

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**LİDERLİKTE YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ:
KUKLA LİDERLİK**

**KÜBRA YAZICI
17713001**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**LİDERLİKTE YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ:
KUKLA LİDERLİK**

**KÜBRA YAZICI
17713001
ORCID NO: 0000-0001-5643-0198**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LİDERLİKTE YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ:
KUKLA LİDERLİK**

**KÜBRA YAZICI
17713001**

Tezin Savunulduğu Tarih: 16.09.2020

Tez Oy Birliği / Oy Çekiliği ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serdar BOZKURT
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Emel ESEN
Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL**

**İSTANBUL
EYLÜL 2020**

ÖZ

LİDERLİKTE YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ: KUKLA LİDERLİK

Kübra Yazıcı

Eylül, 2020

İnsanların var olduğu ilk günden beri liderlik olgusu pek çok araştırmacının odak noktasında yer almaktadır. Mevcut araştırmalar ve liderlik teorileri incelendiğinde; günümüzde hâlâ liderlik türleri ile ilgili araştırma sorunsalları ortaya çıkabilmektedir. Model geliştirme amacıyla tasarlanan bu çalışmada; organizasyonların yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin görüş ve tecrübelerinden hareket edilerek yeni bir liderlik modeli olacağı düşünülen kukla liderlik kavramının ortaya konması amaçlanmaktadır. Kukla liderler, takipçiler tarafından görülmeyen ve/veya fark edilmeyen bir lider tarafından oluşturulan hedefleri aktaran kişi olarak düşünülebilir. Takipçiler, kukla liderin arkasında yer alan, kukla lideri yönlendiren gerçek lideri görmemektedirler. Nitel araştırma desenlerinden biri olan gömülü teori çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmada kukla liderlik kavramının öncüllerini, tanımlamalarını, boyutlarını ve ilişkili olabileceği kavramları ortaya koyabilmek amacıyla özel sektörde görev alan yöneticiler ile beş pilot çalışma, on bir mülakat olmak üzere toplam on altı görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmaların da içerisinde yer aldığı mülakatlar çeşitli analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çerçevede ilk olarak; verilerin fenomenolojik analizi ve betimsel analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından, Atlas.ti programından yararlanılarak mülakat verileri içerik analizine tabii tutulmuştur. İçerik analizi sonucunda veriler; kukla liderlik modelinin meydana gelebileceği organizasyonel ortam, kukla liderlik modelinin ilişkili olabileceği kavramlar ve kukla liderlik modelinin sonuçlar olmak üzere 3 tema altında toplanmıştır. Veri analizi, soyut unsurların incelenmesi ile son bulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kukla Liderlik, Liderlik Teorileri, Nitel Araştırma, Gömülü Teori, Fenomenolojik Analiz, Betimsel Analiz, İçerik Analizi, Atlas.ti

ABSTRACT

A NEW MODEL PROPOSAL IN LEADERSHIP: PUPPET LEADERSHIP

Kübra Yazıcı

September, 2020

The concept of leadership has been at the focus point of many types of research since the first day when humans existed. When current research and leadership theories are examined; today, research problems related to the kinds of leadership can still arise. In this study designed for model development, based on the opinions and experiences of the managers in the management levels of the organizations, it is aimed to reveal the puppet leadership concept, which is thought to be a new leadership model. Puppet leaders can be thought of as transmitting goals created by a leader who is not seen and / or noticed by followers. The followers do not see the real leader behind the puppet leader, leading the puppet leader. In the study carried out within the framework of the grounded theory, which is one of the qualitative research designs, in order to reveal the antecedents, definitions, dimensions and concepts that can be related to the puppet leadership, sixteen interviews were conducted, including five pilot studies and eleven interviews. Interviews, including pilot studies, were analyzed using various analysis techniques. In this framework, firstly; phenomenological analysis and descriptive analysis of the data were carried out. Then, the data obtained from the interviews were subjected to content analysis by using the Atlas.ti program. Data as a result of the content analysis performed; The organizational environment in which the puppet leadership model can take place has been gathered under three themes: organizational environment in which the puppet leadership model can occur, concepts that the puppet leadership model may relate to and results of the puppet leadership model. Data analysis ended with the study of metaphor elements.

Key Words: Puppet Leadership, Leadership Theories, Qualitative Research, Grounded Theory, Phenomenological Analysis, Descriptive Analysis, Content Analysis, Atlas.ti

ÖN SÖZ

“Liderlikte Yeni Bir Model Önerisi: Kukla Liderlik” başlıklı bu çalışmada gömülü teori yöntemi kullanılarak yeni bir liderlik modeli keşfedilmeye çalışılmıştır.

Tez konusunu belirlerken düşüncelerimi ve taleplerimi ön planda tutarak sahip olduğu bilgi ve deneyimi benimle paylaşan saygıdeğer tez danışmanım Doç. Dr. Serdar Bozkurt’a; tez çalışmasına başlama sürecinde seçtiğim konuda bana cesaret veren Doç. Dr. Ayşe Günsel’e; çalışmada yer almayı kabul eden ve bana kıymetli zamanını ayıran tüm yöneticilere; gerek iş ortamımda gerekse tez çalışmam sırasında verdiği destekler için değerli yöneticim Candan Göllü’ye; maddi ve manevi her zaman yanımda olan anneme, babama, kardeşime sabır ve destekleri için teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Eylül, 2020

Kübra YAZICI

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖN SÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. ARAŞTIRMA SORUNSALININ ÇIKIŞ NOKTASI	4
2.1. Araştırma Problemin Keşfedilmesi	4
2.1.1. Gözlem	5
2.1.2. Beyin Fırtınası	5
2.1.3. Pilot Çalışma	6
2.2. Araştırma Probleminin İfadesi	6
2.3. Araştırmanın Sorusu	8
2.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi	8
3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	10
3.1. Liderlik ve Kukla Kavramlarının Tanımı	10
3.2. Kukla Liderlik Kavramı	12
3.3. Kukla Liderliğin Teorik Çerçevesi.....	13
3.3.1. Dunning – Kruger Etkisi	13
3.3.2. Örgütsel İletişim.....	14
3.3.3. Liderlik Yaklaşımları	15
3.3.3.1. Durumsallık Yaklaşımları	15
3.3.4. Kişilik.....	21
3.4. Kukla Liderlik Kavramının Boyutları	24
3.5. Kukla Liderlik Kavramının İlişkili Olabileceği Değişkenler.....	26
3.5.1. Güven	27
3.5.2. Örgütsel Dedikodu ve Söylenti	29
3.5.3. Örgütsel Körlük.....	32

3.5.4. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik	33
3.5.5. Örgütsel Sinizm.....	37
3.5.6. Çalışan Muhalefeti	40
4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	43
4.1. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni.....	43
4.2. Araştırmanın Hazırlık Süreci	52
4.3. Veri Toplama Aracı.....	55
4.4. Araştırmanın Örneklemi.....	60
4.4.1. Araştırma Örneklemine Mahremiyeti ve Gizliliği.....	66
4.5. Araştırmacının Konumu.....	67
4.6. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	69
4.7. Veri Analiz Yöntemi	71
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI	75
5.1. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği	75
5.2. Bulgular ve Yorumlar	77
5.2.1. Betimleyici İstatistiksel Analizler	78
5.2.2. Verilerin Fenomenolojik Analizi	79
5.2.3. Kukla Liderlik Kavramına Ait Betimsel Analiz	80
5.2.4. Kukla Liderlik Kavramının Boyutlarına Ait Betimsel Analiz	93
5.2.5. Kukla Liderlik Kavramına İlişkin Örnekler	97
5.2.6. Kukla Liderlik Kavramı İle İlişkili Kavramlara Ait Betimsel Analiz.....	99
5.2.6.1. Güven	99
5.2.6.2. Örgütsel Dedikodu ve Söylenti	100
5.2.6.3. Örgütsel Körlük.....	102
5.2.6.4. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik	103
5.2.6.5. Örgütsel Sinizm.....	104
5.2.6.6. Çalışan Muhalefeti	105
5.2.6.7. Diğer Bulgular.....	106
5.2.7. Kukla Liderlik Yapısı ile Başa Çıkma Stratejilerine Ait Betimsel Analiz	109
5.2.8. İçerik Analizi.....	110
5.2.8.1. Araştırmanın Kod - Tema Listesi.....	111
5.2.8.2. Verilerin Görselleştirilmesi.....	118
5.2.8.3. Kodların Frekans Sıklığına Göre Metin Büyüklüğü Gösterimi	119
5.2.9. Görünmeyen- Soyut Unsurların İncelenmesi.....	122

