüm üyelerinin yüksek psikolojik güvenlik algıları sağlanması halinde görev ve sorunların daha belirgin olarak paylaşılmasını sağlayan anlayışlar geliştirebilirler. Buradan yola çıkarak kapsayıcı liderliğin grubun psikolojik güvenliğini sağlayarak onların paylaşmadıkları bilgilerle yüzleşmesine izin verecek şekilde özgürleştirmenin bir aracı olarak görülebilmektedir (Hirak vd., 2012: 114).

Liderin kapsayıcılığı, takım etkileşimleri içindeki farklı üyelerin farklı bakış açılarını teşvik etmeye ve değerlemeye yöneliktir ve meslek içi ekip performansının önündeki engelleri aşmada önemli bir potansiyele sahiptir. Lider kapsayıcılığının etkisini daha iyi anlamak için Mitchell ve arkadaşları (2015) bir model geliştirmişlerdir. Liderin kapsayıcılığının ortak ekip kimliğindeki artış ve algılanan statü farklılıklarındaki azalma ile meslekler arası ekip performansını artırdığını tahmin etmektedirler. Mitchell ve arkadaşlarının (2015) yılında 75 ekibin 346 üyesi üzerinde yaptıkları çalışmada liderin kapsayıcılığın performans üzerindeki önemli etkisine aracılık eden takım kimliği ve algılanan durum farklılıkları ile modellerini desteklemişlerdir. Sonuçlar, çeşitli ekiplerde, özellikle de meslekler arası ekiplerde lider kapsayıcılığının kritik rolünü güçlendirmekte, sosyal kimliğin ve algılanan durum farklılıklarının performans üzerindeki etkisine aracılık eden kritik faktörler olduğunu göstermektedir (Mitchell vd., 2015: 217).

2.8. Kapsayıcı Liderlik ve Psikolojik Güvenlik

Genel olarak, takım lideri davranışlarının bir takımın iç dinamiklerini özellikle de takım iklimini ve öğrenme yönelimini etkileyen yanları olduğu bilinmektedir. Ekip üyeleri, liderlerin davranışlarına büyük önem verir ve ekip etkileşimlerinde neyin beklenip kabul edilebilir olduğunu öğrenmek için lider eylemlerini inceler. Bir lider otoriter, destekleyici olmayan veya savunmacı bir duruş alırsa, ekip üyelerinin takımda konuşmanın güvensiz olduğunu hissetmeleri daha olasıdır. Buna karşılık, bir lider demokratik, destekleyici ve soru ve zorlukları memnuniyetle karşılarsa, ekip üyelerinin takımda ve birbirleriyle etkileşimlerinde daha fazla psikolojik güvenlik hissetme olasılığı yüksektir. Psikolojik güvenlik üzerindeki liderlik etkilerine dair ön kanıtlar hemşirelik ekiplerinde yapılan ilaç hataları ile ilgili Edmondson'un 1996

yılındaki çalışmasında ortaya çıkmıştır. Bazı birimlerde hemşireler, hemşire yöneticilerini otoriter olarak tanımladılar ve aynı zamanda hataları ortaya çıkarmak için azarlanmaktan duydukları derin korkuları dile getirdiler. Buna karşılık, diğer birimlerdeki hemşireler hatalar hakkında konuşurken kendilerini güvende hissettiler çünkü hemşire yöneticileri bu bilgiyi ünite için bir öğrenme aracı olarak kullanmanın önemini vurguladılar. Kalp cerrahi ekiplerinin üzerinde yapılan diğer bir çalışmada ise nitel veriler; başkalarının fikirlerine aktif olarak kulak veren liderleri olan ekiplerin, bu davranışı uygulamayan liderlerin ekiplerine göre daha yüksek psikolojik güvenceye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Liderin kapsayıcılığı, üyelerin seslerini ve farklı bakış açılarını tartışmalara ve kararlara dahil etme girişimlerini yakalar. Liderin kapsayıcılığı, doğrudan davet yoluyla üyeyle konuşarak onun psikolojik güvenliğinin oluşturulması davranışı tanımlamaktadır. İnsanların seslerinin gerçekten değerli olduğuna inanmasına yardımcı olan kapsayıcılığı iletmek için hem davet hem de takdir gerekmektedir (Nembhard ve Edmondson 2006: 947).

Günümüz işgücünün değişen demografisi, çeşitliliği yönetmeyi etkin bir şekilde organizasyonlar için kilit bir sorun haline getirmektedir. Mevcut araştırmanın temeli, liderliğin, özellikle kapsayıcı liderlik biçimlerinin-çeşitli insan sermayesinden başarıyla yararlanılması için kritik öneme sahip olmasıdır. Kapsayıcı bir çalışma ortamı geliştirmek için ahlaki bir argümana ek olarak, mevcut araştırmanın sonuçlarıyla kapsayıcı liderlerin de yardımcı olabileceğini göstermektedir (Nishii ve Mayer, 2009: 1423).

Ryan (2006: 13) kapsayıcılığın okullar üzerindeki etkisiyle ilgili çalışmasında okulların gerçekten kapsayıcı topluluklar olması için kapsayıcı politika oluşturma süreçleri benimsemeleri gerektiğini belirtmiştir. Politika müzakereleri, kapsayıcılığı iki şekilde gösterebilir. Birincisi, kapsayıcı değerleri destekleyen politikaları teşvik etmektir. İkincisi, kendileri kapsayıcı olan politika müzakere süreçlerini organize etmektir. Bu, okul topluluğundaki tüm çıkarların bu süreçlerde adil bir şekilde temsil edilmesi gerektiği ve bu süreçlerin sonucunu etkilemek için herkesin eşit derecede adil fırsatlara sahip olması gerektiği anlamına gelir. Bunun olmasını sağlamak için, okulların topluluklarını bilmesi ve anlaması gerekir; topluluğun tüm kesimlerini adil bir şekilde temsil edecek olanları davet etmeye, müzakereler için uygun bir yer kurmaya, güç dinamiğine özel dikkat göstermeye ve bu müzakerelerde herkesin fikirlerini dile getirmesini sağlamaya, politika yapıcıların başkalarının bakış açılarından sorunları görmesine yardımcı

olmaya, politikadan etkilenen insanlar ve politikaları izlemek ve ayarlamak için devam eden bir sürece dahil olması gerekmektedir. Bu çabalarda başarı şansını artırmak için, okulların tüm okul topluluklarını kapsaması gerekir. Bu, kapsama durumu eğitim uygulamasının uzun ömürlülüğünü sağlayacak ve eğitim politikasında daha geniş değişikliklere karşı koruyacak şekillerde önemli ve rutin bir parçası haline getirmeyi gerektirir. Okulların kültürleri teşvik etmeleri için kültürlerin karmaşıklığını kabul etmeleri ve çabalarının yönlendirildiği amaçlara duyarlı olmaları gerekir. Liderliğe yönelik kapsamlı bir yaklaşım, okul topluluğunun üyelerinin çabalarının yalnızca yönetim veya baskın grupların değil, herkesin çıkarlarını desteklemesini gerektirir. Örneğin okul vizyonu ifadeleri sadece yönetimden veya güçlü birey ve gruplardan değil, aynı zamanda okul topluluğunun tüm kesimlerinden de eşit şekilde çıkmalıdır. Okulda kapsama çabaları etrafında paylaşılan değerler ne olursa olsun, kapsama çabaları tüm grupları temsil etmeli ve tüm gruplar bu değerlerden eşit olarak faydalanmalıdır. Okulların, geleneksel olarak dışlanmış kültürlerin bu sürecin bir parçası olmaları için yer açmanın yollarını bulmaları gerekir. Değerleri, inançları ve yaşam tarzları onurlandırılmalı ve eğitimin içeriğine ve sürecine dahil edilmelidirler (Ryan, 2006: 13).

3. BÖLÜM

3. İŞ MODELİ ve KURAMSAL TEMELLERİ

İş modeli, yönetim araştırmalarında ve uygulayıcılar tarafından yaygın olarak kullanılmasına rağmen, bir netliğe sahip değildir. Kavram, 1950'lerin sonlarında tanıtıldı ancak 1990'lara kadar yayınlarda çok az kullanıldı ta ki internet kullanımının artması ve e-işletmelerin ortaya çıkmasına kadar (Saebi ve Foss, 2015: 6). 2000 senesinden sonra bu kavram literatürde çok fazla kullanılmaya başlanmıştı ancak bu kadar popüler bir konu haline gelen iş modeli kavramı hakkında ortak bir görüş birliği sağlanamamıştı, bu sebeple iş modeli hakkında genel bir tanım ortaya çıkmamıştır. Bunun sebebi tek bir disiplin ile alakalı çalışmaların yapılmamasıdır. Bu konu ile alakalı günümüz de dâhil hangi disiplinin temel alınarak çalışılması gerektiği netlik göstermemektedir. İş modeli hedeflere ulaşmak için gereklidir fakat yönetici ve liderler kendilerine uygun doğru tanımları seçmek zorundadırlar (Yanık, 2007: 107).

Küreselleşmenin hızlanması ve gelişen teknoloji işletmelerin sürdürülebilirlik endişelerine cevap verme baskısını artırmaktadır. Kuruluşların; finansal krizler, ekonomik ve sosyal eşitsizlikler, çevresel olaylar, maddi kaynak kıtlığı, enerji talepleri ve teknolojik gelişme gibi konuları odak noktalarının bir parçası olarak daha aktif bir şekilde ele almaları beklenmektedir. Bir yandan bu zorluklar riskte bir artış olarak görülürken diğer yandan ise aynı zorluklar kuruluşların sürdürülebilirlik odaklı inovasyona girmeleri için fırsatlar olarak görülebilmektedir. Kurumların başarılı olması için; doğal, sosyal ve finansal kaynakları korumaya ve geliştirmeye yardımcı olan ekonomik verim içeren ve ekonomik etkili yenilikleri yaratıcı bir şekilde ana faaliyetlerine entegre ederek bu zorluklara cevap vermeleri gerekmektedir. Bununla birlikte sürdürülebilirlik odaklı inovasyonun gerçekten etkili olması için bir kurum içindeki küçük inovasyonlardan çok kurum geneline ulaşan entegre ve bütünlüklü inovasyonlara doğru ilerlemesi gerekmektedir (Joyce ve Paquin, 2016:1).

2003'te Apple, iPod'la iTunes mağazasını tanıttı. Taşınabilir eğlencede devrim yaparak ve yeni bir pazar oluşturarak şirketi dönüştürdü. Sadece üç yıl içinde, bu iki kombinasyon Apple'ın gelirinin neredeyse yarısını oluşturan yaklaşık 10 milyar dolarlık bir ürün haline geldi. Apple'ın

pazar kapitalizasyonu 2003 yılının başlarında 1 milyar dolardan, 2007 yılının sonlarında 150 milyar doların üzerine çıktı. Bu başarı birçok insan tarafından bilinmektedir. Bundan daha az bilinen bilgi ise Apple'ın dijital müzik çalarları piyasaya sunan ilk kişi olmadığıdır. Diamond Multimedia adlı bir şirket 1998 yılında Rio'yu tanıttı. Bir başka firma olan Best Data 2000 yılında Cabo 64'ü tanıttı. Her iki ürün de iyi performansa sahipti, taşınabilir ve şıktı. Öyleyse neden Rio Cabo yerine iPod başarı kazanmıştı? Apple, iyi bir teknolojiden daha akıllıca bir şey yaptı ve şık bir tasarım kullandı. İyi bir teknoloji aldı ve onu harika bir iş modeline sardı. Apple'ın asıl yeniliği dijital müziği indirmeyi kolay ve rahat hale getirmektir. Bunu yapmak için, şirket donanım, yazılım ve servis birleştiren çığır açan bir iş modeli inşa etti (Johnson vd., 2008:59).

Son yıllarda, iş modeli hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından yoğun ilgi odağı olmuştur. 1995'ten bu yana, bir iş modeli kavramının ele alındığı hakemli akademik dergilerde yayınlanan en az 1.177 makale bulunmaktadır. İş modeli aynı zamanda giderek artan sayıda uygulayıcı odaklı çalışmaya konu olmuştur. Yayınlanan makalelerin sayısında bir patlama olmasına ve iş modelleri konusunda konferans oturumlarının ve panellerin bolluğuna rağmen, araştırmacıların birbirlerinin işlerini etkin bir şekilde yapabilmelerini sağlayacak ortak ve yaygın olarak kabul edilen bir dil geliştirmemiş oldukları görülmektedir (Zott vd., 2011: 3). Tablo 3.1.'de bu alanda önde gelen kişilerin yapmış oldukları bazı tanımlar kronolojik sırayla verilmiştir.