6. SONUÇ	129
KAYNAKÇA	132
EKLER	150
Ek 1. Pilot Çalışma Formu	150
Ek 2. Mülakat Formu	152
ÖZ GEÇMİŞ	154

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Kukla Lider ile Çalışanlar Arasındaki İletişim	15
Tablo 2:	Pilot Çalışma Katılımcılarına Ait Bilgiler	54
Tablo 3:	Pilot Çalışma Katılımcılarına Ait Demografik Bilgiler	55
Tablo 4:	Pozitivizm ve Yorumlayıcı Yaklaşım Farklılıkları.....	56
Tablo 5:	Pozitivizm ve Yorumlayıcı Yaklaşım Bakış Açıları.....	56
Tablo 6:	Mülakat Katılımcılarına Ait Bilgiler	64
Tablo 7:	Mülakat Katılımcılarına Ait Demografik Bilgiler	65
Tablo 8:	Nitel Verilerin Geçerliliğine ve Güvenilirliğine İlişkin Bazı Bilgiler	76
Tablo 9:	Pilot Çalışmalara İlişkin Betimleyici İstatistikî Analiz	78
Tablo 10:	Mülakat Çalışmalarına İlişkin Betimleyici İstatistikî Analiz	79
Tablo 11:	Fenomenolojik Analiz.....	80
Tablo 12:	Kukla Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler	91
Tablo 13:	Kukla Liderlik Modelinin Meydana Gelebileceği Organizasyonel Ortam Temasında Yer Alan Kodlar	114
Tablo 14:	Kukla Liderlik Modeli ile İlişkili Olabileceği Kavramlar Temasında Yer Alan Kodlar	115
Tablo 15:	Kukla Liderlik Modelinin Sonuçları Temasında Yer Alan Kodlar	117
Tablo 16:	Tanımlanan Liderlik Modeline İlişkin Metaforlar.....	123
Tablo 17:	Kukla Liderin Arkasındaki Yapıya İlişkin Metaforlar	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Hersey Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	18
Şekil 2:	Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	20
Şekil 3:	Kukla Liderlik Kavramının Boyutları	25
Şekil 4:	Kukla Liderlik Kavramının Boyutları Arasındaki Geçiş	26
Şekil 5:	Araştırma Deseni Çerçevesi	44
Şekil 6:	Gömülü Teoride Araştırma Süreci	50
Şekil 7:	Tümevarım ve Tümdengelim Süreci.....	52
Şekil 8:	Örnekleme Süreci Diyagramı	61
Şekil 9:	Nitel Veri Analizi Süreci Akışı	111
Şekil 10:	Araştırmanın Temaları	112
Şekil 11:	Kukla Liderlik Modelinin Meydana Gelebileceği Organizasyonel Ortamı İfade Eden Ağ Görünümü	113
Şekil 12:	Kukla Liderlik Modeli ile İlişkili Olabileceği Kavramlara Ait Ağ Görünümü.....	115
Şekil 13:	Kukla Liderlik Modelinin Sonuçlarına İlişkin Ağ Analizi.....	117
Şekil 14:	Kukla Liderlik Kavramı ile İlişkili Olduğu Düşünülen Kavramlara Ait Daire Grafiği	118
Şekil 15:	Kukla Liderlik Kavramı ile İlişkili Olduğu Düşünülen Kavramlara Ait Sütun Grafiği	119
Şekil 16:	Metaforlara Ait Metin Büyüklüğü Gösterimi.....	120
Şekil 17:	Kukla Liderin Arkasındaki Yapıya İlişkin Metaforların Metin Büyüklüğü Gösterimi.....	121
Şekil 18:	Kukla Liderlik Yapısının Ortaya Çıkarabileceği Kavramlara İlişkin Metin Büyüklüğü Gösterimi	122
Şekil 19:	Metaforların Sıklık Dağılımına İlişkin Sütun Grafiği	124
Şekil 20:	Metaforlara Ait Yüzdesele Dağılım	125
Şekil 21:	Kukla Liderin Arkasındaki Yapıya Ait Metaforların Sıklık Dağılımına İlişkin Sütun Grafiği.....	127
Şekil 22:	Kukla Liderin Arkasındaki Yapıya Ait Metaforların Yüzdesele Dağılımı	128

KISALTMALAR

TDK : Türk Dil Kurumu
www : World Wide Web

1. GİRİŞ

İnsanlar, doğuştan sahip oldukları ve kendilerini diğer canlılardan ayıran özelliklerin bir gerekliliği olarak çevresinde olup bitenleri ve yaşamı anlamaya, kavramaya, yorumlamaya çalışmaktadır. Bu güdü insanları, sürekli devam eden bir bilgi arayışına yönlendirmektedir. Bu bağlamda Karasar (2016, 3); kendisini ve çevresini tanıma ve anlamlandırma arayışında olan insanların; karşılaştıkları problemlere çözüm üretebilmek için doğru kararlar almak zorunda olduğunu belirtmektedir. Doğru kararlar ise, yalnızca doğru bilgiye ulaşıp doğru bir şekilde kullanıldığı zaman alınabilmektedir. Doğru bilgiye ulaşım süresince bilgiye erişme kaynakları kritik önem taşımaktadır.

Doğru bilgiye ulaşabilmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaların kritik yapı taşlarından birini araştırmanın deseninin belirlenmesi oluşturmaktadır. Catherina Hakim araştırmacıları; farklı birçok işi yöneterek ayrıntılı plana ve stratejiye sahip olan araştırma deseninin işlerlik kazanmasını sağlayan mimarlara benzetmektedir (Hakim, 2000,1). Sosyal bilimler alanında kullanılan araştırma desenlerinden biri de nitel desendir. Nitel desenler ile yapılan bilimsel çalışmalarda vaka uygulamalarından, etnografyadan ve/veya kuram geliştirme amacıyla gerçekleştirilen gömülü teoriden faydalanılabilmektedir.

Nitel desenlerin kullanıldığı çalışmalarda araştırmacılar özellikle üç önemli konu üzerinde odaklanmaktadır. Bunlardan ilki; araştırmanın kuramsal temellere dayandırılarak okuyucuların araştırmanın önemine ve literatüre olacak katkısına inanmalarının sağlanmasıdır. Bir diğer önemli konu; araştırmacının esnek desen olan nitel yöntemlerin sistematik bir şekilde uygulayabilmesidir. Nitel araştırmalarda üzerinde durulması gereken son önemli nokta ise, üzerinde çalışılan konuya ilişkin bulguların okuyucuya açık ve anlaşılır bir biçimde sunulmasıdır (Marshall ve Rossman, 2014, 2-4). Bu kapsamda öncelikle; her ne kadar araştırmanın başlangıç aşamasında belirlenen konu ile ilgili literatür çalışmalarına rastlanmasa da mevcut araştırmalardan ve teorilerden yola çıkılarak araştırmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulması amaçlanmıştır. Kuramsal çerçevenin belirlenmesinin ardından

araştırmanın metodolojisine ilişkin tanımlamalar yapılmıştır. Son olarak ise; önceden belirlenen kuramsal ve metodolojik çerçevesinin ışığında gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları okuyuculara sunulmuştur.

Her birey biriciktir ve bu nedenle de kendine has özellikler taşımaktadır. Bu da, ortak bir amaç için hareket edilse bile farklı yöntemler ile bu amaca ulaşmaya çalışan bireyleri beraberinde getirmektedir. Çalışma yaşamından bir örnek ile konuyu ele alacak olursak; iki organizasyon aynı bölgede konumlanırsa, aynı teknolojiyi kullanarak aynı ürünleri üretse dahi iki organizasyon içerisinde sergilenen liderlik anlayışı farklılık gösterecektir (Zel, 2001, 67).

İnsanoğlu sahip olduğu merak etme ve keşfetme güdüsünden kaynaklı olarak henüz herhangi bir cevabı olmayan sorulara yönelik sürekli bir arayış içerisinde (Gürbüz ve Şahin, 2017, 22). Pek çok araştırmanın odak noktasında yer alan liderlik olgusu insanoğlunun arayış içerisinde olduğu konulardan biridir. Özellikle 1900'lü yıllarda, organizasyon içerisinde kimin lider olacağına ve hangi tarz liderin örgüt içerisinde başarılı olabileceğine yönelik sorulara sıklıkla cevap aranmaya başlanmıştır (Zel, 2001, 94). Tüm bunlar, farklı liderlik teorilerini de beraberinde getirmiştir. Her ne kadar bugüne değin liderlik türleri ile ilgili çok sayıda bilimsel araştırma yapılmış olsa da günümüzde hâlâ liderlik türleri ile ilgili araştırma sorunsalları ortaya çıkabilmektedir.

Bilimsel çalışmalar, geçmişte yapılmış araştırmalar üzerine inşa edilmektedirler. Üzerinde çalışılacak konu ile ilgili gerçekleştirilmiş olan araştırmalar, eleştirel kaynak incelemesi ile taranarak konuyu daha ileriye taşıyacak çalışmalar yapılabilir. Gerçekleştirilen kaynak incelemeleri sonucunda, geçmiş araştırmaların ortaya koyduklarının ve ortaya koyamadıklarının tespit edilmesi mevcut literatürün daha ileri bir seviyeye ulaştırılarak bilginin üretilmesi ve bilimsel bilginin zenginleştirilmesi noktasında önem kazanmaktadır. Bilgi üretme sürecindeki en gelişmiş düzey ise kuramdır (Özkan, 2010, 249; Altunışık ve diğ., 2002, 35; Karasar 2016, 21). Kuram geliştirme amacıyla tasarlanan bu çalışmada; organizasyonların yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin görüş ve tecrübelerinden yola çıkılarak yeni bir liderlik modelinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde bu kavram "**Kukla Liderlik**" olarak adlandırılacaktır. Ayrıca, kukla liderlik kavramının öncüllerinin,

boyutlarının ve ilişkili olabileceği kavramların belirlenmesi çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

2. ARAŞTIRMA SORUNSALININ ÇIKIŞ NOKTASI

Bu bölümde, mevcut liderlik teorilerinde henüz doyum sağlanamadığı düşünülen bazı noktalar gözlem, beyin fırtınası ve pilot çalışmalar ile ideal bir noktaya getirilmeye çalışılmıştır. Mevcut durum ile ideal durum arasında farklılığın olması araştırma sorunsallarının çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma probleminin keşfedilme süreci, araştırma probleminin ifadesi, araştırma sorusu, araştırmanın amacı ve önemi açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Araştırma Problemin Keşfedilmesi

Konuyu metaforik bir hikaye şeklinde açıklamaya çalışan Patton'a göre; "Bir zamanlar, herhangi bir meyve ağacının bulunmadığı bir ülkede bir akademisyen yaşamış. Bu akademisyen, okuduğu eserlerde meyve olarak adlandırılan bir ifade ile sıklıkla karşılaşmış. Meyve denilen yiyeceği oldukça merak eden akademisyen uzun süre meyve diyarına nasıl ulaşacağı konusunda araştırmalar yapmış ve uzun uğraşları sonucunda bir gün kocaman bir elma bahçesine ulaşmış. Tam da elma ağaçlarının henüz çiçek açtığı bir dönemde bahçeye ulaşan akademisyen bahçedeki bir çiçeği kopararak yemiş. Çiçekten bir lezzet alamayınca bir başka ağaçtan bir çiçek daha, ardından yine bir başka ağaçtan bir başka çiçek daha yemiş. En sonunda da okuduğu yazılarda anlatılan meyvelerin aslında herhangi bir lezzeti olmadığını, meyveye gereğinden fazla değer verildiğini düşünerek hayal kırıklığı ile ülkesine geri dönmüştür. Burada anlatılmak istenen; aslında akademisyenin, meyvenin henüz bahar çiçeği hali ile olgunlaşmış hali arasındaki farkı görememesi ve gerçekte aradığı meyveyi tadamadığını hiçbir zaman anlayamaması hali olarak ifade edilebilir (Patton, 2002, 3-4) .

Nitel verilerin meyvelerine yani çalışma sonrası ortaya çıkan ürünlere bakıldığında da; esas olarak neyin arandığı ve neyin üzerinde odaklanmak istendiğinin bilinmesi gerekmektedir. Bu da, öncelikle araştırma probleminin sebepleriyle birlikte açık bir biçimde ortaya konması ile mümkün olacaktır. Bu

noktada ilk olarak; gözlem, beyin fırtınası ve pilot çalışmalardan faydalanılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde; kukla liderlik modeline duyulan ihtiyacın nasıl ve ne amaçla ortaya çıktığı ve öneminin ne olacağı açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.1. Gözlem

Türk Dil Kurumu'nun güncel sözlüğünde gözlem sözcüğü; bir gerçeğin niteliklerinin belirlenebilmesi amacıyla yapılan planlı inceleme olarak tanımlanmaktadır (TDK, [19.10.2019]). Gözlem aşaması ise, araştırmaya konu olan esas problemin fark edilmeye başlandığı evreyi ifade etmektedir.

Araştırmacı, gerçekleştirmiş olduğu gerek literatür taraması gerekse saha gözlemleri esnasında farklı liderlik modellerinin de olabileceğini fark etmiştir. Örnek verilecek olursa; saha gözlemleri sırasında bazı yöneticilerin astlarını kendi fikirlerinden ziyade arkalarında yer alan bir başka kişinin belirttiği şekilde yönlendirdiği gözlemlenmiştir.

Bu doğrultuda araştırmacı, karmaşık bir olgu olan liderliğin açıklanmasında mevcut teorilerin yetersiz kaldığını gözlemlemiş ve ortaya yeni bir teori koyarak literatürde tespit ettiği boşluğu doldurabilmek amacıyla nitel araştırma gerçekleştirmeye karar vermiştir.

2.1.2. Beyin Fırtınası

Araştırmacı yaptığı gözlemler boyunca her ne kadar liderlik kavramı üzerine düşünse de bu süreçte konu henüz net olarak belirlenememiştir. Araştırma konusuna danışman ve araştırmacı arasında gerçekleşen beyin fırtınaları sonrasında karar verilmeye başlanmıştır.

Yaratıcı fikirlerin ortaya konabilmesi için uygulanan bir teknik olan beyin fırtınası, kişilerin belirlenen konu ile ilgili düşüncelerini özgürce açıklayarak fikir alverişinde bulunmalarını ifade etmektedir. Beyin fırtınası gerçekleştirirken; bireyler birbirlerinin fikirlerini eleştirmeyerek mümkün olduğunca daha fazla fikir üretmeye çabalamaktadırlar (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011, 224; Newstorm, 2007, 290; Hellriegel ve Slocum, 2000, 285; Kayser, 1995).

Bu süreçte; kukla liderlik kavramının teorik temellerinin hangi modellere dayanacağı araştırma sürecindeki önemli bir soyu oluştursa da gerçekleştirilen beyin fırtınaları sayesinde konu şekillenmeye başlamıştır.

2.1.3. Pilot Çalışma

Öncelikle, tespit edilen ve üzerinde beyin fırtınası yapılan problemin araştırmak için kayda değer olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla konu ile ilgili pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Kocaeli ve İstanbul'da bulunan şirketlerin yönetim kademelerinde yer alan dört yönetici ile ayrı ayrı yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlar esnasında, yöneticilerin benzer deneyimleri yaşadıklarını hatta ve hatta bir kısmının kendisinin de bu tarz bir lider olduğunu ifade etmesi konunun çalışmaya değer olduğunu göstermiştir.

Problemin keşfi esnasında elde edilen veriler ışığında, kukla liderlik kavramının ortaya konması somut bir amaç olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, sistematik bir şekilde veriler toplanarak bu veriler uygun analiz yöntemleri ile yorumlanmıştır.

2.2. Araştırma Probleminin İfadesi

Sosyal bilimler alanı; ekonomi, kültür, sosyoloji, psikoloji, tarih gibi bilimler aracılığıyla özellikle modern toplumu anlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Böylece, sosyal bilimler hem toplumu anlayabilmekte hem de kendine has yöntemler ile toplumu yeniden biçimlendirebilmektedir (Hollinger, 2005, 12-13; Neuman, 2015, 11-13). Sosyal araştırmalar, çevrede meydana gelen olayların anlamlandırılmasını ve açıklanmasını sağlamaktadır. Sosyal araştırmalarda üzerinde durulan konunun nasıl ele alınacağına bağlı olarak bir teori ispat edilebileceği gibi var olan bir gerçeklik de ortaya çıkarılabilir (Vaus, 2001, 5-7).

Paradigma kavramı; sosyal bir olgunun nasıl üretileceği konusunda ortaya konan örnek olarak belirtilmektedir (Scherer ve Steinmann, 1999, 520). Yani bilimsel açıdan ele alındığında paradigma; aynı fenomen ile ilgili farklı bakış açılarının olmasını ifade etmektedir (Jackson ve Carter, 1991, 110; Babbie, 2014, 32-33). Bu sayede farklı paradigmlar ile; farklı sayıtlar, kuramlar, modeller ve yaklaşımlar ortaya çıkabilmektedir (Şişman, 1998, 396). Normal bilim içerisinde yer alan araştırmalarda mevcut paradigmlar desteklenirken bilimsel ilerlemede ise, normal bilim tarafından benimsenen ve kabul gören yöntemler kullanılarak bilgi üretilmektedir. Yani bilimsel ilerleme ile elde edilen bilgiler birbirlerini

destekleyerek bir birikim haline gelmektedir. Bu sayede, bilimsel devrim gerçekleşerek yeni bir normal bilim ortaya çıkmaktadır (Kuhn, 1970, 10).

Özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda ortaya yeni bir paradigmanın çıkması eski paradigmanın tamamen terk edilmesini gerektirmemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017, 32). Aksine, her ne kadar paradigmlar farklı varsayımlardan yola çıkarak oluştuğu için birbirleri ile kıyaslanamazlar da farklı paradigmların birbirleri ile kısmi düzeyde iletişimi mümkündür (Kuhn, 1970, 47). Bu da, farklı paradigmalardan hareket edilerek ve farklı paradigmlar arasında ilişki kurularak araştırma yapılabileceğini göstermektedir.

Bilgi üretme, bilim ortaya koyma veya felsefi açıdan bilim türleri dendiğinde pozitivist ve yorumlayıcı paradigmlar akla gelen ilk yaklaşımları oluşturmaktadır (Sığırı, 2018, 15). Auguste Comte tarafından literatüre kazandırılmış olan pozitivist gelenek çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmaların temel amacını, mevcut teorilerin test edilerek geçerliliklerinin sınanması oluşturmaktadır (Schwartz ve Ogilvy, 1979, 51-57; Babbie, 2014, 34-35). Sosyal bilimlerde de yer alabilen pozitivist anlayış; var olan kuramlardan hareket edilerek hipotezlerin üretilmesini, bu hipotezlerin test edilebilmesi için verilerin toplanmasını ve tüm bunlar sonucunda belirlenen hipotezlerin desteklenmesini veya yanlışlanmasını içeren bir süreçtir. Bu süreç sonucunda ortaya çeşitli bulgular konularak mevcut kurama katkı sağlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017, 33).

Bununla birlikte; modernite olgusunun eleştirisi konusu haline gelmesi pozitivism kavramının eleştirisini de beraberinde getirmiştir. Bu yaklaşıma göre; insanın içerisinde olduğu her konu aslında araştırmacının da içerisinde yer aldığı tarihi ve sosyal bir süreç ile inşa edilmektedir. Bu da aslında anlamın birey tarafından üretildiğini ortaya koymaktadır. Epistemolojik olarak bakıldığında; bu yaklaşım araştırma yöntemlerine nitel araştırma olarak yansımaktadır (Çelik, Ekşi, 2018,6-23; Böke, 2010, 18; Newman, Benz ve Ridenour, 1998, 4-6; Sekaran ve Bougie, 2016, 28).

Bireylerin, organizasyonların davranışsal ve sosyal yönünün sadece pozitivism ile anlaşılamayacağını savunun sosyal bilimciler yorumlayıcı paradigmayı ortaya koymuşlardır. Yorumlayıcı paradigma ile bireylerin günlük yaşamdaki deneyim ve davranışlarının arka planında yer alan öznel nedenlerin anlaşılması

amaçlanmaktadır. Yorumlayıcılar için bireylerin söylem ve davranışlarının araştırma konusunun gerçekleştiği sosyal bağlam içerisinde derinlemesine incelenmesi önem taşımaktadır (Fossey ve diğ., 2002, 718, Gürbüz ve Şahin, 2017, 35; Bhattacharjee, 2012, 19; Yıldırım ve Şimşek, 2011, 30).

Bilim felsefesinde meydana gelen gelişmelere bağlı olarak sosyal bilimler alanının içerisinde yer alan yönetim ve liderlik tartışmaları da etkilenmektedir. Bu alanda şimdiye dek gerçekleştirilmiş olan kuram ve modeller çoğunlukla pozitivist paradigma çerçevesinde inşa edilmiştir. Bu çalışmada ise, liderlik alanındaki mevcut kuram ve modellerden yola çıkılarak yorumlayıcı paradigma ile yeni bir liderlik modelinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

2.3. Araştırmanın Sorusu

Araştırma sorusunun yani bir diğer ifadeyle araştırma probleminin işlevi, araştırma ihtiyacını belirleyebilmek amacıyla gerekçelerin oluşturulmasıdır (Creswell, 2007, 102). Bilimsel araştırma sürecinin en zor fakat en önemli adımı araştırma sorusunun ifade edilmesidir. Araştırma probleminin keşfedilmesi süresince gözlem, danışman ve uzman ile birlikte gerçekleştirilen beyin fırtınaları ve pilot çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ardından, geçmişte liderlik kavramı ile ilgili ortaya konan çalışmalar eleştirel bir bakış açısıyla incelenerek literatür taraması yapılmıştır. Tüm bunlar sonucunda; araştırmanın temel sorusunu “Kukla liderlik kavramı nedir?” oluşturmaktadır.

Çalışma süresince cevap aranmaya çalışılan diğer araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

-Kukla liderlik kavramını oluşturan öğeler var mıdır?

-Kukla liderlik kavramının öncülleri ve ilişkili olabileceği kavramlar nelerdir?

-İş yaşamında sergilenen kukla liderlik davranışının örgütsel açıdan etkileri nelerdir?