Tablo 3.1. Bazı İş Modeli Tanımları

Yazarlar, Yıl: Sayfa	İş Modeli Tanımı	İş Modeli Elemanları
Timmer, 1998: 4	İş Modeli; çeşitli iş aktörleri ve gelir kaynaklarının bir açıklaması olarak; ürün, hizmet ve bilgi akışları için bir mimariyi oluşturmaktadır.	Yok.
Mahadevan, 2000: 59	İş Modeli; iş için kritik olan üç akışın eşsiz bir karışımından oluşmaktadır. Bunlar iş ortakları ve müşterileri kapsayan; değer akışı, gelir akışı ve lojistik akışıdır.	Yok.
Linder ve Cantrell, 2000: 1	İşletmenin değer yaratmak için temel mantığını oluşturmaktadır. Kâr odaklı bir işletmenin nasıl para kazanacağını açıklar.	Yok.
Amit ve Zott, 2001: 4	Bir iş modeli, iş fırsatlarının kullanılmasıyla değer yaratacak şekilde tasarlanan işlemlerin içeriğini, yapısını ve yönetişimini göstermektedir.	- İşlemlerin içeriği - İşlemlerin yapısı - İşlemlerin yönetimi - Değer yaratma tasarımı
Bienstock, Gillenson ve Sanders, 2002: 174)	Para kazanma yoludur.	Yok.
Chesbrough ve Rosenbloom, 2002: 532	İş modeli; teknolojik özellikleri ve potansiyelleri girdi olarak alan ve bunları müşteriler ve pazarlar aracılığıyla ekonomik girdilere dönüştüren tutarlı bir çerçeve sağlamaktadır. Dolayısıyla iş modeli, teknoloji gelişimi ile ekonomik değer yaratma arasında aracılık eden odaklanma aracı olarak algılanmaktadır.	- Değer teklifi - Pazar segmenti - Değer zincirinin yapısı - Maliyet yapısı ve kar potansiyeli - Değer ağı içindeki konum - Rekabet stratejisi
Magretta, 2002: 4	İş modeli; müşterilerinizin kim olduğunu, neye değer verdiğini ve bu değeri sağlamada nasıl para kazanacağınızı açıklayan mantıklı bir hikayedir.	- Müşteri tanımı - Müşteriye değer - Gelir mantığı - Ekonomik mantık
Osterwalder vd., 2005: 17	Bir iş modeli, bir dizi unsur ve ilişkilerini içeren ve belirli bir firmanın iş mantığını ifade etmeyi sağlayan kavramsal bir araçtır. Bir şirketin bir veya birkaç müşteri segmentine, firmanın mimarisine ve bu değer ve ilişki sermayesini oluşturmak, pazarlamak ve sunmak için ortak ağının karlı ve sürdürülebilir gelir akışları oluşturmak için sunduğu değer bir açıklamasıdır.	- Değer teklifi - Hedef müşteri - Dağıtım kanalı - İlişki - Değer yapılandırması - Temel yetkinlik - Ortak ağı - Maliyet Yapısı - Gelir modeli
Shafer vd., 2005: 202	İş, temelde değer yaratma ve bu değerden geri dönüş yakalama ile ilgilidir. İş modelini, firmanın bir ağ içinde değer yaratmak veya yakalamak için kullanacağı stratejik seçeneklerin bir temsili olarak tanımlarız.	- Stratejik seçimler (örneğin, müşteri, değer teklifi, yetenekler, fiyatlandırma, rakipler, teklif, strateji) - Değer yaratma (kaynaklar / varlıklar dahil, süreçler / etkinlikler) - Yakalama değeri (maliyet, finansal dahil yönleri, kar) - Değer ağı
Tikkanen vd., 2005: 792	Bir firmanın iş modelini, bileşenlerde ve ilgili materyal ve bilişsel yönlerde ortaya çıkan bir sistem olarak tanımlıyoruz. İş modelinin temel bileşenleri arasında şirketin ilişkiler ağı, şirketin iş süreçlerinde ve kaynak tabanında somutlaşan operasyonlar ve şirketin finans ve muhasebe kavramları yer almaktadır.	- Maddi yönleri: strateji ve yapı, ağ, işlemler, finans ve muhasebe - İnanç sistemi: itibar sıralaması, endüstri tarifi, sınır inançları, ürünler

Voelpel vd., 2005: 261-262	İş modeli, işletmenin kendi stratejik yeteneklerinin yanı sıra değer ağlarını oluşturan ve bu değeri sağlamak için yapılandırılmış ağların hedeflerini yerine getirmeyi amaçlayan liderlik ve yönetim biçimini kapsamaktadır.	• Müşteri değer önerileri • Değer ağı yapılandırması • Paydaşlar için sürdürülebilir geri dönüşler
Chesbrough, 2007: 12	İş modeli iki önemli işlevi yerine getiriyor: değer yaratma ve değer yakalama. İlk olarak, hammadde temin etmeden nihai tüketiciyi tatmin etmeye kadar çeşitli faaliyetler boyunca yaratılan net değer olacak şekilde yeni bir ürün veya hizmet verecek bir dizi faaliyeti tanımlar. İkincisi, bir iş modeli, onu geliştiren ve işleten firma için bu faaliyetlerin bir kısmından değer elde ediyor.	• Değer teklifi • Hedef piyasa • Değer zinciri • Gelir mekanizması • Değer ağı veya ekosistem • Rekabet stratejisi
Johnson, Christensen ve Kagermann, 2008: 52	Bir iş modeli, bir araya getirilen ve değer katılan birbirine kenetlenmiş dört öğeden (müşteri değer teklifi, kar formülü, temel kaynaklar, temel işlemler) oluşur.	• Müşteri değer teklifi (hedef müşteri, yapılacak iş ve teklifi içerir) • Kâr formülü (gelir modeli, maliyet yapısı, marj modeli ve kaynak hızını içerir) • Anahtar kaynaklar • Anahtar işlemler (ölçümler, kurallar ve normlar)
Zott ve Amit, 2010: 219	İş modeli; iş fırsatlarından yararlanarak değer yaratacak şekilde tasarlanan ve işlemlerin içeriğini, yapısını ve yönetişimini kapsayan bir kavramdır.	• İşlemlerin yapısı • İşlemlerin içeriği • İşlemlerin yönetimi
Santos vd., 2009: 1	Bir iş modeli, belirli bir ürün/pazar setinin üretiminde (ve teslimatında) değer yaratmak için tasarlanan, firma içinde ve dışında bu faaliyetleri gerçekleştiren faaliyetlerin ve organizasyon birimlerinin bir yapılandırmasıdır.	• Bir dizi temel aktivite • Faaliyetleri gerçekleştiren bir dizi organizasyon birimi • Faaliyetler arasında bir dizi bağlantı • Organizasyon birimlerini ve birimler arasındaki bağlantıları kontrol etmek için bir dizi yönetim mekanizması

Kaynak: Saebi ve Foss 2015: 40-42

Her şirketin ifade etsin veya etmesin bir iş modeli vardır. Temelinde bir iş modeli iki önemli işlevi yerine getiriyor; değer yaratma ve değeri elde tutma. İlk olarak, hammadde temin etmeden nihai tüketiciyi tatmin etmeye kadar çeşitli faaliyetler boyunca yaratılan, net değer olacak şekilde yeni bir ürün veya hizmet verecek bir dizi faaliyeti tanımlar. Bu çok önemlidir, çünkü eğer net bir değer yaratma yoksa, faaliyetlere katılan diğer şirketler bu işe dâhil olmayacaklardır. İkincisi bir iş modelini geliştiren ve işleten firma için bu faaliyetlerin bir kısmından değer elde eder. Bu aynı derecede kritik öneme sahiptir, çünkü faaliyetlerinin bir kısmından kar elde edemeyen bir şirket bu faaliyetleri zaman içerisinde sürdüremez. Değer yaratan bir iş modelinin özellikleri ile bu değer bir kısmını yakalamaya yardımcı olanlar arasında gerçek gerilimler olabilir. Alternatifler daha düşük bir değer sunarsa, örneğin; yüksek değerli bir tescilli teknoloji şirket için kolayca kar elde eder. Ancak birçok durumda müşteriler bu ürünleri satın almak konusunda isteksizdir (fiyat, sınırlı bulunabilirlik, teslimat veya servis sorunları nedeniyle). Yine de

teknolojiyi daha açık hale getirmek, müşterilere daha çekici gelmesini sağlamak, tekliflerden değer elde etmeyi zorlaştırıyor. Bu yüzden bu faktörler dengelenmelidir (Chesbrough, 2007: 12).

Kilit Ortaklar • Kilit ortaklarımız kimler? • Kilit tedarikçilerimiz kimler? • Ortaklarımızdan hangi kilit kaynakları alıyoruz? • Ortaklar hangi kilit faaliyetleri gerçekleştiriyor?	Kilit Faaliyetler • Değer önerilerimiz hangi kilit faaliyetleri gerektiriyor • Dağıtım Kanallarımız? • Müşteri ilişkileri ne durumda? • Gelir akışları ne durumda? Kilit Kaynaklar • Değer önerilerimiz hangi kilit kaynakları gerektiriyor? • Dağıtım Kanallarımız? • Müşteri ilişkileri ne durumda? • Gelir akışları ne durumda?	Değer Önerileri • Hangi değeri müşteriye ulaştırıyoruz? • Müşterilerimizin hangi sorunlarının çözümüne yardımcı oluyoruz? • Hangi müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılıyoruz? • Müşteri Segmentine hangi ürün ve hizmet paketlerini sunuyoruz?	Müşteri İlişkileri • Müşteri segmentlerimiz onlarla nasıl bir ilişki kurmamızı istiyor? • Hangi ilişkileri kurabildik? • Ne kadar pahalılar? • İş modelimizin geri kalanıyla nasıl entegre oluyorlar? Kanallar • Müşteri Segmentlerimiz hangi kanallardan ulaşmak istiyor? • Şimdi onlara nasıl ulaşıyoruz? • Kanallarımız nasıl entegre edilir? • Hangileri en iyi çalışır? • Hangileri en uygun maliyetlidir? • Onları müşteri alışkanlıklarıyla nasıl bütünleştiriyoruz?	Müşteri Segmentleri • Kimler için değer yaratıyoruz? • En önemli müşterilerimiz kimler?
Maliyet Yapısı • İş modelimize özgü en önemli maliyetler nelerdir? • En pahalı kilit kaynaklar hangileridir? • En pahalı kilit faaliyetler hangileridir?		Gelir Akışları • Müşterilerimiz hangi değer için gerçekten ödeme yapmak istiyor? • Şu anda ne için ödeme yapıyorlar? • Şu anda nasıl ödeme yapıyorlar? • Nasıl ödemeyi tercih ederler? • Gelir toplam gelirlere ne kadar katkıda bulunur?		

Şekil 3.1. İş Modeli Kanvası

Kaynak: Osterwalder, 2010: 288

Müşteri segmentleri yapı bloğu, bir işletmenin ulaşmak ve hizmet etmeyi amaçladığı farklı kişi veya kurum gruplarını tanımlar. Müşteriler, herhangi bir iş modelinin kalbini oluşturur. (Kâr getiren) müşteriler olmadan, hiçbir şirket uzun süre yaşayamaz. Bir müşteriyi daha iyi tatmin etmek için, bir şirket onları ortak ihtiyaçları, ortak davranışları veya diğer özellikleri olan farklı

bölümler halinde gruplandırabilir. Bir iş modeli, bir veya birkaç büyük veya küçük Müşteri segmenti tanımlayabilir. Bir kuruluş hangi segmentlere hizmet edeceğine ve hangi bölümlere göz ardı edeceğine dair bilinçli bir karar vermelidir. Bu karar verildikten sonra, belirli müşteri gereksinimlerinin güçlü bir şekilde anlaşılması için bir iş modeli özenle tasarlanabilir (Indrawan vd., 2016:108).

Değer önerileri yapı taşı, belirli bir müşteri segmenti için değer yaratan ürün ve hizmet paketini tanımlar. Bu blok başarısız bir durumda ise müşteriler başka şirketlere yönelirler. Bu blokta bir müşterinin problemine çözüm getirilir veya bir müşterinin ihtiyacı karşılanır. Her değer teklifi belirli bir müşteri segmentinin gereksinimlerini karşılayan seçilmiş bir ürün ve/veya hizmet paketinden oluşur. Bu anlamda, değer önerisi bir şirketin müşterilerine sunduğu faydaların toplamı veya bir demetidir. Bazı değer önerileri yenilikçi olabilir veya bunun tam tersi yıkıcı bir etkiyi temsil edebilir (Verrue, 2014: 4).

Kanallar yapı bloğu, bir şirketin bir değer teklifi iletişiminin dağıtımı ve satışını gerçekleştirmek için müşteri segmentleriyle nasıl iletişim kurduğunu ve onlara nasıl ulaştığını açıklar. Kanallar, müşteri deneyiminde önemli bir rol oynayan müşteri temas noktalarıdır. Kanallar çeşitli fonksiyonlara hizmet ederler. Bunlar; müşteriler arasında bir şirketin ürün ve hizmetleri hakkında farkındalık yaratmak, müşterilerin bir şirketin değer önerisi değerlendirmesine yardımcı olması, müşterilerin belirli ürün ve hizmetleri satın almalarına imkân tanımak, müşterilere değer önerisinde bulunmak, satın alma sonrası müşteri desteği sağlamaktır (Fá ve Zilber, 2014: 623).

Müşteri ilişkileri yapı bloğu, bir şirketin belirli müşteri segmentleriyle kurdukları ilişki türlerini açıklar. Şirket, her bir müşteri segmentiyle kurmak istediği ilişki türünü ayrı ayrı netleştirmelidir. İlişkiler kişiselden genel hale gelebilir. Ayrıca müşteri ilişkileri; müşteri kazanımı, müşteri tutma, satışları artırmak gibi fonksiyonlara sahiptir (Qastharin, 2015: 5).

Gelir akışları bloğu, bir şirketin bütün müşteri segmentlerinden elde ettiği parayı temsil eder (kazanç elde etmek için maliyetler gelirlerden çıkarılmalıdır). Müşteriler bir iş modelinin kalbini oluşturuyorsa gelir akışları atardamarlarıdır. Bir şirketin kendine sorması gerekir, “Müşteri segmentleri hangi değer için gerçekten ödeme yapmak istiyor?” Bu soruyu başarıyla

yanıtlayarak, firmanın bütün müşteri segmentlerinden bir veya daha fazla gelir akışı oluşturmasını sağlar. Her gelir akışı; sabit liste fiyatları, pazarlık, açık artırma, piyasaya bağlı, hacme bağlı veya verim yönetimi gibi farklı fiyatlandırma mekanizmalarına sahip olabilir (Zott ve Amit, 2010: 216).