2.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ampirik çıkarımlar doğrultusunda teori geliştirme çalışmasının temel amacı, İstanbul ve Kocaeli’ndeki işletmelerde görev alan yöneticilerin deneyimlerinden yola

çıkarak kukla liderlik kavramının tanımlanmasıdır. Bunun dışında; kukla liderlik kavramının öncüllerinin ve ardıllarının ortaya çıkarılarak kukla liderlik kavramına ilişkin boyutların geliştirilmesi çalışmanın alt amacını oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler; organizasyonlarda bu tarz bir yapının ortaya çıkma nedenlerini belirleyecek ve çeşitli boyutlar ile süreçler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesini sağlayacaktır. Bu sayede araştırma sonuçlarının örgütsel gelişim konusunda önemli bir girdi olacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya ait verilerin, yöneticilerin kendi bakış açılarıyla yani birincil kaynaktan elde edilmiş olması önem taşımaktadır. Modelin, yöneticilerin iş yaşamında edinmiş oldukları deneyimler sonucunda ortaya konması geliştirilen modelin uygulamada da hayat bulduğunu göstermektedir. Bu nedenle, çalışmanın liderlik litartürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Eleştirel teorinin kullanıldığı bu çalışma, literatürde henüz temsil edilmemiş olan bireylerin ve/veya grupların temsil edilmesi açısından önem taşımaktadır. Literatüre özgün bir katkı sağlayarak geliştirilen bu modelin, ilerleyen araştırmalar için örnek teşkil etmesi beklenmektedir.

Nitel araştırmalarda elde edilen veriler her ne kadar evrensel kabul edilmese de ortaya çıkan bilginin değeri ile çalışmalar önem kazanmaktadır (Hammersley ve Traianou, 2012, 58). Kuram oluşturma amacıyla gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları, sonraki çalışmaların sorunsalını oluşturabilmektedir (Özkan, 2010, 250). Bu bağlamda, gerçekleştirilen nitel araştırmada üretilen bilgilerin özellikle liderlik ve yönetim alanları için önemli olacağı ve ileriki çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

Ayrıca, hem ulusal hem de uluslararası literatürde nitel araştırmaların ve nitel araştırma desenlerinden gömülü teorinin kullanımının sınırlı olması da çalışmanın önemini arttırmaktadır.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Organizasyonel açıdan bakıldığında; organizasyon ile ilgili faaliyet ve planları ayrıntılı bir şekilde düzenleyecek, insanları koordine edebilecek, açık sistem yaklaşımı gereği çevre ile etkileşim kurabilecek ve en önemlisi organizasyonun sürdürülebilir büyümesini sağlayabilecek bir lidere ve liderlik yapısına mutlaka gereksinim duyulmaktadır (Zel, 2001, 93). Bu nedenle, liderlik kavramına ilişkin geçmişten günümüze değin çok sayıda farklı tanımlama mevcuttur.

Bilimsel yönetim anlayışının hâkim olduğu 1900'lü yıllarda Frederick Winslow Taylor liderleri içerisinde yer aldıkları organizasyonun amaçlarını gerçekleştiren kişiler olarak tanımlamıştır. Sadece fiziksel şartların dikkate alındığı Klasik Dönem'de çalışan yani insan unsuru üzerinde hiç durulmamıştır. Bu dönemin eleştirisi olarak, Elton Mayo'nun araştırmaları ile gelişen İnsan İlişkileri Okulu ortaya çıkmıştır. Liderler; insan ilişkilerinin, çalışan motivasyonunun ve duygusal anlaşmaların ön plana çıktığı bu dönemde esas olarak insan unsuru üzerinde durmuşlardır. İki dönemin eksiklerinin ışığında; yalnızca yapıyı ya da yalnızca insanı temel alan yaklaşımların yönetim ve liderlik anlayışını açıklamakta yetersiz kaldığı görülerek Modern Dönem'de yeni bir liderlik anlayışı ortaya konmuştur. Bu kapsamda Modern Dönem liderlerinden; içerisinde buldukları çevreyi, organizasyonlarını, çalışanlarını, organizasyon içerisindeki grupları ve sistemleri kısaca organizasyonun işleyişini anlamaları beklenmektedir (Zel, 2001:90; Eren, 2016:36-37).

Çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının ortaya çıkması mevcut liderlik konusunda da modern sonrası bazı modellerin oluşmasını sağlamıştır (Koçel, 2014:695). Bu çerçevede, ilgili bölümde durumsal liderlik modellerinden hareketle geliştirilen kukla liderlik kavramı açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1. Liderlik ve Kukla Kavramlarının Tanımı

Liderlik; insanlık tarihi ile eş zamanlı bir şekilde hayat bulmuş, tarihsel kökeni oldukça eskiye dayanan bir kavramdır. İnsanların topluluk halinde yaşama

eğilimleri sonucunda ortaya çıkan bu kavram, topluluk içerisinde yaşayan bireylerin farklı seviyedeki etkileşimleri sonucunda çeşitli yapıların meydana gelmesini sağlamıştır. Bu etkileşim sonucunda; bazı bireyler daha ön planda olup lider olarak adlandırılırken; bazıları ise izleyici/takipçi olarak adlandırılmaktadır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009, 2). Bu nedenle, bir arada yaşayan toplulukların yönlendirilme gereği olarak ortaya çıkan liderlik kavramı insanlığın olduğu her dönemde önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Alanyazında oldukça sık tartışılan konulardan biri olan liderlik kavramına ilişkin çok sayıda tanımlama yapıldığı görülmektedir (Bass ve Bass, 2008, 41; Hamner ve Organ, 1978, 381). En genel haliyle ifade edilecek olursa liderlik; önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda bir grubun davranışlarının yönlendirilmesi ve grup içerisinde yer alan insanların etkilenmesidir (Deitzer, Shilliff ve Jucius, 1979, 196; Zel, 2001, 91; Yalçın, 2002, 200; Argüden, 2007, 140). Liderlik kavramı iş yaşamında ise; hedeflere ulaşabilmek amacıyla astların etkilenmesi olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2016, 6; Bedelan, 1989, 426; Burns, 1978, 425). Koçel (2014, 671), liderliğin ortaya çıkması için bireyin organizasyon tarafından resmi yetkiler ile donatılmasının zorunlu olmadığını belirtmektedir. Bu kapsamda; heyecanı, hayalleri, inancı ve umudu çalışanlar ile paylaşan liderlerin aynı zamanda bireylere yol gösterici ve onları yönlendirici özelliğinin olduğunu söylemek de mümkündür.

TDK'nin güncel sözlüğünde kukla sözcüğü, karton, kumaş gibi çeşitli materyallerden yapılmış insan ve/veya hayvan figürlerinin sanatçının yönlendirdiği hareketli ipler sayesinde oynatılmasını ifade etmektedir. Yine aynı sözlükte yer alan bir başka tanıma göre ise kukla ifadesi, başka bir kişinin etkisi altında olan ve o kişinin istekleri doğrultusunda davranan kimseleri belirtmektedir (TDK, [14.01.2019]). Kısaca kukla sözcüğü; diğer bireylerin etkisi altında kalan, kendi kararlarını uygulamaktan kaçınan kişiler için kullanılan mecazi bir kavramdır. Günümüz işletmecilik yaşamında böyle kişilere rastlamak mümkün müdür, peki rastlanıyorsa bu kişilere ne ismi verilmelidir şeklindeki sorunsal bu çalışmanın temel düşünce formunu oluşturmaktadır.

3.2. Kukla Liderlik Kavramı

Tarihsel geçmişe bakıldığında, içerisinde yaşanan dönemin koşullarına ve durumuna göre her yerde kültürel farklılıkların da etkisiyle birlikte farklı liderlik yapılarının ortaya çıktığı görülmektedir. Tarihsel sürecin her anında var olan liderlik kavramının geçmişte ve günümüzde olduğu gibi gelecekte de önemli bir konu olacağını belirtmek yanlış bir ifade olmayacaktır (Bass ve Bass, 2008, 28; Eren, 2015, 435). Liderlik kavramı ve liderliğin içinde yer alan yaklaşımlar tıpkı geçmişte olduğu gibi bugünün koşullarına göre sürekli gelişerek güncellenecektir. Bu çerçevede, modern sonrası gelişen liderlik modellerinden biri olarak kukla liderlik gösterilebilir.

Kukla liderler, takipçiler tarafından görülmeyen ve/veya fark edilmeyen bir lider tarafından oluşturulan hedefleri aktaran kişi olarak düşünülebilir. Kukla liderler, kendilerine üst yönetim ya da gerçek bir lider tarafından aktarılan vizyon ve hedefler doğrultusunda takipçilerini yönlendirirler. Takipçiler, kukla liderin arkasında yer alan, kukla lideri yönlendiren gerçek lideri görmemektedirler.

Kukla liderler iş yaşamında adeta "-mış gibi" yaparak hareket ederler. Ortaya herhangi bir vizyon veya hedef koymamalarına rağmen, kendilerine bir lider tarafından aktarılanları içselleştirip çalışanlar ile paylaşmaya çalışırlar. Aile işletmesinde çalışan genç bir üyenin tecrübe eksikliğinden dolayı kendisinden yaşça büyük biri tarafından belirtilen hedefleri çalışanlarına kendisinin ortaya koyduğu hedefler gibi uygulatmaya çalışması kişinin kukla lider olarak adlandırılmasına neden olabilir.

Bir bireyin grup içerisinde lider olarak kabul görebilmesi için onu grubun diğer üyelerinden farklılaştıran bazı niteliklerinin olması gerekmektedir (Zaleznik, 2004, 1-3; Zaleznik, 1981, 25). Bazı liderler topluluklar üzerinde motivasyon kaynağı olarak onları yönlendirebilirler hatta ve hatta devlet dahi kurabilirler. Tarih boyunca liderler nasıl bu denli etkin rollere sahip olduğu uzun yıllardır tartışılmalı bir konudur. Bu nedenle, özellikle 20. yüzyıl itibarıyla araştırmalarda liderlerin etkin olmasını sağlayan belirteçlere odaklanmaya başlanmıştır (Yukl, 2009, 20-21). Çünkü liderlerin sahip oldukları kişilik özellikleri aynı zamanda liderlerin ortaya koyacakları liderlik yapısı ile de ilişkili olduğu için kritik önem taşımaktadır (Church ve Waclawski, 1998, 99). Bu doğrultuda; kukla liderlerin de sahip oldukları

yetenekler/beceriler, sosyal özellikler ve kişilik özellikleri bulunmaktadır. Araştırma bulgularında bu özelliklere ayrıntılı olarak yer verilecektir.

3.3. Kukla Liderliğin Teorik Çerçevesi

Kuramlar ve teoriler, araştırma sürecinde gerçekliği ortaya koyması açısından önemli yere sahiptirler. Zaten özellikle gömülü teori araştırmalarının varsayımlarında da belirtildiği üzere, literatürde yer alan kuramsal yaklaşımlardan ve düşüncelerden faydalanılmadan bir araştırmaya başlanması olası değildir (Robson ve McCartan, 2016, 148-162). Bu nedenle, araştırma sorunsalının mevcut literatür ile ilişkilendirilebiliyor olması önem taşımaktadır. Kukla liderliğin teorik çerçevesi başlıklı bu bölümde; kukla liderliğin ortaya çıkışını desteklediği düşünülen Dunning–Kruger etkisi, örgütsel iletişim, liderlik yaklaşımları ve kişilik gibi çeşitli kavram ve teoriler ile bunların kukla liderlikle olan ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

3.3.1. Dunning – Kruger Etkisi

Cornell Üniversitesi'nde görev yapan Justin Kruger ve David Dunning isimli iki psikolog tarafından ortaya konan Dunning – Kruger etkisi; belirli bir konuda sınırlı yeteneğe sahip olan veya aslında konu ile ilgili herhangi bir vasfı olmayan bireylerin konu ile ilgili ileri düzeyde bilgi ve becerilerinin olduklarını düşünmeleridir (Kruger ve Dunning, 1999, 1121; Pavel, Robertson ve Harrison, 2012, 125; Somyürek ve Çelik, 2018, 141). Bu bireyler, kendilerini olduklarından daha olumlu görerek olumlu kendilik algısı taşımaktadırlar (Alicke ve diğ., 1995, 805). İş yaşamına bakıldığı zaman; bir kişinin hiç proje üretmemiş olmasına rağmen proje üretimi dendiğinde akla gelen ilk ismin kendisinin olduğunu ifade etmesi örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca Kruger ve Dunning, bu konuyu ele alan “Unskilled and unaware of it” yani “Vasıfsız ve farkında değil” başlıklı bu eserleri ile 2000 yılında Ig Nobel Ödülü'nü almaya da hak kazanmışlardır (Somyürek ve Çelik, 2018, 145).

Dunning – Kruger etkisi, kukla liderler için de söz konusu olabilir. Kukla liderler, arkalarında yer alan gizli yapının kendilerine aktardıklarını çalışanlar ile doğrudan paylaşmaktadırlar. Bu liderlik yapısının farkına varamayan çalışanlar kukla lideri gerçek bir lider olarak algılamaktadırlar. Bu algılama sonucunda kukla liderlerin bir süre sonra kendilerini gerçek bir lider gibi hissetmeye başlamaları ile birlikte Dunning – Kruger etkisinden söz etmek mümkün olabilir. Tüm bunların

sonucu olarak; aslında sahip olmadıkları halde yeterli düzeyde yetkinlik ve bilgiye sahip olduğunu düşünen bireyler veya yeterli düzeyde yetkinlik ve bilgiye sahip olduğu halde bunun çok daha azının farkında olan bireyler yaptıkları işlerde başarısız olabilirler.

3.3.2. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, organizasyonların belirlemiş olduğu amaçlar çerçevesinde işleyişi sağlayabilmek için; gruplar, bölümler ya da dış çevre arasındaki bilgi alışverişini ifade etmektedir (O'Rourke, 2006, 27; Kelly, 2000, 92). Örgütsel iletişim; çalışanların bilgi ihtiyaçlarını karşılayarak organizasyon içerisinde olanları öğrenebilmelerini sağlamaktadır. Bu sayede örgütsel iletişim, çalışanların organizasyona duydukları güven duygusunu artırması bakımından da önem taşımaktadır (Tutar, 2003, 123). Kukla liderlik gibi içerisinde gizli süreçleri ve belirsizliği barındıran yapılarda çalışanlar ile paylaşılan bilgi eksik olacağı için çalışanların kendileri ile paylaşım yapan yöneticilerine ve organizasyonlarına duydukları güven zedelenmesi beklenmektedir.

Liderlik, organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri konusunda kritik derecede önemli bir fonksiyondur (Higgins ve Vincze, 1993, 428). Bu nedenle, liderliğin olmadığı bir organizasyonu dümeni olmayan bir gemiye benzetmek de yanlış bir benzetme olmayacaktır. Organizasyonlar için oldukça önemli konumda olan liderler, iletişim yeteneklerini de kullanarak çalışanların fikir ve düşüncelerini değiştirebilirler (Zaleznik, 2004, 3; Tutar, 2003, 210).

Liderlerin iletişim yeteneklerini ortaya koydukları yapı; organizasyona ve kültüre göre farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel iletişimin gerçekleştiği kanallardan biri, dikey iletişimdir. Genellikle hiyerarşinin fazla olduğu organizasyonlarda görülen dikey iletişim, örgütteki kademeler arasındaki haberleşmeyi sağlamaktadır (Tutar, 2003, 126; Efil, 1999, 143). Dikey iletişim; yukarıdan aşağıya doğru veya aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştirilebilmektedir. Kukla liderlik gibi yapılarda daha çok yukarıdan aşağıya doğru iletişimin kullanıldığı düşünülmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim; örgüt içerisindeki bir kademedeki daha alt seviyede bulunan bir başka kademeyle doğru olan iletişimi belirtmektedir. Bu iletişim biçimi ile yöneticiler çalışanları ile örgütün amaçlarını, politikalarını ve prosedürlerini paylaşabilmektedirler (Robbins ve Judge, 2013, 373; Harriman, 1974,

144; Hitt, Miller ve Colella, 2006, 325). Kukla liderler de arkalarında çalışanlar tarafından görünmeyen gizli yapıdan aldığı bilgileri çalışanlara kırarak yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim gerçekleştirmektedirler. Kukla liderler ile çalışanlar arasındaki iletişim Tablo.1’de ifade edilmektedir.

Tablo 1: Kukla Lider ile Çalışanlar Arasındaki İletişim

		AÇIK	GİZLİ
		ÇALIŞAN	YÖNETİCİ
AÇIK	ÇALIŞAN	Çalışanlar arasında liderlik yapısı ile ilgili karşılıklı açık iletişim söz konusudur.	Çalışan her ne kadar açık iletişim kurma gayreti içerisinde olsa da yönetici liderlik yapısını gizli tutmaya çalışmaktadır.

Tablo.1’den de görüleceği üzere, iletişimin ne şekilde şeffaf yürütüldüğü ve iletişimde yer alan tarafların olduğu iki temel pencereden oluşmaktadır. Bu kapsamda şeffaflık; “açık” ve “gizli” olmak üzere iki zıt kutuptan oluşmaktadır. Açık pencerede yer alan bireyler birbirleriyle şeffaf ve açık bir iletişim yürütürken; gizli pencerede yer alan bireyler ise, sahip oldukları bilgilerin bir kısmını karşılarındaki kişilerden saklamaktadırlar. Bu iletişim yapısının, kukla liderlerin çalışanları ile kuracakları iletişim modeli ile benzerlik göstereceği düşünülmektedir.

3.3.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik teorileri üzerine yapılan kaynak taramaları sonucunda, mevcut teoriler ile bağlantılar kurularak ortaya özgün bir kavramın konması amaçlanmaktadır.

3.3.3.1. Durumsallık Yaklaşımları

1960’lı yıllardan günümüze dek gelen ve hâlâ literatürde önemli bir yere sahip olan durumsallık yaklaşımı kavramı, 1967 yılında Paul Lawrance ve Jay Lorsche tarafından literatüre kazandırılmıştır (Genç, 2007, 132). Böylece, Özellikler Yaklaşımı ve Davranışsal Yaklaşımların eksiklerinden yola çıkılarak işin niteliklerinin yanı sıra çevresel durumların gerekliliklerini de dikkate alan Durumsallık Yaklaşımları ortaya konmuştur.

Liderlerin işe veya kişiye yönelik davranış tarzı sergileyebileceklerini ileri süren davranışsal yaklaşımlarda hangi davranış tarzının hangi koşullar altında etkili olabileceği belirtilmemiştir. Oysaki durumsallık yaklaşımlarında ise, içerisinde bulunulan duruma uygun olarak sergilendiği müddetçe her iki davranış biçimi de etkin olabilmektedir. Ayrıca, durumsallık yaklaşımına göre, liderlerin davranışları durumlara göre değişiklik göstermektedir. Bu özelliği ile de durumsallık yaklaşımı içerisinde yer alan teoriler “tek ve en iyi” yönetim tarzını savunan davranışsal yaklaşım teorilerinden ayrılmaktadır (Zel, 2001, 113-114; Koçel, 2014, 687).

Durumsallık yaklaşımında; duyulan ihtiyaç ve ortamın özellikleri doğrultusunda liderler davranış sergilemektedirler. Yani, her koşula uygun davranış biçimi değişiklik göstereceğinden dolayı liderlerin davranışları da koşullara göre farklılık göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, 223-224; Baysal ve Tekarslan, 1996, 217). Durumsal liderlik yaklaşımında; ulaşılmak istenen amacın niteliği, liderin kişiliği, deneyimi ve ileriye dönük beklentileri, üst yönetimin ve üst yönetimin yanı sıra meslektaşların özellikleri, beklentileri ve davranışları, grup üyelerinin yani izleyicilerin bekleyişleri ve davranışları ile örgüt kültürü ve kurumsal politikalar liderlik tarzını belirleyen unsurları oluşturmaktadır (Szilagyı, 1990, 397; Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011, 260-261).

Literatürde durumsallık yaklaşımını ele alan Argyris’in Olgunlaşma Teorisi ve Hersey Blanchard Modeli gibi teoriler bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, durumsallık yaklaşımının içerisinde yer alan liderlik modellerinin bazıları ve bu liderlik modellerinin kukla liderlik ile olan bağlantısı üzerinde durulacaktır.