Kilit kaynaklar yapı taşı, bir iş modelinin çalışması için gereken en önemli varlıkları açıklar. Bu kaynaklar, bir işletmenin değer teklifi yaratmasına ve yürütmesine, pazarlara ulaşmasına, müşteri segmentleriyle ilişkilerini sürdürmesine ve gelir elde etmesine olanak tanır. İş modelinin türüne bağlı olarak farklı Temel Kaynaklara ihtiyaç vardır. Bir mikroçip üreticisi, sermaye yoğun üretim tesisleri gerektirirken, bir mikroçip tasarımcısı daha çok insan kaynağına odaklanır. Kilit kaynaklar fiziksel, finansal, entelektüel veya beşerî olabilir. Kilit kaynaklar şirkete ait olabilir, kiralanabilir veya kilit ortaklardan edinilebilir (Bonazzi ve Zilber, 2014: 623).

Kilit faaliyetler yapı bloğu, bir şirketin iş modelinin çalışması için yapması gereken en önemli şeyleri açıklamaktadır. Bunlar, bir şirketin başarılı bir şekilde çalışması için yapması gereken en önemli eylemlerdir. Kilit kaynaklar gibi, bir değer teklifi yaratmaları ve sunmaları, pazarlara ulaşmaları, müşteri ilişkilerini sürdürmeleri ve gelir elde etmeleri gerekmektedir. Kilit kaynaklar gibi, kilit faaliyetleri de iş modeli türüne bağlı olarak değişir. Yazılım üreticisi Microsoft için kilit faaliyetler yazılım geliştirmeyi içerir. PC üreticisi Dell için, kilit faaliyetler tedarik zinciri yönetimi içerir (Verrue, 2014: 4).

Kilit ortaklar yapı taşı, iş modelini çalıştıran tedarikçiler ve ortaklar ağını açıklar. Şirketler, birçok nedenden dolayı ortaklıklar kurarlar ve ortaklıklar birçok iş modelinin temel taşı haline gelir. Şirketler iş modellerini optimize etmek, riski azaltmak veya kaynak edinmek için ittifaklar kurarlar. Dört farklı ortaklık türü arasında ayrım yapabiliriz; ilk olarak rakip olmayanlar arasındaki stratejik ittifaklar, ikinci olarak iş birliği yapan rakipler arasındaki stratejik ortaklıklar, üçüncü olarak yeni işletmeler geliştirmek için ortak girişimler ve son olarak güvenilir tedarik sağlamak için alıcı-tedarikçi ilişkileridir (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 20-40).

4. BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, kapsayıcı liderlik davranışı ile iş modeli arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Yakın zamanda liderin kapsayıcılığı olarak ortaya çıkan ve kapsayıcı liderlik olarak literatürde yerini alan bu yeni kavramın iş modeliyle ne derecede bağlantılı olduğu bu araştırma sonucunda ortaya koyulmak istenmektedir.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Kurumsal iş yerlerinde çalışan personeller, idari personeller, şefler/formenler, bölüm sorumluları ve şirket sahipleri üzerinde uygulanan araştırma aşağıda yer alan varsayımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir (Parseyhan, 2014:158):

- Araştırmaya katılım gösteren kişilerden elde edilen data, doğru, geçerli ve güvenilir.
- Uygulanan liderlik ölçeği ile kurum çalışanlarının liderlik algıları tahmin edilebilmektedir.
- Uygulanan iş modeli ölçeği ile çalışanların şirketlerindeki iş modeli ile ilgili bilgileri ölçülebilmektedir.
- Kullanılan anket, örnekleme oluşturan bireyler tarafından anlaşılabilir ifadeler içermektedir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

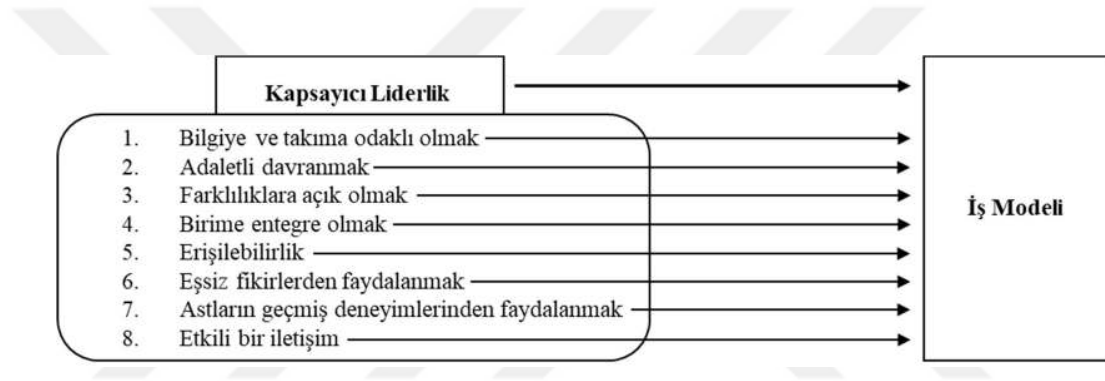
Araştırmada, sadece kurumsal iş yeri çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırma temel olarak insanlar üzerinde yapıldığı için, sosyal bilimlerdeki çalışmalara özgü olan genel

sınırlılıklar, bu çalışma için de geçerli olmaktadır. Toplam sayısal verilerin güvenilirliği ise veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır (Kahya, 2013: 186).

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

4.4.1. Araştırmanın modeli

Araştırmada, kapsayıcı liderlik davranışı bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni iş modelidir. 'de araştırma doğrultusunda oluşturulan model yer almaktadır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hedefine uyacak şekilde teste tabi tutulacak olan hipotezler aşağıda verilmiştir:

H₁: Kapsayıcı liderliğin bilgiye ve takıma odaklı olma boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Kapsayıcı liderliğin adil davranış boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃: Kapsayıcı liderliğin farklılıklara açık olma boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Kapsayıcı liderliğin birime entegre olma boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Kapsayıcı liderliğin erişilebilirlik boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Kapsayıcı liderliğin çalışanların benzersiz fikirlerinden yararlanma boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7: Kapsayıcı liderliğin çalışanların geçmiş deneyimlerinden faydalanma boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8: Kapsayıcı liderliğin etkili iletişim boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

H9: Kapsayıcı liderlik davranışı ve iş modeli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

4.5. Veri Toplamada Kullanılan Araç ve Yöntemler

Tarama modeli yöntem olarak kullanılmış olup veriler ise anket ile elde edilmiştir. Anket üç ana bölümden oluşmakta olup; birinci bölümde demografik bilgilere yönelik 6 soru mevcuttur. Uygulanan anketin ikinci bölümünde kapsayıcı liderliğin boyutlarını ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur, son bölümde ise iş modelini kapsayan sorular bulunmaktadır. Kapsayıcı liderlik davranışlarını ölçmek için Key-Roberts vd.nin (2019) çalışmasından yararlanılmıştır. Bu bölümde kapsayıcı liderliğin; adil olması, farklılıklara açık olması, birime entegre olması, benzersiz perspektifler ve uzmanlıktan yararlanması ve anlaşılır iletişim kurması boyutlarını içeren 68 soru bulunmaktadır. İş modeli ile ilgili bölümde ise Zott ve Amit'in (2008) çalışmasından yararlanılmıştır. Bu bölümde iş modeli iki ölçekte ele alınmıştır. Birinci ölçek iş modelinin yenilik merkezli olması, ikinci ölçek ise iş modelinin verimlilik merkezli olmasıdır. İş modeli bölümünde 24 soru bulunmaktadır. Anketler beşli likert ölçeği yöntemine göre değerlendirmeye alınmıştır. İstatistik programı kullanılarak araştırmanın analizi sağlanmıştır. Veriler normal dağılım göstermemektedir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, faktör analizi, güvenilirlik analizi ve parametrik olmayan testler

kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığı ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.6. Bulgular

Araştırmanın çalışma grubunu kurumsal iş yeri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada 152 anket araştırmaya dâhil edilmiştir.

4.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler

Araştırmaya katılan kişilerin demografik istatistikleri sırasıyla tablolarda verilmektedir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Mesleki Deneyim Süreleri

Mesleki deneyim süreniz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1-2 Yıl	13	4,5	8,6	8,6
	2-5 Yıl	49	16,9	32,2	40,8
	6-10 Yıl	46	15,9	30,3	71,1
	11-15 Yıl	19	6,6	12,5	83,6
	16+ Yıl	25	8,6	16,4	100,0
	Total	152	52,4	100,0	
Kayıp	Sistem	138	47,6		
Toplam		290	100,0		

Tablo 4.1'e göre araştırmaya katılan kişilerin mesleki deneyim süreleri incelendiğinde; %8.6'sının 1-2 yıl, %32.2'sinin 2-5 yıl, %30.3'ünün 6-10 yıl, %12.5'inin 11-15 yıl, %16.4'ünün ise 16 ve üstü yıl mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir. Çoğunluk 2-5 yıl, azınlık ise 1-2 yıl olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaş İstatistikleri

Yaşınız					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	18-25	15	5,2	9,9	9,9
	26-30	46	15,9	30,3	40,1
	31-40	58	20,0	38,2	78,3
	41-50	28	9,7	18,4	96,7
	51+	5	1,7	3,3	100,0
	Toplam	152	52,4	100,0	
Kayıp	Sistem	138	47,6		
Toplam		290	100,0		

Tablo 4.2’de araştırmaya katılan kişilerin yaş istatistikleri görülmektedir. Tabloya göre 18-25 yaş arası %9.9, 26-30 yaş arası %30.3, 31-40 yaş arası %38.2, 41-50 yaş arası % 18.4, 51 ve üstü yaş aralığındaki kişilerin ise %3.3 olduğu görülmektedir. Çoğunluk 31-40 yaş arası, azınlık ise 51 ve üzeri yaş aralığında karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Kişilerin Eğitim Durumları

Eğitiminiz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İlköğretim	7	2,4	4,6	4,6
	Lise	27	9,3	17,8	22,4
	Lisans	92	31,7	60,5	82,9
	Yüksek Lisans	20	6,9	13,2	96,1
	Doktora	6	2,1	3,9	100,0
	Toplam	152	52,4	100,0	
Kayıp	Sistem	138	47,6		
Toplam		290	100,0		

Tablo 4.3’te araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumları görülmektedir. Tabloya göre ankete katılan kişilerin %4,6’sı ilköğretim mezunu, %17.8’i lise mezunu, %60.5’i lisans mezunu,

%13.2'sinin yüksek lisans ve %3.9'unun ise doktora mezunu olduğu görülmektedir. En fazla lisans mezunu olmasına karşın en az doktora mezunu bulunmaktadır.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kurumlarındaki Pozisyonları

Kurumdaki Pozisyonunuz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Şirket Sahibi	5	1,7	3,3	3,3
	Şirket Müdürü	6	2,1	3,9	7,2
	Bölüm Sorumlusu	29	10,0	19,1	26,3
	Ustabaşı-Formen	7	2,4	4,6	30,9
	Çalışan-Personel	105	36,2	69,1	100,0
	Total	152	52,4	100,0	
Kayıp	Sistem	138	47,6		
Toplam		290	100,0		

Tablo 4.4.'te araştırmaya katılanların kurumlarındaki pozisyonu görülmektedir. Tabloya göre bu kişilerin %3.3'ü şirket sahibi, %3.9'u şirket müdürü, %19.1'i bölüm sorumlusu, %4.6'sı ustabaşı-formen, %69.1'inin ise şirkette çalışan-personel olduğu görülmektedir. Çoğunluğun çalışan-personel konumunda bulunmasına karşın azınlık şirket sahibi pozisyonundadır.

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Kişilerin Medeni Durumları

Medeni Durumunuz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	99	34,1	65,1	65,1
	Bekar	53	18,3	34,9	100,0
	Toplam	152	52,4	100,0	
Kayıp	Sistem	138	47,6		
Sistem		290	100,0		

Tablo 4.5'te ankete katılan kişilerin medeni durumları karşımıza çıkmaktadır. Tabloya göre ankete katılan kişilerin %65.1'i evli kişilerden, %34.9'u bekar kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetleri

Cinsiyetiniz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	80	27,6	52,6	52,6
	Kadın	72	24,8	47,4	100,0
	Toplam	152	52,4	100,0	
Kayıp	Sistem	138	47,6		
Toplam		290	100,0		

Tablo 4.6’da araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetleri görülmektedir. Tabloya göre araştırmaya katılanların %52.6’sı erkeklerden, %47.4’ü kadınlardan oluşmaktadır.

4.6.2. Güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) ve Faktör Analizi Sonuçları

Cronbach Alpha Testi, bir testin veya ölçeğin iç tutarlılığının bir ölçüsünü sağlamak için 1951’de Lee Cronbach tarafından geliştirilmiştir. 0 ile 1 arasında bir sayı olarak ifade edilir. İç tutarlılık, bir testteki tüm öğelerin aynı kavramı veya yapıyı ne ölçüde ölçtüğünü ve dolayısıyla test içindeki öğelerin birbirine bağlılığına ne kadar bağlı olduğunu açıklar. Geçerliliği sağlamak için araştırma veya inceleme amaçlı bir test yapılmadan önce iç tutarlılık belirlenmelidir. Ek olarak, güvenilirlik tahminleri bir testteki ölçüm hatasının miktarını gösterir. Basitçe söylemek gerekirse, güvenilirliğin bu yorumu testin kendisiyle olan ilişkisidir. Bu korelasyonun karesi alınması ve 1.00’den çıkarılması, ölçüm hatası endeksini üretir. Örneğin, eğer bir test 0.90 güvenilirliğine sahipse, skorlarda 0.19 hata varyansı vardır ($0.90 \times 0.90 = 0.81$; $1.00 - 0.81 = 0.19$). Güvenilirliğin tahmini arttıkça, hataya atfedilebilen test puanının oranı düşecektir. Bir testin güvenilirliğindeki ölçüm hatasının bir kişiden ziyade, testin yapıldığı toplulukta gözlemlenen skorun üzerindeki etkisini gösterdiği not edilmelidir. Ölçüm hatasının bireysel öğrencinin gözlemlenen puan üzerindeki etkisini hesaplamak için standart ölçüm hatası hesaplanmalıdır (Tavakol ve Dennick, 2011: 54).