-Argyris’in Olgunlaşma Teorisi

Neo-klasik kuramcılardan biri olan Chris Argyris, klasik yönetim yaklaşımlarını eleştirerek klasik kuram içerisinde yer alan özelliklerin bir kısmının çalışanların olgunlaşmasını engellediğini belirtmektedir (Öztürk, 2016, 3086).

Olgunluk kuramına göre, bireyler bebekliklerinden itibaren yetişkin olma süreci boyunca sürekli bir gelişim göstermektedirler. Bu gelişim süreci, olgun olmama halinden olgunlaşmaya doğru ilerlemektedir. Bu kapsamda olgun olmayan bireylerin özellikleri; pasiflik, yüzeysel ilgi, bağılılık, öz farkındalık eksikliği olarak ifade edilebilirken bu durumun tamamen karşısında yer alan olgun bireylerin

özellikleri ise; bağımsızlık, öz kontrol, aktiflik, öz farkındalık, ayrıntılı bakış şeklinde sıralanabilir (Argyris, 1957; Başaran, 2000, 67).

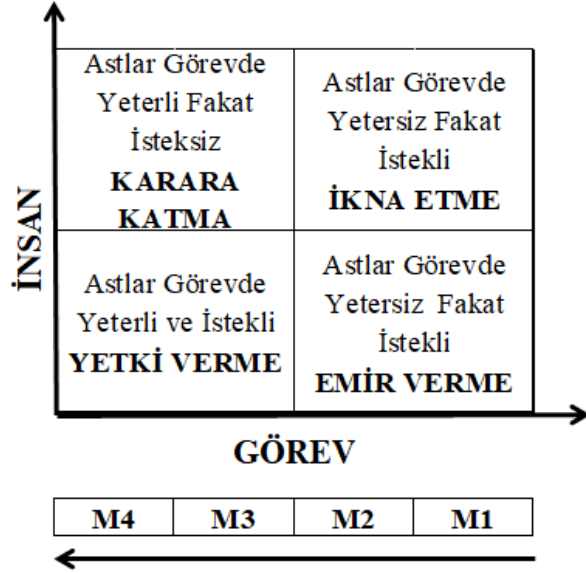
Argyris, organizasyonlarda hâkim olan yönetim tarzının bireylerin olgunlaşmasına engel temel etmenlerden biri olduğunu ve az sayıda kişinin gerçek olgunluğa erişebildiğini belirtmiştir (Genç, 2007, 118; Eren, 2016, 44). Kukla liderliğin teorik temelleri incelendiğinde, Argyris'in olgun insan modeliyle benzeştiği düşünülebilir. Argyris'e göre bireyler, iki uçta yer alan olgun olan veya olgun olmayan özelliklere sahiptirler. Bu doğrultuda; olgun özellikler olarak bireylerin değişen durumlara karşı derin ilgi duyması, uzun dönemli bakış açısına sahip olması, örgüt içerisinde daha aktif rol alma istekleri ifade edilebilir. Olgun olmayan özelliklere ise; bireylerin durumlara karşı yüzeysel ilgisi, kısa vadeli bakış açıları, sınırlı davranış sergilemeleri, çevrelerine bağımlı hareket etmeleri örnek gösterilebilir (Argyris, 1957). Bu doğrultuda, Argyris'in kişi modeli ile kukla liderlerin sahip olduğu özellikleri ortaya çıkarmak mümkündür. Birbirine taban tabana zıt olan bu iki özellik grubu arasında kukla liderler olgun olmayan özelliklere yakındırlar. Çünkü kukla liderler arkalarında bulunan bir başka lider tarafından yönlendirildikleri için bağımsız değildirler. Bu nedenle de kukla liderler olay ve/veya durumlara karşı yüzeysel düzeyde ilgi duyarlar. Çünkü zaten kukla liderin arkasında olay ve/veya duruma karşı yoğun ilgi gösteren gerçek bir lider bulunmaktadır. Benzer şekilde, bir başka lider tarafından yönlendirilen kukla liderler kendi istekleri doğrultusunda sınırlı derecede davranış sergilemektedirler.

-Hersey Blanchard Modeli

Paul Hersey ve Ken Blanchard'ın geliştirdikleri liderlik modelinde asıl vurgulamak istedikleri nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal farklılıktır. Astların düşük düzeyde görev olgunluğuna sahip olmaları yani, eğitim seviyelerinin ve/veya yeteneklerinin yetersiz olması durumunda liderlerinden bekledikleri davranışlar ile astların görev olgunluğu düzeylerinin yüksek olduğu bir diğer ifadeyle astların iyi eğitilmiş, kendine güvenen ve yetenekli bireyler olmaları halinde liderlerinden bekledikleri davranışlardan farklılık göstermesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2015, 457).

Kabiliyet ve istek olgunluğun iki temel unsurunu oluşturmaktadır. Kabiliyet; bireylerin işlerini gerçekleştirirken sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübeden oluşmaktadır. İstek ise; bireylerin işlerini gerçekleştirirken sahip oldukları

motivasyon, birbirlerine duydukları güven ve bağlılığı ifade etmektedir (Hersey ve Blanchard, 1988, 175). Bu durumda astların yani izleyicilerin olgunluğu; bir hedef ortaya koyabilme, iş ile ilgili bilgi, beceri ve tecrübe düzeyi, işe yönelik sorumluluk alma isteği gibi unsurlarla ele alınabilir (Yukl, 2009, 173).



Şekil 1: Hersey Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*, (7.th. Edt.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc, 74.

Şekil 1’de liderlerin sergiledikleri davranışların ilişkiye veya göreve yönelik olma durumu S1, S2, S3, S4 olarak adlandırılırken; astların olgun olma veya olgun olmama halleri ise, M1, M2, M3 ve M4 olarak belirtilmiştir. Ayrıca teoride, sağdan sola doğru hareket edildikçe izleyicinin olgunluğunun arttığı görülmektedir.

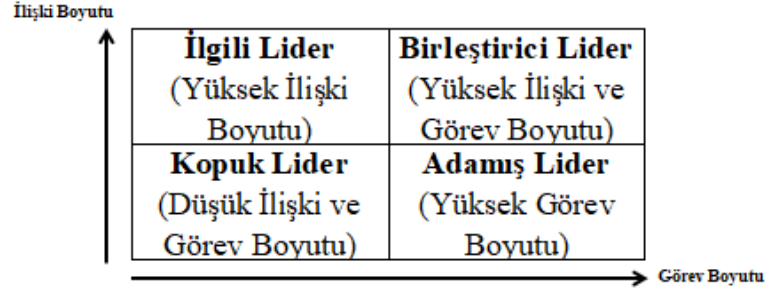
Liderler; olgunluk düzeyi ilki olan M1’de, izleyicilerinin olgunluk seviyelerinin düşük olması sebebiyle onların yetişmelerini sağlayacak şekilde göreve ağırlık vermektedirler. Bu düzey; emir verme veya anlatma olarak adlandırılmaktadır. İkinci boyut olan M2 yani ikna etmede; her ne kadar izleyicilerin olgunluk düzeyleri ilk duruma göre daha yüksek olsa da liderler hem görev ile hem de izleyiciler ile yakın ilişki kurmaya çalışmaktadırlar. Bir diğer olgunluk düzeyi olan M3, karara katma olarak ifade edilmektedir. Çünkü bu boyutta, izleyicilerin olgunluk düzeyleri yüksek olduğu için liderler göreve daha az odaklanarak izleyicilere ilgi gösterip onların yüksek becerilerini ortaya koymalarını

sağlamaktadırlar. Son boyut olan M4 yani yetki verme; izleyicilerin olgunluk düzeylerinin en yüksek olduğu boyuttur. Bu boyutta yer alan izleyiciler, belirlenen amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine ilerleyebilmektedirler. Bu nedenle bu boyutta görev alan liderler, hem göreve hem de izleyiciler ile olan ilişkilerine görece daha az önem vermektedirler (Yukl, 2009, 174).

İzleyicilerin olgunluk seviyesi farklılık göstereceğinden ve tek bir yönetim tarzı da mümkün olmayacağından dolayı liderlik tarzlarının da farklılık göstermesi kaçınılmaz olacaktır. Temel bir örnekten hareket edilecek olursa; bir çocuğun ilk yaşlarında onun besleme, giydirme gibi ihtiyaçları aile tarafından görülecektir. Bu da ebeveynleri görev yönelimli kılmaktadır. Çocuk büyüdükçe ebeveynlerin gösterdiği görev yönelimli davranışların yanı sıra duyulan güven ve saygının da artmasıyla birlikte ebeveynler ilişki yönelimli davranışlar da sergilemeye başlayacaklardır. Çocuk lise çağına geldiğinde artık sorumluluk alma yetisine sahip olacağından dolayı ebeveynlerin davranışı yüksek ilişki, düşük görev yönelimine doğru evrilecektir. Çocuğun evlenip kendi ailesini kurması ile birlikte ise ebeveyn davranışı düşük ilişki, düşük görev yönelimi olacaktır (Zel, 2001, 124). Bu örnek, çalışma hayatına uygulandığında liderlerin sergiledikleri davranışların izleyicilerinin yani çalışanlarının olgunluk seviyelerine göre farklılık göstereceğini ortaya koymaktadır. Çalışanlar her ne kadar işlerin başarılması konusunda belirli bir düzeyde isteğe sahip olsalar bile görevlerinde yetersiz olabilirler. Bu nedenle liderler, daha çok görev boyutu üzerinde durarak işlerin gerçekleştirilmesini amaçlamaktadırlar. Kukla liderliğin de çalışanların olgunluk seviyelerinin düşük olduğu organizasyonlarda ortaya çıktığı düşünülebilir. Çünkü bu yapıda yer alan liderler göreve ağırlık vererek arkalarındaki görünmeyen yapıdan aldıkları bilgileri doğrudan çalışanlar ile paylaşmaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda, olgunluk düzeyi düşük olan çalışanlar kukla liderlik yapısının farkına kısa sürede varamayacağı için kukla liderliğin neden olabileceği olumsuz durumlar organizasyonda daha geç ortaya çıkacaktır.

-Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı

Durumsal yaklaşımlar içerisinde yer alan teorilerden biri de William J. Reddin tarafından geliştirilmiş olan Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Teorisi'dir. Şekil 2'de belirtildiği gibi bu modelde, Reddin'in belirlemiş olduğu dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, 91).