Faktör analizi, birçok bağlantılı değişkeni toplayarak, onları daha az sayıda kavramsal olarak anlamlı parametreler (faktörler, boyutlar) bulmayı hedefleyen çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Çokluk vd., 2018: 245).

4.6.2.1. Kapsayıcı liderlik ölçeği güvenilirlik analizi

Tablo 4.7.'de görüldüğü gibi kapsayıcı liderlik ölçeğine uygulanan güvenilirlik (Cronbach's Alpha) analizi sonucunda ölçeğin 0.985 olduğu ve oldukça yüksek güvenilirlik düzeyi arz ettiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.7. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,985	68

4.6.2.2. İş modeli ölçeği güvenilirlik analizi

Tablo 4.8.'de iş modeli ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0.868 olduğu ve ölçeğin oldukça yüksek güvenilirlik düzeyi arz ettiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.8. İş modeli ölçeği güvenilirlik analizi

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,868	24

4.6.2.3. Kapsayıcı liderlik faktör analizi

Örnekleme yeterliliği için kullanılan tekniklere bakıldığında çoğunlukla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntem, gözlenen ve kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüklerini birbirleriyle kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama sonucunda ortaya çıkan değer küçük ise KMO ölçümü 1'e yakındır. KMO değeri, değişkenler arasındaki hata azaldıkça 1'e yaklaşır. KMO ölçütünün değerinin 0.80 olması istenir fakat 0.60'tan büyük olan değerler de faktör analizi için uygun görülmektedir. Hesaplanan rakam küçüldükçe faktör analizinden vazgeçilme oranı artmaktadır. Diğer taraftan ki-kare istatistiğini önümüze koyan Bartlett testi, korelasyon matrisinin değişkenleri arasında bir bağlantı yoktur varsayımına göre uygulanmaktadır. Korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını açıklar. Böylece korelasyon matrisinin anlamlı olup olmadığı test edilmiş olmaktadır. Bununla birlikte dataların

çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediği Bartlett testi ile bulunabilmektedir. Sonucun yüksek olması anlamlılığı artırmaktadır (Polat, 2012: 102).

Kapsayıcı liderlik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinden 18 tanesinin öz değerlerinin (Eigenvalues) 1'in altında olduğu tespit edilmiştir. Bu 18 madde ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmış ve aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.9. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğindeki Bazı Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği (KMO) ve Bartlett Testi (Bartlett's Test)		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçüm Değeri		,930
Bartlett Testi	Ki Kare	6,561E3
	Df (Serbestlik Derecesi)	1225
	Sig.	,000

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin faktör analizine uygulanabilir olup olmadığına ilişkin uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği sonucunda örneklem yeterlilik değerinin 0.930 olduğu ve ölçeğe ilişkin analiz yapılabileceği anlaşılmıştır.

Tablo 4.10. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Tekrar Faktör Analizi Uygulanması

Açıklanan Toplam Varyans									
Bileşen (Component)	Baştaki Özdeğerler (Initial Eigenvalues)			Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı (Extraction Sums of Squared Loadings)			Rotasyondan Sonra Karesel Yüklerin Toplamı (Rotation Sums of Squared Loadings)		
	Toplam	Varyansı n Yüzdesi	Kümülati f %	Topla m	Varyansı n Yüzdesi	Kümülati f %	Topla m	Varyansı n Yüzdesi	Kümülati f %
1	24,948	49,896	49,896	24,948	49,896	49,896	7,403	14,805	14,805
2	2,321	4,642	54,538	2,321	4,642	54,538	6,900	13,799	28,605
3	1,828	3,655	58,193	1,828	3,655	58,193	5,557	11,114	39,718
4	1,513	3,025	61,218	1,513	3,025	61,218	4,302	8,603	48,321
5	1,413	2,826	64,044	1,413	2,826	64,044	3,459	6,918	55,239
6	1,266	2,532	66,577	1,266	2,532	66,577	3,340	6,680	61,919
7	1,158	2,316	68,892	1,158	2,316	68,892	2,295	4,591	66,509
8	1,063	2,126	71,019	1,063	2,126	71,019	2,255	4,509	71,019

Yapılan faktör analizi ile elde edilen veriler yakından incelendiğinde ilgili ölçeğin varyansı açıklama oranının %71.019 olduğu ve bu oran da oldukça yüksek bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Faktör analizi sonucunda öz değerleri 1'in üstünde olan 8 tane boyut olduğu görülmektedir. Tablo 4.11.'deki faktör analizi sonucunda elde edilen Rotated Component Matrix tablosuna bakıldığında, kapsayıcı liderlik ölçeğinin 8 boyuttan oluştuğu, boyutlardan her birinin faktör yüklerinin 0.444'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ölçülmek istenilen kapsayıcı liderlik algı düzeyinin tatmin edici bir şekilde açıklandığını, dolayısıyla ölçeğin yapısal geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. İlgili ölçekte tespit edilen kapsayıcı liderlik boyutları ve ölçekte kullanılan ifadeler şunlardır:

Tablo 4.11. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 1

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)								
	Bileşen (Component)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Bilgiye ve Takıma Odaklı Olma								
Bilgi3- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyeleri ile saygılı bir iletişim tarzı kullanırlar.	,719							
Bilgi4- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, saygılı iletişim için açık kurallar belirlerler.	,708							
Bilgi5- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim gururunu teşvik ederler (örneğin, birimin başarılarından bahsederek).	,684							
Bilgi6- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, ekip çalışması ile ünite hedeflerine ulaşmaya odaklanırlar.	,662							
Bilgi2- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, tüm birim üyeleriyle de iletişim kurmak için benzer yöntemleri kullanırlar.	,648							
Bilgi1- Görev yaptığım kurumda yöneticiler; birim üyelerinin, verilen bilgiyi anlayıp anlamadıklarını kontrol ederler.	,579							
Bilgi7- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyeleriyle görevlere katılırlar.	,555							
Bilgi8- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, bilgi paylaşımını teşvik ederler.	,541							

Bilgi10- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, yeni birim üyelerine toplulukla bütünleşmeleri için gerekli bilgileri verirler.	,537								
Bilgi11- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, yeni birim üyelerini kıdemlilere tanıtırlar.	,523								
Bilgi12- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, ekip çalışması gerektiren işlere önem verirler.	,516								
Bilgi13- Görev yaptığım kurumda yöneticiler; birim üyelerine, birime geldiklerinde katkıda bulunmaları için fırsatlar sunarlar.	,503								
Bilgi9- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, görev dağıtımı sırasında yeni birim üleriyle kıdemli üyeleri eşleştirmeye çalışırlar.	,467								

Tablo 4.12. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 2

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)									
	Bileşen (Component)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
2. Adil Davranış									
Adil3- Görev yaptığım kurumunda yöneticiler, görev dağıtırken adam kayırma yapmazlar.	,764								
Adil1- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, tüm birim üyelerine eşit davranırlar.))	,764								
Adil4- Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, rütbesi ne olursa olsun çalışanlara anlamlı görevler verirler.	,696								
Adil2- Görev yaptığım kurumda performans değerlendirmeleri adaletli olarak yapılır.	,669								
Adil5- Görev yaptığım bölümdeki yöneticiler, özel muamele algısını önlemek için herkese eşit hitap ederler.	,610								
Adil6- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, kendi bilgi ve becerilerinin sınırlarını kabul ederler.	,583								
Adil8- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, çalışanların eşit şekilde disiplinli olmasını sağlarlar.	,574								
Adil7- Görev yaptığım kurumda yöneticiler; çalışanlarına, diğerlerinin gözünden problemin nasıl görünebileceğini düşünmeye çağırırlar.	,536								

Tablo 4.13. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 3

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)									
	Bileşen (Component)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
3. Farklılıklara Açık Olma									

Farklılıklara2- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerinin farklı görüşlerini dile getirmelerini sağlarlar.		,682						
Farklılıklara5- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyesi performansı hakkında tarafsız geri bildirim sağlarlar.		,639						
Farklılıklara4- Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, çalışanların arkadaşlarıyla etkileşime girerken daha esnek olmaları için teşvik ederler.		,619						
Farklılıklara3- Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, birim üyeleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların anlayışla karşılanmasını teşvik ederler.		,595						
Farklılıklara1- Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, birim üyelerini birleştirmeye yardımcı olabilecek ortak zemini belirlerler.		,560						
Farklılıklara8- Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, daha az popüler olan bakış açılarının da ifade edilmesine imkân tanırırlar.		,528						
Farklılıklara7- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerinin kaynaklara yeterli erişime sahip olmasını sağlarlar.		,527						
Farklılıklara6- Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, birim ile ilgili hassas endişeleri saygılı bir şekilde ele alırlar.		,514						
Farklılıklara9- Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, birim üyelerinin önyargılarını saygılı bir şekilde giderirler.		,491						

Tablo 4.14. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 4

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)								
	Bileşen (Component)							
4. Birime Entegre Olma	1	2	3	4	5	6	7	8
Entegre4- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, tüm birim üyelerinin katılabilmesi için etkinlikler düzenlerler.				,764				
Entegre5- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim etkinliklerinde birim üyeleri için aile gibi önemli kişileri ağırlarlar.				,758				
Entegre3- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyeleri arasındaki güven ilişkisini arttırmak için aktiviteler düzenlerler.				,593				
Entegre6- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, dışlanmış birim üyelerinin tekrar gruba katılmalarını sağlarlar.				,585				
Entegre1- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, çalışanları birlik halinde olmaları için desteklerler.				,559				
Entegre2- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerinin dışlanma gibi durumlar yaşamaları halinde olayın nedenleri anlamaya çalışırlar.				,505				

Tablo 4.15. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 5

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)								
	Bileşen (Component)							
5. Erişilebilirlik	1	2	3	4	5	6	7	8
Erişebilir1- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, kritik bilgilerin tüm birime ulaşmasını sağlarlar.					,751			
Erişebilir2- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, alınan kararların neden alındığını açıklarlar.					,728			
Erişebilir4- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerine görevlerini açıklamak için genellikle uygun konumdadır.					,567			
Erişebilir3- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerine rütbelere bakılmaksızın ulaşılabilir olmaya çalışırlar.					,444			

Tablo 4.16. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 6

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)								
	Bileşen (Component)							
6. Çalışanların Benzersiz Fikirlerinden Yararlanma	1	2	3	4	5	6	7	8
Perspektif3- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerinin görevlerindeki başarılarını överler.						,711		
Perspektif5- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, doğru bir cevabın olmadığı farklı bakış açıları arasında bir uzlaşma oluşturlar.						,535		
Perspektif4- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, görevin başarıya ulaşabilmesi için birim üyelerinin eşsiz yeteneklerine ihtiyaçları olduklarını vurgularlar.						,527		
Perspektif1- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerini, fikirlerini diğer birim üyelerinin fikirleri üzerine inşa etmeleri için teşvik ederler.						,516		
Perspektif2- Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, başarılı çalışanları mükafatlandırır.						,486		

Tablo 4.17. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 7

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)								
	Bileşen (Component)							
7. Çalışanların Geçmiş Deneyimlerinden Faydalanma	1	2	3	4	5	6	7	8
Deneyim1- Görev yaptığım kurumda, çalışanların diğer birim üyeleriyle daha önceki yaşam deneyimleri hakkında konuşmaya çağırırlar.							,750	
Deneyim2- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerine geçmiş deneyimleri hakkında konuşmaları için şans tanırırlar.							,517	
Deneyim3- Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, çalışanlarının geçmiş deneyimlerinin değerini vurgularlar.							,494	

Tablo 4.18. Kapsayıcı Liderliğin Boyutlarının Faktör Yükleri – Boyut 8

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)								
	Bileşen (Component)							
8. Etkili İletişim	1	2	3	4	5	6	7	8
İletişim1- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, iletişim stilini konuştuğu kişiye göre ayarlarlar.								,718
İletişim2- Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerine bilgileri açıkça iletirler.								,544
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 10 iterations.								

4.6.2.4. İş modeli faktör analizi

İş modeli ölçeğine faktör analizi yapıp yapılmayacağına ilişkin durumu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği uygulanmıştır. Sonuçta ölçeğe faktör analizi yapılabileceği ve içerik geçerliliğinin olduğu anlaşılmıştır. Bulunan Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.791 olmasına rağmen 3 maddenin faktör yükü 0.500'ün altında çıkmıştır ve bu maddeler ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmış ve aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.19. İş Modeli Ölçeğindeki Bazı Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği (KMO) ve Bartlett Testi (Bartlett's Test)		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçüm Değeri		,781
Bartlett Testi	Ki Kare	1,431E3
	Df (Serbestlik Derecesi)	152
	Sig.	,000

İş modeli ölçeğinin faktör analizine uygulanabilir olup olmadığına ilişkin uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği sonucunda örneklem yeterlilik değerinin 0.781 olduğu ve ölçeğe ilişkin analiz yapılabileceği anlaşılmıştır.

Tablo 4.20. İş Modeli Ölçeğine Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Tekrar Faktör Analizi Uygulanması

Açıklanan Toplam Varyans									
Bileşen (Component)	Baştaki Özdeğerler (Initial Eigenvalues)			Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı (Extraction Sums of Squared Loadings)			Rotasyondan Sonra Karesel Yüklerin Toplamı (Rotation Sums of Squared Loadings)		
	Toplam	Varyansı n Yüzdesi	Kümülati f %	Topla m	Varyansı n Yüzdesi	Kümülati f %	Topla m	Varyansı n Yüzdesi	Kümülati f %
1	6,184	29,447	29,447	6,184	29,447	29,447	3,612	17,198	17,198
2	2,706	12,885	42,332	2,706	12,885	42,332	2,871	13,673	30,870
3	1,589	7,568	49,901	1,589	7,568	49,901	2,817	13,412	44,283
4	1,392	6,628	56,529	1,392	6,628	56,529	1,849	8,803	53,085
5	1,091	2,912	59,441	1,091	2,912	59,441	1,335	6,356	59,441
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. (Extraction Method: Principal Component Analysis)									

İş modeli ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda öz değerleri (Eigenvalues) 1 ve üzerinde olan 5 adet boyut olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucuna bakıldığında varyansı açıklama oranının 0.71744 olduğu ve ölçeğin yapısal geçerliliğinin bulunduğu görülmüştür.

Tablo 4.21. İş Modeli Boyutlarının Faktör Yükleri - Boyut 1

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)					
	Bileşen (Component)				
1. Yenilik Odaklı	1	2	3	4	5
Yenilik5- İş modeli, genel olarak yüksek işlem verimliliği sunmaktadır.	,793				
Yenilik1- İş modeli yeni ürün, hizmet ve bkombinasyonları sunmaktadır.	,784				
Yenilik2- İş modeli, yeni katılımcıları bir araya getirmektedir.	,736				
Yenilik6- İş modeli, hızlı işlem yapılmasını sağlamaktadır.	,729				
Yenilik3- Katılımcılara işlemlerde yeni teşvikler sunulmaktadır.	,672				
Yenilik4- İş modeli, benzeri görülmemiş bir çeşitliliğe ve katılımcı ve / veya ürün sayısına erişim sağlamaktadır.	,628				

Tablo 4.22. İş Modeli Boyutlarının Faktör Yükleri - Boyut 2

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)					
	Bileşen (Component)				
2. Maliyet Odaklı	1	2	3	4	5
Maliyet2- İş modeli, işlemlerin yürütülmesinde düşük sayıda hataya izin vermektedir.		,798			
Maliyet1- İş modelindeki katılımcılar için bazı maliyetler azaltılabilmektedir (örneğin; pazarlama ve satış, işlem işleme, iletişim maliyetleri).		,714			
Maliyet3- İş modelindeki katılımcılar için stok maliyetlerini azaltmaktadır.		,712			
Maliyet4- İş modeli, işlemleri kullanıcının bakış açısına göre kolaylaştırmaktadır.		,709			

Tablo 4.23. İş Modeli Boyutlarının Faktör Yükleri - Boyut 3

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)					
	Bileşen (Component)				
3. Bilgi Odaklı	1	2	3	4	5
Bilgi4- İşlemlerin bir parçası olarak, katılımcılara, değiş tokuş edilen malların kalitesi ve niteliği konusunda aralarında asimetrik bilgi derecesini azaltmak için bilgi verilmektedir.			,859		
Bilgi2- İşlemler şeffaftır: akışlar ve bilgi, hizmet, mal kullanımı doğrulanabilmektedir.			,783		
Bilgi3- İşletme modeli ölçeklendirilebilmektedir (yani küçük ve çok sayıda işlemi gerçekleştirebilir).			,702		
Bilgi1- İş modeli, katılımcıların bilinçli kararlar vermelerini sağlamaktadır.			,601		

Tablo 4.24. İş Modeli Boyutlarının Faktör Yükleri - Boyut 4

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)					
	Bileşen (Component)				
4. Paylaşım Odaklı	1	2	3	4	5
Paylaşım1- Geniş ürün yelpazesine, hizmetlere ve bilgilere ve diğer katılımcılara erişim sağlanmaktadır.				,827	
Paylaşım2- İşlemlerin bir parçası olarak, katılımcılara birbirleri hakkında bilgi verilmektedir.				,750	

Tablo 4.25. İş Modeli Boyutlarının Faktör Yükleri - Boyut 5

Rotasyonlu Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)					
	Bileşen (Component)				
5. Talep Odaklı	1	2	3	4	5
Talep1- Genel olarak, şirketinizin iş modeli taleplerinize karşılık vermektedir.					,812
Talep2- İş modeli, talep toplanmasını sağlamaktadır.					,666
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 9 iterations.					

Yapılan faktör analizi sonucunda yükü 0.500 ve üzerinde olan maddeleri kapsayan 5 adet boyut olduğu tespit edilmiştir.

4.6.3. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizi: Korelasyon Matrisi

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin düzey, miktar ve yönünü ortaya koyan bir sayıdır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması, pozitif tam bir ilişkiyi; -1.00 olması, negatif tam bir ilişkiyi; 0.00 olması, ortada bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde ilişkiyi göz önüne sermektedir. Korelasyon matrisinde ise kare şeklinde olan korelasyon matrisinin satırları ve sütunları değişkenleri göstermektedir. Korelasyon matrisi, ham veri matrisindeki bilgileri özetler. Herhangi iki değişken arasındaki korelasyon ortak faktör yüklerinin miktarına bağlıdır ve ilgili iki faktör yüklerinin çarpımıyla elde edilir. Buna aynı zamanda gözlenen korelasyon matrisi (observed correlation matrix) olarak adlandırılmaktadır (Polat, 2012: 34-37).

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle ilişkili olup olmadığının ortaya koyulduğu korelasyon analizi sonuçları tablo 4.26 ve tablo 4.27’de verilmektedir.

Tablo 4.26. Liderlik Boyutlarının Kendi Aralarındaki İlişkiler Matrisi

Correlations										
		LİDER1 TOP	LİDER2 TOP	LİDER3 TOP	LİDER4 TOP	LİDER5 TOP	LİDER6 TOP	LİDER7 TOP	LİDER8 TOP	LİDER9 TOP
LİDER1 TOP	Pearson Correlation	1	,743**	,748**	,733**	,740**	,762**	,661**	,704**	,897**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	149	149	149	149	148	149	149	149	148
LİDER2 TOP	Pearson Correlation	,743**	1	,813**	,719**	,683**	,772**	,645**	,572**	,881**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	149	152	152	152	151	152	152	152	148
LİDER3 TOP	Pearson Correlation	,748**	,813**	1	,702**	,689**	,748**	,703**	,602**	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	149	152	152	152	151	152	152	152	148
LİDER4 TOP	Pearson Correlation	,733**	,719**	,702**	1	,586**	,715**	,603**	,551**	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	149	152	152	152	151	152	152	152	148
LİDER5 TOP	Pearson Correlation	,740**	,683**	,689**	,586**	1	,687**	,617**	,602**	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	148	151	151	151	151	151	151	151	148
LİDER6 TOP	Pearson Correlation	,762**	,772**	,748**	,715**	,687**	1	,632**	,566**	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000

	N	149	152	152	152	151	152	152	152	148
LİDER7 TOP	Pearson Correlat ion	,661**	,645**	,703**	,603**	,617**	,632**	1	,528**	,800**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	149	152	152	152	151	152	152	152	148
LİDER8 TOP	Pearson Correlat ion	,704**	,572**	,602**	,551**	,602**	,566**	,528**	1	,762**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	149	152	152	152	151	152	152	152	148
LİDER7 OP	Pearson Correlat ion	,897**	,881**	,887**	,829**	,831**	,875**	,800**	,762**	1
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	148	148	148	148	148	148	148	148	148

Kapsayıcı liderlik boyutlarının kendi aralarındaki ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere yakından bakıldığında kapsayıcı liderliği oluşturan unsurların hem kendi aralarında hem de kapsayıcı liderlik değişkeni ile pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 4.27. İş Modeli Boyutlarının Kendi Aralarındaki İlişkiler Matrisi

Correlations							
		İŞMODBOY 1	İŞMODBOY 2	İŞMODBOY 3	İŞMODBOY 4	İŞMODBOY 5	İŞMODELİTO P
İŞMODBOY1	Pearson Correlatio n	1	,553**	,185*	,348**	,181*	,670**
	Sig. (2- tailed)		,000	,022	,000	,026	,000
	N	152	152	152	152	152	152
İŞMODBOY2	Pearson Correlatio n	,553**	1	,460**	,367**	,244**	,793**

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,002	,000
	N	152	152	152	152	152	152
İŞMODBOY3	Pearson Correlation	,185*	,460**	1	,437**	,218**	,710**
	Sig. (2-tailed)	,022	,000		,000	,007	,000
	N	152	152	152	152	152	152
İŞMODBOY4	Pearson Correlation	,348**	,367**	,437**	1	,244**	,704**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,002	,000
	N	152	152	152	152	152	152
İŞMODBOY5	Pearson Correlation	,181*	,244**	,218**	,244**	1	,501**
	Sig. (2-tailed)	,026	,002	,007	,002		,000
	N	152	152	152	152	152	152
İŞMODELİTO P	Pearson Correlation	,670**	,793**	,710**	,704**	,501**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	152	152	152	152	152	152
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

İş modelinin boyutlarının kendi aralarındaki ilişkinin de pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere yakından bakıldığında iş modelini oluşturan unsurların hem kendi aralarında hem de iş modeli değişkeni ile pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

4.6.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Matrisi

Tablo 4.28. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Matrisi

Correlations																
	LİDER1	LİDER2	LİDER3	LİDER4	LİDER5	LİDER6	LİDER7	LİDER8	LİDER	İŞMOD	İŞMOD	İŞMOD	İŞMOD	İŞMOD	İŞMODE	
	TOP	TOP	TOP	TOP	TOP	TOP	TOP	TOP	TOP	BOY1	BOY2	BOY3	BOY4	BOY5	LİTOP	
LİDER1 Pearson																
TOP n																
Correl	1	,743**	,748**	,733**	,740**	,762**	,661**	,704**	,897**	,014	,020	,051	,011	,109	,055	
ation																
Sig. (2-		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,862	,813	,537	,893	,186	,502	
tailed)																
N	149	149	149	149	148	149	149	149	148	149	149	149	149	149	149	
LİDER2 Pearson																
TOP n																
Correl	,743**	1	,813**	,719**	,683**	,772**	,645**	,572**	,881**	,172*	,113	,057	,088	,007	,132	
ation																
Sig. (2-	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,035	,164	,488	,281	,929	,106	
tailed)																
N	149	152	152	152	151	152	152	152	148	152	152	152	152	152	152	
LİDER3 Pearson																
TOP n																
Correl	,748**	,813**	1	,702**	,689**	,748**	,703**	,602**	,887**	,113	,103	,035	,009	,065	,095	
ation																
Sig. (2-	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,167	,206	,665	,911	,424	,244	
tailed)																
N	149	152	152	152	151	152	152	152	148	152	152	152	152	152	152	
LİDER4 Pearson																
TOP n																
Correl	,733**	,719**	,702**	1	,586**	,715**	,603**	,551**	,829**	,070	,010	,006	,087	,069	,066	
ation																
Sig. (2-	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,390	,906	,946	,284	,401	,420	
tailed)																
N	149	152	152	152	151	152	152	152	148	152	152	152	152	152	152	

LIDER5	Pearson															
TOP	n															
	Correlation															
	Sig. (2-tailed)															
	N															
		,740**	,683**	,689**	,586**	1	,687**	,617**	,602**	,831**	,082	,169*	,157	,014	,124	,162*
		,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,314	,038	,054	,867	,130	,047
		148	151	151	151	151	151	151	151	148	151	151	151	151	151	151
LIDER6	Pearson															
TOP	n															
	Correlation															
	Sig. (2-tailed)															
	N															
		,762**	,772**	,748**	,715**	,687**	1	,632**	,566**	,875**	,074	,074	,073	,042	,074	,098
		,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,364	,367	,370	,607	,365	,227
		149	152	152	152	151	152	152	152	148	152	152	152	152	152	152
LIDER7	Pearson															
TOP	n															
	Correlation															
	Sig. (2-tailed)															
	N															
		,661**	,645**	,703**	,603**	,617**	,632**	1	,528**	,800**	-,036	-,060	-,052	-,002	,073	-,031
		,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,662	,463	,526	,979	,371	,706
		149	152	152	152	151	152	152	152	148	152	152	152	152	152	152
LIDER8	Pearson															
TOP	n															
	Correlation															
	Sig. (2-tailed)															
	N															
		,704**	,572**	,602**	,551**	,602**	,566**	,528**	1	,762**	,069	,124	,104	-,025	,010	,090
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,397	,128	,201	,757	,904	,272
		149	152	152	152	151	152	152	152	148	152	152	152	152	152	152
LIDERT	Pearson															
OP	n															
	Correlation															
	Sig. (2-tailed)															
	N															
		,897**	,881**	,887**	,829**	,831**	,875**	,800**	,762**	1	,078	,086	,075	,029	,080	,101
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,344	,297	,365	,723	,336	,221
		148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148

Tablo 4.28'deki korelasyon katsayısı sonuçlarına bakıldığında kapsayıcı liderliğin birinci boyutunu ifade eden bilgiye ve takıma odaklı olma ile iş modelinin birinci boyutunu ifade eden yenilik odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısının 0.014 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin birinci boyutunu ifade eden bilgiye ve takıma odaklı olma ile iş modelinin ikinci boyutunu ifade eden maliyet odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında 0.020 olduğu görülmektedir.

Kapsayıcı liderliğin birinci boyutunu ifade eden bilgiye ve takıma odaklı olma ile iş modelinin üçüncü boyutunu ifade eden bilgi odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.051 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin birinci boyutunu ifade eden bilgiye ve takıma odaklı olma ile iş modelinin dördüncü boyutunu ifade eden paylaşım odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.011 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin birinci boyutunu ifade eden bilgiye ve takıma odaklı olma ile iş modelinin beşinci boyutunu ifade eden talep odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.109 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin birinci boyutunu ifade eden bilgiye ve takıma odaklı olma ile iş modelinin temel değişken korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.055 olduğu görülmektedir.