Şekil 2: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational behaviour*. (9. Ed). England: Pearson education, 479.

İlgili lider, insan ilişkilerine ait boyutun yüksek olmasına rağmen görev boyutunun düşük olduğu kişileri ifade etmektedir. Bu kişiler, izleyicilerini yani takipçilerini oldukları gibi kabul ederek onlardan alacağı bilgiler ile aşağıdan yukarı doğru bir iletişim kurmaya çalışırlar. İlgili liderler; ortaya çıkabilecek fikir ayrılıkları ve anlaşmazlıklar konusunda uzlaştırıcı bir rol üstlenmektedirler. Bununla beraber, bu tarz liderlerin altında çalışanlar kendilerine yeteri kadar yol gösterilmediğini düşünmektedirler. Hem insan ilişkileri hem de görev boyutlarında düşük bir noktada yer alan kopuk liderler; kurallara, normlara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kişilerdir. Kişilerarası ilişki ve iletişim yetenekleri zayıf olduğu için bu tarz liderler hem astlarına hem de üstlerine karşı yazılı iletişim kurmayı tercih etmektedirler. Çalışanlar bu liderlik yapısı altında ne yaptıkları işlerin ne de kendilerinin değerli olduğunu düşünürler. Modelde yer alan üçüncü liderlik biçimi, adanmış liderlerin yönetim tarzlarına ilişkindir. Adanmış liderlerin ilişki boyutları düşükken görev boyutları oldukça yüksektir. Bu nedenle adanmış liderler sıklıkla çalışanlarını otorite altında tutarak onlar üzerinde hüküm kurmaya çalışmaktadırlar. Bu boyutta yer alan liderlerin altında çalışanlar kendilerine sadece yapılacak işlerin söylenmesinden ve bunun dışında iş ile ilgili kendilerine herhangi bir bilgi verilmemesinden rahatsızlık duymaktadırlar. Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Teorisi'nde yer alan son liderlik biçimi ise, birleştirici liderliktir. Birleştirici liderler hem insan ilişkilerine dair boyutları hem de görev bilincine dair boyutları gelişmiş kişilerdir. Birleştirici liderler açık iletişimin bir gereği olarak gerek astları gerekse üstleriyle sık sık bir araya gelirler. Çalışanların kararlara katılımının ön planda olduğu bu yapıda yer alan

liderler; çatışma, anlaşmazlık, fikir ayrılığı gibi durumlarda sorunun kökenine inerek bir daha benzer bir durumla karşılaşmamak için iyileştirme çalışmaları yaparlar (Mullins, 2010, 478-479; Zel, 2001, 127-128; Eren, 2015, 454).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı'nın kukla liderlik ile ilgili olduğu düşünülebilir. Kukla liderin arkasında yer alan ve çalışanların görmediği kişi, Reddin'in modelinde yer alan "adamış lider" ile benzerlik gösterdiği düşünülmektedir. Çünkü arkada görünmeyen kişi aslında yüksek düzeyde iş odaklıdır ve alanında otorite sahibidir. Çalışanlar tarafından görünen kukla lider ise, çalışan ile arkada görünmeyen kişi arasında bir ara yüz görevi üstlendiği için kukla liderin insan ilişkileri konusunda yeteneğe sahip bir kişi olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede, kukla liderin Reddin'in modelinde "ilgili lider"e karşılık geldiği düşünülmektedir.

3.3.4. Kişilik

Bireylerin nasıl ki fiziksel görünüşleri birbirinden farklılık gösteriyorsa benzer şekilde duyguları, hareketleri ve fikirleri de diğer bireylerden farklılık göstermektedir. Bu durum, her bireyin kendine has kişiliğinin olması ile ilişkilendirilebilir (Eren, 2015, 83). Gordon Allport tarafından yapılan tanıma göre kişilik; bireylerin çevrelerine uyum sağlayabilmek amacıyla geliştirdikleri kendi içlerindeki organizasyondur (Allport, 1937, 48). Yani kişilik kavramı aynı zamanda, bireylerin diğer bireyler ile etkileşime girebilmek ve/veya onlara tepki gösterebilmek amacıyla izlediği yollar olarak da tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, 167; Hamner ve Organ, 1978, 164). Bireyin kendisi açısından bakıldığında kişilik; fiziksel, ruhsal ve zihinsel özellikler hakkındaki bilgiyi ifade ederken; başkaları tarafından bakıldığında ise, bireyin toplum içerisinde belirli rol ve özelliklere sahip olmasını belirtmektedir (Eren, 2015, 83).

Kişiliği oluşturan çok sayıda değişken olduğu için kişiliğin hangi faktörlerin bir araya gelmesi ile ortaya çıktığının belirlenmesi oldukça güçtür (Erdoğan, 1997, 238). Çünkü kişiliğin çevrenin bir ürünü mü yoksa kalıtsal mı olduğu üzerinde çok sayıda tartışma yapılmış olsa da kişilik aslında hem çevresel hem de kalıtsal etkileri içermektedir (Robbins ve Judge, 2013, 167). Her ne kadar kişilik kavramını tanımlamak güç olsa da Myers-Briggs Tipi Gösterge ve Beş Büyük Kişilik Faktörü bu konuda gerçekleştirilen çalışmalarda sıklıkla kullanılan modellerdir.

Dünya çapında kişisel değerlendirme aracı olarak sıklıkla kullanılan Myers-Briggs Tipi Gösterge bireylerin hislerine ve hareketlerine odaklanmaktadır. Bunun sonucunda da; dört çift yani on alt kişilik tipi ortaya çıkmaktadır. İlk çift olan dışadönüklük-içedönüklük bireylerin sosyal sempatik veya utangaç ve sessiz olmalarını ifade etmektedir. Algısal-sezgisel çiftinin algısal boyutu bireylerin yaşamlarının her alanında düzeni ve detaycılığı tercih ettiklerini belirtirken; sezgisel boyut ise, bireylerin büyük resme odaklandıklarını belirtmektedir. Üçüncü çift olan düşünen-hissedende bireyler mantıklarını veya duygu ve değerlerini kullanarak hareket etmektedirler. Son çiftte yer alan yargılayan bireyler kontrolün kendilerinde olmasını isterken; kabul eden bireyler ise daha esnek davranmaktadırlar. Bu modelde bireyler çiftlerden birine saha yakın olmak zorunda olduğu ve aynı anda çiftte yer alan her iki boyutun da özelliklerini gösteremeyeceği için eleştirilmektedir (Robbins ve Judge, 2013, 169). Bunun sonucunda ise, Beş Büyük Kişilik Faktör ortaya konmuştur. Beş Büyük Kişilik Faktörü; deneysel araştırma yöntemine dayanması, ölçülmesi gerekli olan özelliklerin sürekliliğe sahip olması, biyolojik altyapıya dayanması, kültürel olarak birbirinden farklılaşan gruplarda da işlerliğinin olması ve psikometrik kullanım kolaylığı sağlaması gibi nedenler ile araştırmacıların ilgi duyduğu ve sıklıkla kullandıkları bir yöntemdir (Costa ve McCrae, 1992, 653).

Beş Büyük Kişilik Faktörü'ne göre, kişiliğin sahip olduğu beş temel özellik bulunmaktadır. Bu özellikler; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik ve deneyime açıklıktır. Bu özelliklerden ilki olan ve bireylerin dış çevre ile iletişim kurma biçimini ve sıklığını ifade eden dışadönüklük; sosyal olma, konuşkan olma, girişken olma gibi özellikler ile nitelendirilmektedir. Dışadönüklük özelliğine sahip olan bireyler, çevrelerindeki kişiler ile daha kolay iletişim kurmaktadırlar. Dışadönüklük özelliğinin zıttında ise, içedönüklük yer almaktadır. Beş Büyük Kişilik Faktörü içerisinde yer alan ikinci özellik, uyumluluktur. Uyumlu bireyler; çevrelerindeki insanlara arkadaşça yaklaşarak onlara güven verici bir imaj çizerler. Uyumluluk özelliğine sahip yöneticiler; astları ile iyi iletişim kurarlar ve onların ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyonun oluşmasını sağlarlar. Bir diğer kişilik özelliği olan sorumluluk; başarı güdüsü kuvvetli, azimli, tedbirli ve belirli bir plan, program çerçevesinde çalışan bireyleri nitelemektedir. Otonom görevlerde yer alan yöneticilerin başarılı olmaları ile sorumluluk boyutunda yer alan özellikleri taşımaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu da çalışmalar tarafından

desteklenmektedir. Duygusal istikrar olarak da adlandırılan nevroitiklik özelliği ise, bireylerin duygu durumlarının değişkenlik göstermesi ile ilgilidir. Sınırlı olma/olmama, endişeli olup/olmama, iyimser veya kötümser olma hali bu boyut içerisinde değerlendirilmektedir. Özellikle yönetim kademelerinde yer alan bireyler bu boyutta yer alan olumlu niteliklere sahip olmalıdırlar. Ayrıca, nevroitiklik özelliğinde önemli olan, bireylerin karşılaştıkları durumlar karşısında verdikleri tepkilerde tutarlı olmalarıdır. Modelde yer alan son özellik deneyime açıklıktır. Deneyime açıklık; bireylerin farklı kültürlere, fikirlere, tecrübelerle merak duymalarını ve açık olmalarını ifade etmektedir. Orgaizasyonel açıdan bakıldığında ise, özellikle değişim dönemlerinde bu özelliğe sahip bireylerin organizasyonda yer almasının faydalı olacağı düşünülmektedir (Thoms, Moore ve Scott, 1996, 351-355; Hughes, 1996, 176; Dubrin, 1994, 59).

Özellikle bireylerin yaptıkları işlere ve içerisinde yer aldıkları organizasyonlara göre; Beş Büyük Kişilik Faktörü'nde yer alan beş boyuttan bir veya daha fazlası kişilik konusunda ön plana çıkmaktadır. Buna, yöneticilerin dışadönüklük özelliğine; reklamcılık sektöründe yer alan bireylerin ise deneyime açık olma özelliğine sahip olmalarının önemli olması örnek olarak gösterilebilir (Zel, 2001, 32). Beş Büyük Kişilik Faktörünün özellikleri düşünüldüğünde; görünmeyen gizli yapıdan aldığı mesajları çalışanlar ile paylaşan kukla liderin bu ilişkiyi sürdürebilmesi için dışadönük ve uyumlu bireyler olması beklenmektedir. Bu durumun araştırmalarla desteklenmesi ile sürecin daha anlaşılabilir hale geleceği düşünülmektedir.