Kapsayıcı liderliğin ikinci boyutunu ifade eden adil davranış ile iş modelinin birinci boyutunu ifade eden yenilik odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısının 0.172 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin ikinci boyutunu ifade eden adil davranış ile iş modelinin ikinci boyutunu ifade eden maliyet odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında 0.113 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin ikinci boyutunu ifade eden adil davranış ile iş modelinin üçüncü boyutunu ifade eden bilgi odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.057 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin ikinci boyutunu ifade eden adil davranış ile iş modelinin dördüncü boyutunu ifade eden paylaşım odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.088 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin ikinci boyutunu ifade eden adil davranış ile iş modelinin beşinci boyutunu ifade eden talep odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.007 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin ikinci boyutunu ifade eden adil davranış ile iş modelinin temel değişken korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.132 olduğu görülmektedir.

Kapsayıcı liderliğin üçüncü boyutunu ifade eden farklılıklara açık olma ile iş modelinin birinci boyutunu ifade eden yenilik odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısının 0.113 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin üçüncü boyutunu ifade eden farklılıklara açık olma ile iş modelinin ikinci boyutunu ifade eden maliyet odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında 0.103 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin i üçüncü boyutunu ifade eden farklılıklara açık olma ile iş modelinin üçüncü boyutunu ifade eden bilgi odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.035 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin üçüncü boyutunu ifade eden farklılıklara açık olma ile iş modelinin dördüncü boyutunu ifade eden paylaşım odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.009 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin üçüncü boyutunu ifade eden farklılıklara açık olma ile iş modelinin beşinci boyutunu ifade eden talep odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.065 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin üçüncü boyutunu ifade eden farklılıklara açık olma ile iş modelinin temel değişken korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.095 olduğu görülmektedir.

Kapsayıcı liderliğin dördüncü boyutunu ifade eden birime entegre olma ile iş modelinin birinci boyutunu ifade eden yenilik odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısının 0.070 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin dördüncü boyutunu ifade eden birime entegre olma ile iş modelinin ikinci boyutunu ifade eden maliyet odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında 0.010 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin dördüncü boyutunu ifade eden birime entegre olma ile iş modelinin üçüncü boyutunu ifade eden bilgi odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.006 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin dördüncü boyutunu ifade eden birime entegre olma ile iş modelinin dördüncü boyutunu ifade eden paylaşım odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.087 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin dördüncü boyutunu ifade eden birime entegre olma iş modelinin beşinci boyutunu ifade eden talep odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.069 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin dördüncü boyutunu ifade eden birime entegre olma ile iş modelinin temel değişken korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.066 olduğu görülmektedir.

Kapsayıcı liderliğin beşinci boyutunu ifade eden erişilebilirlik ile iş modelinin birinci boyutunu ifade eden yenilik odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısının 0.082 olduğu

görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin beşinci boyutunu ifade eden erişilebilirlik ile iş modelinin ikinci boyutunu ifade eden maliyet odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında 0.169 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin beşinci boyutunu ifade eden erişilebilirlik ile iş modelinin üçüncü boyutunu ifade eden bilgi odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.157 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin beşinci boyutunu ifade eden erişilebilirlik ile iş modelinin dördüncü boyutunu ifade eden paylaşım odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.014 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin beşinci boyutunu ifade eden erişilebilirlik ile iş modelinin beşinci boyutunu ifade eden talep odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.124 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin beşinci boyutunu ifade eden erişilebilirlik ile iş modelinin temel değişken korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.162 olduğu görülmektedir.

Kapsayıcı liderliğin altıncı boyutunu ifade eden çalışanların benzersiz fikirlerinden yararlanma ile iş modelinin birinci boyutunu ifade eden yenilik odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısının 0.074 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin altıncı boyutunu ifade eden çalışanların benzersiz fikirlerinden yararlanma ile iş modelinin ikinci boyutunu ifade eden maliyet odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında 0.074 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin altıncı boyutunu ifade eden çalışanların benzersiz fikirlerinden yararlanma ile iş modelinin üçüncü boyutunu ifade eden bilgi odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.073 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin altıncı boyutunu ifade eden çalışanların benzersiz fikirlerinden yararlanma ile iş modelinin dördüncü boyutunu ifade eden paylaşım odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.042 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin altıncı boyutunu ifade eden çalışanların benzersiz fikirlerinden yararlanma ile iş modelinin beşinci boyutunu ifade eden talep odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.074 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin altıncı boyutunu ifade eden çalışanların benzersiz fikirlerinden yararlanma ile iş modelinin temel değişken korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.098 olduğu görülmektedir.

Kapsayıcı liderliğin yedinci boyutunu ifade eden çalışanların geçmiş deneyimlerinden faydalanma ile iş modelinin birinci boyutunu ifade eden yenilik odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısının -0.036 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin yedinci boyutunu ifade eden çalışanların geçmiş deneyimlerinden faydalanma ile iş modelinin ikinci boyutunu

ifade eden maliyet odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında -0.060 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin yedinci boyutunu ifade eden çalışanların geçmiş deneyimlerinden faydalanma ile iş modelinin üçüncü boyutunu ifade eden bilgi odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise -0.052 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin yedinci boyutunu ifade eden çalışanların geçmiş deneyimlerinden faydalanma ile iş modelinin dördüncü boyutunu ifade eden paylaşım odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise -0.002 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin yedinci boyutunu ifade eden çalışanların geçmiş deneyimlerinden faydalanma ile iş modelinin beşinci boyutunu ifade eden talep odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.073 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin yedinci boyutunu ifade eden çalışanların geçmiş deneyimlerinden faydalanma ile iş modelinin temel değişken korelasyon katsayısına bakıldığında ise -0.031 olduğu görülmektedir.

Kapsayıcı liderliğin sekizinci boyutunu ifade eden etkili iletişim ile iş modelinin birinci boyutunu ifade eden yenilik odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısının 0.069 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin sekizinci boyutunu ifade eden etkili iletişim ile iş modelinin ikinci boyutunu ifade eden maliyet odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında 0.124 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin sekizinci boyutunu ifade eden etkili iletişim ile iş modelinin üçüncü boyutunu ifade eden bilgi odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.104 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin sekizinci boyutunu ifade eden etkili iletişim ile iş modelinin dördüncü boyutunu ifade eden paylaşım odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise -0.025 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin sekizinci boyutunu ifade eden etkili iletişim ile iş modelinin beşinci boyutunu ifade eden talep odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.010 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin sekizinci boyutunu ifade eden etkili iletişim ile iş modelinin temel değişken korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.090 olduğu görülmektedir.

Kapsayıcı liderliğin temel boyutu ile iş modelinin birinci boyutunu ifade eden yenilik odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısının 0.078 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin temel boyutu ile iş modelinin ikinci boyutunu ifade eden maliyet odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında 0.086 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin temel boyutu ile iş modelinin üçüncü boyutunu ifade eden bilgi odaklı olma boyutunun korelasyon

katsayısına bakıldığında ise 0.075 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin temel boyutu ile iş modelinin dördüncü boyutunu ifade eden paylaşım odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.029 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin temel boyutu ile iş modelinin beşinci boyutunu ifade eden talep odaklı olma boyutunun korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.080 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin temel boyutu ile iş modelinin temel değişken korelasyon katsayısına bakıldığında ise 0.101 olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda kapsayıcı liderlik davranışının değişkenleri ile iş modeli değişkenlerinin arasında zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.6.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında tasarlanmış olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla basit regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada toplam 9 hipotez bulunmaktadır. Regresyon analizi sonuçları açıklandığı gibidir. Hipotezlerin amacı kapsayıcı liderlik boyutlarındaki bir birimlik değişimin iş modeli değişkenine olan etkisini araştırmaktır.

H₁: Kapsayıcı liderliğin bilgiye ve takıma odaklı olma boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.29. H₁ Test Sonuçları

Variables Entered/Removed ^b						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	LİDERİTOP ^a	.	Enter			
Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,055	,003	-,004	,57232	1,459	
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,148	1	,148	,452	,502
	Residual	48,150	147	,328		
	Total	48,298	148			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,157	,192		16,406	,000
	LİDERİTOP	,036	,053	,055	,673	,502

Tablo 4.29'daki bulgular incelendiğinde R= 0.055, R Square= 0.003, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (Sig. = 0.502>0.05) tespit edilmiştir. Bulgular sonucunda araştırma kapsamında tasarlanan hipotez 1'in reddedildiği anlaşılmıştır. Modelin anlamlı olmamasına rağmen tablo 4.29'daki bulgulara göre beta katsayısının 0.055 olduğu da görülmektedir. Bu durum incelenen bağımsız değişkenin oldukça zayıf da olsa bağımlı değişkeni açıklama potansiyeli olduğunu göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda H₁ reddedilmiştir.

H₂: Kapsayıcı liderliğin adil davranış boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.30. H₂ Test Sonuçları

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,132	,017	,011	,56367	1,496	
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,842	1	,842	2,649	,106
	Residual	47,659	150	,318		
	Total	48,501	151			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,042	,155		19,594	,000
	LİDER2TOP	,072	,044	,132	1,628	,106

Tablo 4.30'daki bulgular incelendiğinde R= 0.132, R Square= 0.017, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (Sig. = 0.106>0.05) tespit edilmiştir. Bulgular sonucunda araştırma kapsamında tasarlanan hipotez 2'in reddedildiği anlaşılmıştır. Modelin anlamlı olmamasına rağmen tablo 4.30'daki bulgulara göre beta katsayısının 0.132 olduğu da görülmektedir. Bu durum incelenen bağımsız değişkenin oldukça zayıf da olsa bağımlı değişkeni açıklama potansiyeli olduğunu göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda H₂ reddedilmiştir.

H₃: Kapsayıcı liderliğin farklılıklara açık olma boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.31. H₃ Test Sonuçları

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,095	,009	,002	,56606	1,494	
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,438	1	,438	1,367	,244
	Residual	48,063	150	,320		
	Total	48,501	151			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,079	,181		17,035	,000
	LİDER3TOP	,059	,050	,095	1,169	,244

Tablo 4.31'deki bulgular incelendiğinde R= 0.095, R Square= 0.009, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (Sig. = 0.244>0.05) tespit edilmiştir. Bulgular sonucunda araştırma kapsamında tasarlanan hipotez 3'in reddedildiği anlaşılmıştır. Modelin anlamlı olmamasına rağmen tablo 4.31'deki bulgulara göre beta katsayısının 0.095 olduğu da görülmektedir. Bu durum incelenen bağımsız değişkenin oldukça zayıf da olsa bağımlı değişkeni açıklama potansiyeli olduğunu göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda H₃ reddedilmiştir.

H4: Kapsayıcı liderliğin birime entegre olma boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.32. H₄ Test Sonuçları

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,066	,004	-,002	,56739	1,467	
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,211	1	,211	,654	,420
	Residual	48,290	150	,322		
	Total	48,501	151			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,160	,159		19,825	,000
	LİDER4TOP	,037	,046	,066	,809	,420

Tablo 4.32'deki bulgular incelendiğinde R= 0.066, R Square= 0.004, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (Sig. = 0.420>0.05) tespit edilmiştir. Bulgular sonucunda araştırma kapsamında tasarlanan hipotez 4'in reddedildiği anlaşılmıştır. Modelin anlamlı olmamasına rağmen tablo 4.32'deki bulgulara göre beta katsayısının 0.066 olduğu da görülmektedir. Bu durum incelenen bağımsız değişkenin oldukça zayıf da olsa bağımlı değişkeni açıklama potansiyeli olduğunu göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda H₄ reddedilmiştir.

H₅: Kapsayıcı liderliğin erişilebilirlik boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.33. H₅ Test Sonuçları

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,162	,026	,020	,56253	1,513	
ANOVA ^b						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,269	1	1,269	4,012	,047
	Residual	47,150	149	,316		
	Total	48,420	150			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,978	,160		18,599	,000
	LİDER5TOP	,089	,045	,162	2,003	,047

Tablo 4.33'deki bulgular incelendiğinde R= 0.162, R Square= 0.026 sonuçları görülmektedir. Ayrıca Coefficients bölümünde Standardized Coefficients β (Beta) katsayısının 0.162 olduğu da görülmektedir. Bu veriler yorumlandığında kurulan regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan kapsayıcı liderliğin boyutu olarak boyut 5'in araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş modelini açıklama gücünün 0.162 değerinde olduğu da söylenebilir. Yani boyut 5'te meydana gelecek 1 birimlik artış iş modelinde 0.16'lık bir iyileşmeye sağlayacaktır. Bulgular doğrultusunda H₅ kabul edilmiştir.

H₆: Kapsayıcı liderliğin çalışanların benzersiz fikirlerinden yararlanma boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.34. H₆ Test Sonuçları

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,098	,010	,003	,56586	1,463	
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,471	1	,471	1,470	,227
	Residual	48,030	150	,320		
	Total	48,501	151			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,107	,152		20,376	,000
	LİDER6TOP	,054	,045	,098	1,212	,227

Tablo 4.34'deki bulgular incelendiğinde R= 0.098, R Square= 0.010, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (Sig. = 0.227>0.05) tespit edilmiştir. Bulgular sonucunda araştırma kapsamında tasarlanan hipotez 6'nın reddedildiği anlaşılmıştır. Modelin anlamlı olmamasına rağmen tablo 4.34'deki bulgulara göre beta katsayısının 0.098 olduğu da görülmektedir. Bu durum incelenen bağımsız değişkenin oldukça zayıf da olsa bağımlı değişkeni açıklama potansiyeli olduğunu göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda H₆ reddedilmiştir.

H₇: Kapsayıcı liderliğin çalışanların geçmiş deneyimlerinden faydalanma boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.35. H₇ Test Sonuçları

Model Summary ^b							
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1		,031	,001	-,006	,56836	1,466	
ANOVA ^b							
Model		Sum of Squares		df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,046		1	,046	,143	,706
	Residual	48,455		150	,323		
	Total	48,501		151			
Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,342	,160		20,848	,000	
	LİDER7TOP	-,017	,046	-,031	-,378	,706	

Tablo 4.35'deki bulgular incelendiğinde R= 0.031, R Square= 0.001, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (Sig. = 0.706>0.05) tespit edilmiştir. Bulgular sonucunda araştırma kapsamında tasarlanan hipotez 7'nin reddedildiği anlaşılmıştır. Modelin anlamlı olmamasına rağmen tablo 4.35'deki bulgulara göre beta katsayısının -0.031 olduğu da görülmektedir. Bu durum incelenen bağımsız değişkenin oldukça zayıf da olsa bağımlı değişkeni açıklama potansiyeli olduğunu göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda H₇ reddedilmiştir.

H₈: Kapsayıcı liderliğin etkili iletişim boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.36. H₈ Test Sonuçları

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,090	,008	,001	,56633	1,508	
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,391	1	,391	1,218	,272
	Residual	48,110	150	,321		
	Total	48,501	151			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,112	,162		19,159	,000
	LİDER8TOP	,048	,044	,090	1,103	,272

Tablo 4.36'daki bulgular incelendiğinde R= 0.090, R Square= 0.008, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (Sig. = 0.272>0.05) tespit edilmiştir. Bulgular sonucunda araştırma kapsamında tasarlanan hipotez 8'in reddedildiği anlaşılmıştır. Modelin anlamlı olmamasına rağmen tablo 4.36'daki bulgulara göre beta katsayısının 0.090 olduğu da görülmektedir. Bu durum incelenen bağımsız değişkenin oldukça zayıf da olsa bağımlı değişkeni açıklama potansiyeli olduğunu göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda H₈ reddedilmiştir.

H₉: Kapsayıcı liderlik davranışı ve iş modeli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.37. H₉ Test Sonuçları

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,101	,010	,003	,57173	1,472	
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,493	1	,493	1,508	,221
	Residual	47,725	146	,327		
	Total	48,218	147			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,052	,195		15,652	,000
	LİDERTOP	,068	,056	,101	1,228	,221

Tablo 4.37'deki bulgular incelendiğinde R= 0.101, R Square= 0.010, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (Sig. = 0.221>0.05) tespit edilmiştir. Bulgular sonucunda araştırma kapsamında tasarlanan hipotez 9'un reddedildiği anlaşılmıştır. Modelin anlamlı olmamasına rağmen tablo 4.37'deki bulgulara göre beta katsayısının 0.101 olduğu da görülmektedir. Bu durum incelenen bağımsız değişkenin biraz zayıf da olsa bağımlı değişkeni açıklama potansiyeli olduğunu göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda H₉ reddedilmiştir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Yapılan testler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda; araştırmanın temel hipotezi ve alt 8 hipotezini ifade eden ve literatürdeki kuramsal bilgilerle söz konusu değişkenlerin kendi aralarındaki etki potansiyellerinin oldukça düşük düzeyde kaldığını ispat etmektedir. Nitekim araştırmanın 5. hipotezi “Kapsayıcı liderliğin erişilebilirlik boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.” dışındaki tüm hipotezlerin reddedilmesi yukarıdaki değerlendirmeyi doğrular niteliktedir.

Ulaşılan sonuçlara dayanarak, araştırmanın bağımsız değişkenini ifade eden kapsayıcı liderliğin bağımlı değişken olan iş modelini açıklama potansiyelinin olmadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni ele alınacak olursa; kapsayıcı liderliğin odak noktası şirket çalışanlarından oluşmaktadır fakat iş modeli kanvasına göz attığımızda iş modelinin; temel ortaklar ve iş birlikleri, temel faaliyetler, temel kaynaklar, değer önerileri maliyet yapısı, müşteri ilişkileri, dağıtım kanalları, müşteri kesitleri ve şirketin gelir kaynaklarından oluştuğu görülmektedir. Bu sebeple kapsayıcı liderlikteki bir birimlik artık iş modelinde gözle görülür miktarda bir fayda sağlamayacaktır. Kapsayıcı liderlik çalışan odaklı olmasına karşın iş modeli iş ve müşteri odaklıdır.

Kapsayıcı liderliğin öneminin günden güne artmasına karşılık, kapsayıcı liderliğin yeni bir kavram olmasından dolayı çalışmaların sınırlı olduğunun farkında olması gerekir. Bu çalışmada kapsayıcı liderlik boyutlarının iş modeli boyutlarına etkileri bir bütün olarak incelenmiştir. İlgili değişkenlerin alt değişkenler halinde bağlantı kurulması halinde konuya farklı bakış açıları ve bulgular kazandırılabilir. Ayrıca kapsayıcı liderliğin diğer disiplinlerdeki akademisyenlerle (felsefe, psikoloji) birlikte ortak bir araştırma yapılarak konunun sınırlarının genişletilmesi sağlanabilir. Bu çalışmada sadece işletme bilimiyle bağlantısı araştırılmıştır fakat farklı bilim dallarıyla ortak bir çalışmayla geniş çaplı bir araştırma yapılabilir (Yılmaz, 2019: 179).

KAYNAKLAR

- Aksu, D. (2017). *Çocuk Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Liderlik Özellikleri ile Aile Merkezli Bakım Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, MERSİN ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI, Mersin.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBS, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul.
- Altın, B. B. (2011). *Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader Behaviors And Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support. *Leadership Quarterly*, 15, 5–32.
- Amit, R. H., Massa, L., & Zott, C. (2011). The Business Model : Recent Developments and Future Research The Business Model : Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493-520.
- Arad, S., Hanson, M. A., & Schnieder, R. J. (1997). A framework for the study of relationship between organizational characteristics and organizational innovation. *Journal of Creative Behavior*, 31, 42–58
- Arık, S. (2016). *Hayat Bilgisi Dersinde Liderlik Becerisinin Kazandırılmasının Sınıf Öğretmeni Görüşlerine Göre İncelenmesi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Programı Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları (Kayseri’de Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bakan, İ. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(19): 73-84.
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul
- Barak, M. E. (2000). Beyond Affirmative Action: Toward A Model Of Diversity And Organizational Inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3-4): 47-68.

- Bekiş, T. (2006). *Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Bienstock, C.C., Gillenson, M.L., & Sanders, T.C. (2002). The Complete Taxonomy Of Web Business Models. *Quarterly Journal of Electronic Commerce* 3(2), 173-182.
- Bjugstad, K., Thach, E., Thompson, K., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304.
- Blackmore, J. (1989). Educational leadership: A feminist critique and reconstruction. In J. Smith (Ed.), *Critical perspectives on educational leadership* 93–129.
- Blackmore, J. (1999). *Troubling women*. Buckingham: Open University Press
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers
- Buldu, T. (2016). *Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.
- Can, B. (2014). *Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programı, İzmir.
- Chauhan, V. S., Dhar, U., & Pathak, R. D. (2005). Factorial constitution of managerial effectiveness. Re-examining an instrument in Indian context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 164–177.
- Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: It's Not About Technology Anymore. *Strategy and Leadership* 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6), 12–17.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R.S. (2002). The Role Of The Business Model In Capturing Value From Innovation: Evidence From Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial And Corporate Change* 11(3), 529-555.
- 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: An International Journal*, 43(6), 931–943.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (2011). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.

- Conger, Jay, A., & Kanungo, Rabindra, N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439–452.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*.
- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 22-34.
- Durmaz, H. O. (2007). *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.
- Echols, S. (2009). Transformational/Servant Leadership: A Potential Synergism For An Inclusive Leadership Style. *Journal of Religious Leadership*, 8(2), 87.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning From Mistakes is Easier Said Than Done: Group And Organizational Influences On The Detection And Correction Of Human Error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5–32.
- Erem, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Erenel, F. (2015). The effect of path-goal leadership styles on work group performance: a research on jewellery industry in Istanbul. *Pressacademia*, 2(4), 367–368
- Erkasap, A. (2015). *Blake & Mouton Yönetimsel Diyagramı Modeli*. “Liderlik Analizi” Vize Ödevi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı, İstanbul.
- Erkmen, G. (2007). *Selçuk üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin empatik eğilimlerinin sporda tercih ettikleri lider davranışları ile karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Selçuk, Konya.
- Ertaş, A. (2014). *Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderliğe Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli.
- Fá, B. L. Z. B., & Zilber, M. A. (2014). Inovação e modelo de negócio: Um estudo de caso sobre a integração do funil de inovação e o modelo canvas. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 16(53), 616–637. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1812>.
- Fiedler, F. E. and Joseph, G. (1987). *New Approaches to Effective Leadership*. Seattle.
- Fiedler, F. E. and Martin, C. (1984). *Improving Leadership Effectiveness*. Seattle.

- Garrison-Wade, D., Sobel, D., & Fulmer, C. (2007). Inclusive Leadership: Preparing Principals for the Role that Awaits Them. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 19(5), 117–132.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605–622.
- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)*, 1(1): 1-23.
- Geylani, A. (n.d.). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1–23.
- Göksoy, S. (2014). Okul Yönetiminde Karara Katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Göral, M. (2012). *Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce
- Güler, S. (2007). *Fiedler'in Lpc Ölçeği İle Lise Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bölümü, İstanbul.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hackman, J. R. (2012). From causes to conditions in group research What Is This Thing Called “Group?” *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 428–444.
- Hersey, P. (1985). *Situational Selling*. California: Center of Leadership Studies.
- Hersey, P. A., Blanchard, K. (1993). *Management of Organizational Behavior*. N.J: Prentice Hall.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117.
- Hollander, E. P. (2009). Inclusive leadership: ! e essential leader– follower relationship. New York, NY: Routledge. 3-37
- Hoşoğlu, S. (2012). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul.
- House, R. J. (1976). Theory Of Charismatic Leadership. *Working Paper Series*, 76(06), 10-12.

- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19, 69–90.
- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. *Business Management and Strategy*, 7(2), 102. <https://doi.org/10.5296/bms.v7i2.10193>
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E., (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 423-446.
- İşcan, Ö. F. (2002), *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Erzurum.
- İşcan, Ö. F., Tanrıbil, S. (2016). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi / The Impact of Visionary Leadership Behaviors on Employees’ Organizational Commitment and Justice Perception. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 1023.
- Johnson M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model Blue Ocean strategy. *Harvard Business Review*, 86(12), 52-59.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135
- Joyce, P., Giles, M., Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., & Chiang, V. (2015). Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance through Status and Team Identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217–239.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Karip, E. (1998). *Dönüştürücü liderlik*. 5-7.
- Kaya, F. (2015). *Kutadgu Bilig’e Göre Liderlik Eğitimi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi EBE, İstanbul.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 67-108.
- Kırca, C. (2015). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 3, 207–222.
- Kip, Ş. Y. (2014). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Karmaşık Sistemlerde Liderlik Davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bölümleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Klatt, B., Hiebert, M. (2013). The encyclopedia of leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques. In *Choice Reviews Online* (Vol. 39), 5.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği. Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul, Beta Basım Yay. Dağıtım, 4, .337 şekil 1.2.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği. 7. Baskı*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği. 8. Baskı*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın. Şekil 1.1.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85–116. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/yonbil/issue/42549/512826>.
- Lee, F., Edmondson, A. C., Thomke, S., & Worline, M. (2004). The Mixed Effects Of Inconsistency On Experimentation in Organizations. *Organization Science*, 15, 310–326.
- Linder, J.C., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying The Landscape. *Accenture Institute For Strategic Change*. 1.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reducedload professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47, 443-461.
- Mahadevan, B. (2000). Business Models For Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69.
- Maral, M. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Sakarya.
- Margretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2009). A Tale Of Two Climates: Diversity Climate From Subordinates' And Managers' Perspectives And Their Role İn Store Unit Sales Performance. *Personnel Psychology*, 62, 767-791.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27, 151-160.

- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2) 217-232.
- Mullins, L. J. (1989). Management and Organisational Behaviour. *Great Britain: Pitman Publishing*.
- Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. *Multi-Level Issues in Strategy and Methods*, 4, 11–73.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise And Relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
- Nas, S. (2014). Karar Verme Stillerine Bilimsel Yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2(2), 43–65.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Osterwalder, A. (2013). A Better Way to Think about Your Business Model. *Harvard Business Review*
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons. 20-40
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, And Future Of The Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin rdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 91–103.
- Özbek, A. (2008). *Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Özdevecioğlu, M., Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 53–82.
- Özmen, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe

Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Öztürk, B. Ü. (2012). *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre İşletmelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztürk, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3093.

Parseyhan, B. G. (2014). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama*. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pascarella, S. V. (1985). *A Field Test of Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory*. Doctor of Education, Loyola University of Chicago, Chicago.

Pelled, L. H., Ledford, G. E., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36, 1013-1031.

Polat, Y. (2012). *Faktör Analizi Yöntemlerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi ve Hayvancılık Denemesine Uygulanışı*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Zootekni Anabilim Dalı, Adana.

Qastharin, Annisa R. (2015). Business Model Canvas for Social Enterprise. *The 7th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2015)*, 5.

Ratcliff, N. J., Key-Roberts, M., Simmons, M. J., & Jiménez-Rodríguez, M. (2018). Inclusive Leadership Survey Item Development, 4.

Rayner, S. (2009). Educational diversity and learning leadership: A proposition, some principles and a model of inclusive leadership? *Educational Review*, 61(4), 433-447. <https://doi.org/10.1080/00131910903404004>.

Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal* 21(4): 8-17.

Reed, J. F. (1992). Situational leadership. *Nursing Management*, 23(1), 63-64. <https://doi.org/10.1097/00006247-199201000-00025>.

Reeves, S., MacMillan, K., & Van Soeren, M. (2010). Leadership Of Interprofessional Health And Social Care Teams: A Socio-Historical Analysis. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 258-264.

Robbins, S. P. (1986). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Rodriguez, L. (2018). Inclusive Leadership and Employee Engagement: the Moderating Effect of Psychological Diversity Climate. *Electronic Theses, Projects, and Dissertations*, 682, 1–84. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/d629/542e64a5e888767a2ca13c3aabdccd2292b3.pdf>.
- Ryan, J. (2006). Inclusive Leadership and Social Justice for Schools. *Leadership and Policy in Schools*, 5(1), 7-13. <https://doi.org/10.1080/15700760500483995>.
- Santos, J., Spector, B., & Van Der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation with incumbent firms. Working paper no. 2009/16/ EFE/ST/TOM, INSEAD, Fontainebleau, France.
- Shafer, S.M., Smith, H.J., & Linder, J.C. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (2018). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Monographs in Leadership and Management*, 9(4), 9–29. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120180000009009>.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.
- Söker, F. (2016), *İşletmelerde İç Girişimcilik Ve Yönetmel - Dönüşümsel Liderlik: Karaman’da Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Sönmez, A. N. (2016). *Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Yenilik Performansı Açısından İncelenmesi: Yenilik Desteği Alan İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling Of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling During Discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 467–478
- Stephen, J. Z., Kemp, C. and Bader, P. (2004). "Leader Traits and Attributes". 122.
- Şahin, N. (2012). *Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile İlk ve Orta Öğretim Okul yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri (Amasya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Samsun.

- Şahne, B. S., & Şar, S. (2015). The history of leadership and the importance of leadership in the Turkish pharmaceutical industry. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109–115. <https://doi.org/10.12991/mpj.2015199641>
- Şen, S. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik İle İş Doyumu İlişkisi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbuldaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169–183.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tekin, Y., Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal Of Yasar University*, 24(6), 4007–4023.
- Thylefors, I. (2012). All Professionals Are Equal But Some Professionals Are More Equal Than Others? Dominance, Status And Efficiency in Swedish Interprofessional Teams. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 26, 505–512.
- Tikkanen, H., Lamberg, J-A., Parvinen, P., & Kallunki, J-P. (2005). Managerial Cognition, Action And The Business Model Of The Firm. *Management Decision*, 43(6), 789-809.
- Timmers, P. (1998). Business Models For Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3 – 8.
- Türkmen, İ. (1994). *Yönetimde Verimlilik*. MPM Yayınları, 519, Ankara, 49.
- Usta, I. (2016). *Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi SBS, Edirne.
- Uyguç, N., Duygulu, E., ve Çıraklar, N. (2000). “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 25-27.
- Uzun, E. (2013). *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Ünal, S. B. (2017). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Vecchio, R. (1990). *Organizational Behavior*, Orlando, *The Dryden Press*, 310.

- Vecchio, R. P. (2013). Leadership: Understanding The Dynamics of Power And Influence in Organizations. *Choice Reviews Online*, 45(05), 45-2702-45-2702. <https://doi.org/10.5860/choice.45-2702>.
- Verrue, J. (2014). A critical investigation of the Osterwalder business model canvas: an in-depth case study. *Belgian Entrepreneurship Research Day, Proceedings*, (May 2014), 17. <https://doi.org/10.13140/2.1.3488.8961>
- Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., & von Krogh, G. (2005). Escaping The Red Queen Effect In Competitive Strategy: Sense-Testing Business Models. *European Management Journal*, 23(1), 37-49.
- Workman-Stark, A. L. (2014). *Advanced Sciences and Technologies for Security Applications Security by Design Innovative Perspectives on Complex Problems*. 64-168. Retrieved from <http://www.springer.com/series/5540>.
- Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive Leadership A Framework for the Global Era*. Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London, 3-6.
- Yanık, S. (2007). *İş Geliştirme Ve İş Modelleri: Dünya Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Yıldırım, B. N. (2012). *Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi*Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon, Kocaeli.
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277–394.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 51–68.
- Yılmaz, H. (2019). Otantik Liderlik Davranışının Örgütsel Etik İklim Üzerine Yansımaları: Kantitatif Bir Çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 160–182. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.452985>..
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(146), 16.
- Yoshioka, R. (2006). *An Empirical Test Of The Situational Leadership® Model In Japan*. The University Of Texas At Arlington.
- Zel U (2001) Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar, Seçkin Yayıncılık pdf
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı.

Zengin, A. A. (2018). *Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *LongRange Planning*, 43(2-3), 216-226.



EKLER

Ek 1: Anket Soruları

SAYGI DEĞER İLGİLİ, Bu anket formu Adnan Menderes Üniversitesi'nde bilimsel çalışma hazırlanması amacıyla düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevaplarda kurumunuz veya kişisel bilgileriniz kesinlikle istenilmemektedir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.						
LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERDEN EN ÖNEMSİZ OLARAK GÖRDÜĞÜNÜZ İÇİN (1) EN ÖNEMLİ GÖRDÜĞÜNÜZ İÇİN (5) İŞARETLEYİNİZ. “(1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum” Anlamındadır.						
	N	1	2	3	4	5
Mesleki deneyim süreniz	1	1-2 Yıl	2-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16 + Yıl
Yaşınız	2	18-25	26-30	31-40	41-50	51+
Eğitiminiz	3	İlköğretim	Lise	Üniversite	Y. Lisans	Doktora
Kurumdaki Pozisyonunuz	4	Şirket Sahibi	Şirket Müdürü	Bölüm Sorumlusu	Ustabaşı-Formen	Çalışan Personel
Medeni Durumu	5	Evli	Bekâr			
Cinsiyetiniz	6	Erkek	Bayan			
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, tüm birim üyelerine eşit davranırlar.	7	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda performans değerlendirmeleri adaletli olarak yapılır.	8	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumunda yöneticiler, görev dağıtırken adam kayırma yapmazlar.	9	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, rütbesi ne olursa olsun çalışanlara anlamlı görevler verirler.	10	1	2	3	4	5
Görev yaptığım bölümdeki yöneticiler, özel muamele algısını önlemek için herkese eşit hitap ederler.	11	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, başarılı çalışanları mükafatlandırırırlar.	12	1	2	3	4	5

Görev yaptığımda kurumda yöneticiler, birim üyelerinin kaynaklara yeterli erişime sahip olmasını sağlarlar.	13	1	2	3	4	5
Görev yaptığımda kurumda yöneticiler, çalışanların eşit şekilde disiplinli olmasını sağlarlar.	14	1	2	3	4	5
Görev yaptığımda kurumda yöneticiler, birim üyesi performansı hakkında tarafsız geri bildirim sağlarlar.	15	1	2	3	4	5
Görev yaptığımda kurumdaki yöneticiler, birim ile ilgili hassas endişeleri saygılı bir şekilde ele alırlar.	16	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, birim üyelerini birleştirmeye yardımcı olabilecek ortak zemini belirlerler.	17	1	2	3	4	5
Görev yaptığımda kurumda yöneticiler, birim üyelerinin farklı görüşlerini dile getirmelerini sağlarlar.	18	1	2	3	4	5
Görev yaptığımda kurumdaki yöneticiler, birim üyeleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların anlayışla karşılanmasını teşvik ederler.	19	1	2	3	4	5
Görev yaptığımda kurumdaki yöneticiler, çalışanların arkadaşlarıyla etkileşime girerken daha esnek olmaları için teşvik ederler.	20	1	2	3	4	5
Görev yaptığımda kurumda, çalışanların diğer birim üyeleriyle daha önceki yaşam deneyimleri hakkında konuşmaya çağırırlar.	21	1	2	3	4	5
Görev yaptığımda kurumdaki yöneticiler, çalışanlara diğer kültürler hakkında bilgi edinme şansı sağlarlar.	22	1	2	3	4	5
Görev yaptığımda kurumdaki yöneticiler, çalışanların zor konuları tartışırken farklı görüşleri paylaşmaya teşvik ederler.	23	1	2	3	4	5
Görev yaptığımda kurumdaki yöneticiler genel olarak birim üyelerinin benzersiz görüşlerini takdir ederler.	24	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, daha az popüler olan	25	1	2	3	4	5

bakış açılarının da ifade edilmesine imkân tanır.						
Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, birim üyelerinin önyargılarını saygılı bir şekilde giderirler.	26	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, çalışanlarının geçmiş deneyimlerinin değerini vurgularlar.	27	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, birim üyelerinin geçmişlerini öğrenirler.	28	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, personelleri tanıdıktan sonra onlar hakkında kafalarında olumlu bir fikir oluştururlar.	29	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumdaki yöneticiler, çalışanların o topluluğun bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlarlar.	30	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, yeni birim üyelerine toplulukla bütünleşmeleri için gerekli bilgileri verirler.	31	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, yeni birim üyelerini kıdemlilere tanıtırlar.	32	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, görev dağıtımı sırasında yeni birim üyeleriyle kıdemli üyeleri eşleştirmeye çalışırlar.	33	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerine geçmiş deneyimleri hakkında konuşmaları için şans tanır.	34	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, yeni birim üyelerine işlerin nasıl yürüdüğünü gösterirler.	35	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler; patron ve birim üyelerini ortak paydada buluştururlar.	36	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler; birim üyelerine, birime geldiklerinde katkıda bulunmaları için fırsatlar sunarlar.	37	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyeleri arasındaki güven ilişkisini arttırmak için aktiviteler düzenlerler.	38	1	2	3	4	5

Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim gururunu teşvik ederler (örneğin, birimin başarılarından bahsederek).	39	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, ekip çalışması ile ünite hedeflerine ulaşmaya odaklanırlar.	40	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyeleriyle görevlere katılırlar.	41	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerine rütbelere bakılmaksızın ulaşılabilir olmaya çalışırlar.	42	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, ekip çalışması gerektiren işlere önem verirler.	43	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, tüm birim üyelerinin katılabilmesi için etkinlikler düzenlerler.	44	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim etkinliklerinde birim üyeleri için aile gibi önemli kişileri ağırlarlar.	45	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, çalışanları birlik halinde olmaları için desteklerler.	46	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, dışlanmış birim üyelerinin tekrar gruba katılmalarını sağlarlar.	47	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerinin dışlanma gibi durumlar yaşamaları halinde olayın nedenleri anlamaya çalışırlar.	48	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, izleyecekleri yol haritası için birim üyelerinin fikirlerini alırlar.	49	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, kendi bilgi ve becerilerinin sınırlarını kabul ederler.	50	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, eldeki sorunu çözmek için doğru becerilere sahip birim üyelerini tanımlarlar.	51	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, oluşan problemin tüm yanlarını ele alırlar.	52	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerinin farklı görüşlerini de ortaya koymalarını teşvik ederler.	53	1	2	3	4	5

Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerini yeteneklerine özel görevlere atarlar.	54	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerine dürüst geri bildirimde bulunma yöntemleri (örneğin öneri kutuları) sağlarlar.	55	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, görevin başarıya ulaşabilmesi için birim üyelerinin eşsiz yeteneklerine ihtiyaçları olduklarını vurgularlar.	56	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerinin görevlerindeki başarılarını överler.	57	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, doğru bir cevabın olmadığı farklı bakış açıları arasında bir uzlaşma oluştururlar.	58	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerini, fikirlerini diğer birim üyelerinin fikirleri üzerine inşa etmeleri için teşvik ederler.	59	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerinin son karara dâhil olmayan görüşlerine de değer verirler.	60	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, çalışanların kişisel görüşlerine saygı gösterirler.	61	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler; çalışanlarına, diğerlerinin gözünden problemin nasıl görünebileceğini düşünmeye çağırırlar.	62	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler; birim üyelerinin, verilen bilgiyi anlayıp anlamadıklarını kontrol ederler.	63	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, tüm birim üyeleriyle de iletişim kurmak için benzer yöntemleri kullanırlar.	64	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyeleri ile saygılı bir iletişim tarzı kullanırlar.	65	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, saygılı iletişim için açık kurallar belirlerler.	66	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerine bilgileri açıkça iletirler.	67	1	2	3	4	5

Görev yaptığım kurumda yöneticiler, iletişim stilini konuştuğu kişiye göre ayarlarlar.	68	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, bilgi paylaşımını teşvik ederler.	69	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerinin dikey iletişim kurmalarına olanak sağlarlar.	70	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerini soru sormaya teşvik ederler.	71	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, kritik bilgilerin tüm birime ulaşmasını sağlarlar.	72	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, alınan kararların neden alındığını açıklarlar.	73	1	2	3	4	5
Görev yaptığım kurumda yöneticiler, birim üyelerine görevlerini açıklamak için genellikle uygun konumdadır.	74	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Halil Altay ŞENTÜRK

Doğum Yeri ve Tarihi: İzmir / 02.11.1987

Eğitim Durumu

Ön Lisans Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi / Pazarlama

Ön Lisans Adnan Menderes Üniversitesi / Bankacılık ve Sigortacılık

Lisans Öğrenimi Anadolu Üniversitesi / İşletme Açık Öğretim 4. Sınıf (Devam Ediyor)

Lisans Öğrenimi: Trakya Üniversitesi / Bankacılık

Lisansüstü Öğrenimi: Adnan Menderes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Ekonomi ve Finans / Yüksek Lisans

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce: Yökdil: 71.25 (2018)

İş Deneyimi

İş deneyimim bulunmamaktadır.

İletişim

e-posta Adresi: halilaltaysenturk@gmail.com

Tarih 16.09.2019