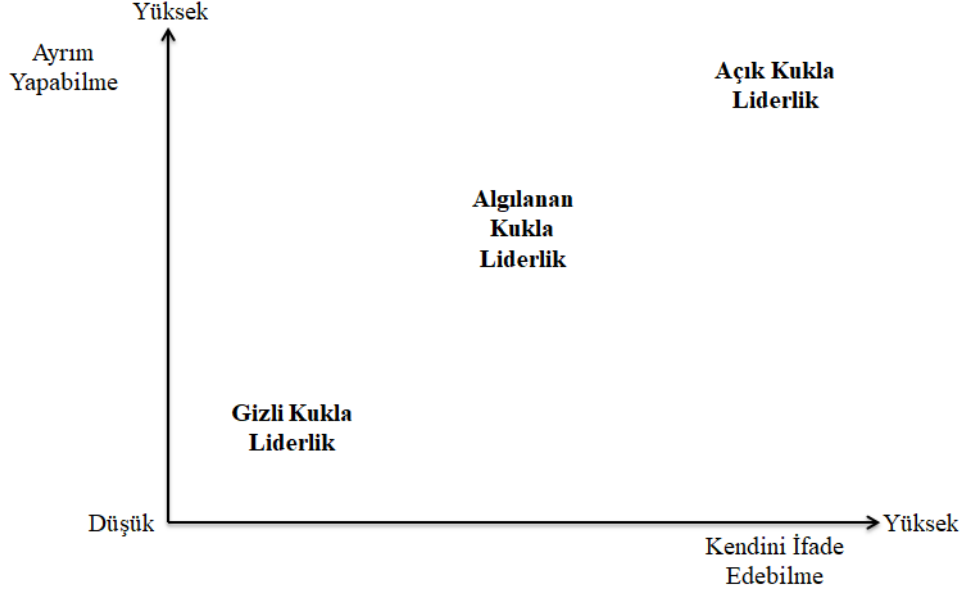
Kukla liderlerin yanı sıra çalışanların da kişilik özellikleri organizasyonlar için kritik derecede önem taşımaktadır. Çünkü kişilik, bireylerin dünyayı algılamak, olayları yorumlamaya çalışırken kullandıkları bir süzgeç olarak da ifade edilebilir ve bireyler, içerisinde buldukları organizasyonların değerlerini, kurallarını, normlarını kendi kişilik süzgeçlerinden geçirerek tepki vermektedirler. Bu da çalışanların organizasyonlarına karşı tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Başaran, 2000, 62). Çalışanların kukla liderlik yapısını algılamaları ve bu liderlik yapısına verecekleri tepkiler çalışanların kişilik özellikleri ile yakından ilişkilidir. Bu çerçevede; çalışanların gösterecekleri tepkilerde özellikle Beş Büyük Kişilik Faktörü içerisinde yer alan duygusal istikrar yani nevroitiklik özelliğinin önem arz edeceği düşünülmektedir.

İlerleyen dönemlerde yapılan araştırmalarda, Beş Büyük Kişilik Faktörü sayesinde özellikler ile liderliğe atfedilen niteliklerin tahmin edilebilmektedir. Ayrıca, Beş Büyük Kişilik Faktörü ile birlikte liderlerin ortaya çıkışı ile etkin olan ve etkin olmayan liderler de belirlenebilir hale gelmiştir (Lord, Vader ve Alliger, 1986, 402; Smith ve Foti, 1998, 147).

3.4. Kukla Liderlik Kavramının Boyutları

Farkındalık, bireylerin bir gerçeklik ile ilgili yüksek düzeyde dikkate ve ilgiye sahip olmalarını ifade eden psikolojik bir haldir (Karavardar, 2015, 186; Vogus ve Sutcliffe, 2012, 722-723). Yüksek seviyede farkındalığa sahip olan bireyler, çevrelerine ve işlerine farklı bakış açıları ile de bakabildikleri için içerisinde buldukları olguları fenomenler ile uyumlaştırabilirler (Fiol ve O'Connor, 2003, 59-61). Bu çerçevede, bireylerin sahip oldukları farkındalık düzeylerine göre kukla liderlik kavramının algısı ve boyutları da farklılık gösterecektir.

Kukla liderlik, organizasyon içerisindeki çalışanların liderliği hissetme derecelerine göre üç alt boyutta ele alınmaktadır. İlk boyut olan gizli kukla liderlikte; çalışanlar kukla liderin arkasında yer alan, kukla liderin çalışanlar ile paylaştığı vizyonu kukla lidere aktaran gerçek lideri görmemektedirler. Yani, çalışanlar kendilerini yönlendiren kukla lideri gerçek bir lider olarak görmektedirler. İkinci boyut olan algılanan kukla liderlikte; çalışanlar görünmeyen bir lider tarafından kendilerinin iletişimde olduğu kukla lidere yapılması gerekenlerin aktarıldığını ve kukla liderin yönlendirildiğini bilirler. Gizli kukla liderlikteki bilinmeyen unsurlar, algılanan kukla liderlikte çalışanların algı düzeyine ulaşmaktadır ve çalışanlar için bilinmeyen unsurlar mümkün olduğunca ortadan kalkmaktadır. Son boyut olan açık kukla liderlikte, çalışanlar algılanan kukla liderlikte olduğu gibi kukla lider ile onun arkasındaki görünmeyen lider arasındaki farklılığın bilincindedirler. Bu boyutu algılanan kukla liderlikten ayıran özellik ise; çalışanların gizli liderlikteki bilinmeyen unsurların artık bilincinde olduğunu açıkça kukla lidere, görünmez lidere ve diğer çalışanlara gerek söz gerekse hareket ve tavırlarıyla hissettirmesidir. Çalışanların kukla lider ile görünmeyen lider arasında ayırım yapabilmelerine ve kukla lider ile ilgili düşüncelerini açık bir biçimde ifade edebilmelerine göre yapılan ayırmda kukla liderliğin boyutlarını içeren şekil aşağıda yer almaktadır (Şekil 3).



Şekil 3: Kukla Liderlik Kavramının Boyutları

Şekil 3'te yer alan Y eksenini, çalışanların kukla lider ile onun arasında yer alan gerçek lider arasında ayırım yapabilme yeteneklerini belirtmektedir. Çalışanların, bu şekilde bir ayırma gidebilmeleri durumunda çevrelerine karşı duydukları farkındalık da artacaktır. Grafiğin X eksenini ise, çalışanların görünmeyen lider ile onun gölgesi olan kukla lider arasında yaptıkları ayrımı çevreye ifade edebilme yeteneklerini belirtmektedir. Çalışanların kendilerini ifade edebilme dereceleri arttığında gizli liderlik boyutları zamanla açık kukla liderlik boyutuna dönüşmektedir. Böylece çalışanlar liderleri ile ilgili konularda organizasyon içerisinde seslerini daha duyurur hale gelmektedir.

Kukla liderlik içerisinde yer alan bu üç boyut, aynı zamanda birbirini takip eden dinamik bir süreçtir. Yani, gizli kukla liderlik boyutunda yer alan bir birey zamanla çevresi hakkında daha fazla bilgiye sahip olarak kukla lider ile görünmeyen lider arasında ayırım yapabilir hale gelebilir. Bu ayrımı yapabilen çalışanlar, algılanan kukla liderlik boyutuna; zamanla çevresine bu ayrımı yapabildiğini belirten çalışanlar ise açık kukla liderlik boyutuna geçmektedirler. Kukla liderlik boyutları arasında olabilecek geçişi gösteren şekil aşağıda yer almaktadır (Şekil 4).



Şekil 4: Kukla Liderlik Kavramının Boyutları Arasındaki Geçiş

Kukla liderlik olgusu, Platon'un mağara alegorisi ile somutlaştırılarak da ifade edilebilir. Platon'a göre, mağarada zincirlenmiş insanlar sadece karşısındaki duvarı görebilmektedirler. Kişiler, hareket edemedikleri için karşısındaki duvarda gördükleri nesnelere gerçek olarak algılayıp isimlendirmektedirler. Yalnızca zincirlerini gevşetmeyi başaran bireyler, hareket edebildikleri için duvarda gördükleri nesnelere gölge olduğunu anlayabilirler. Bu bireyler, önceden gördükleri, isimlendirdikleri nesnelere yansımadan ibaret olduğunu ancak zincirlerini gevşetip çevreyi gerçekten algıladıklarında anlarlar. Zincirlerini kırabilen bireyler dış çevreyi gerçek anlamıyla anladıktan sonra yeniden mağaraya dönerek zincirlenmiş diğer insanlara mağarada gördüklerinin aslında birer yansıma olduğunu anlatmaya çalışırlar (Platon, 1999). Platon'un mağara benzetmesi aynı zamanda kukla liderliğin boyutları ile de bağlantılıdır. Gizli kukla liderlikte, çalışanlar kukla lideri gerçek bir lider olarak görmekte ve onun arkasındaki görünmeyen liderden habersizdirler. Yani bu çalışanlar, Platon'un mağara alegorisindeki zincirlenmiş insanları ifade etmektedir. Algılanan kukla liderlik boyutu ise, mağarada zincirlenmiş insanların zincirlerini kırdıkları aşamayı belirtmektedir. Zincirlerini kırıp çevreyi görebilen bireyler önceden gördükleri liderin aslında kukla lider olduğunu anlarlar. Açık kukla liderlik boyutunda ise; zincirlerini kırarak gerçek dünyayı, çevreyi görebilen bireyler geçmişte gördüklerinin sadece bir yansıma olduğunu anlayarak mağara içerisindeki diğer bireylere yani gizli kukla liderlik boyutu baskın olanlara anlatmaya çalışmaktadırlar.

3.5. Kukla Liderlik Kavramının İlişkili Olabileceği Değişkenler

Sosyal bilimler içerisinde yer alan başlıklar kendi aralarında sahip oldukları ilişkiler nedeniyle bir bütün oluşturmaktadırlar. Bu da, sosyal bilimler içerisinde yer alan ve/veya yer alabilecek bir kavramın tam olarak ifade edilebilmesi için kendisi

ile bağlantılı olabilecek diğer değişkenler ile birlikte ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Yani çalışmalarda, araştırmada incelenen kavramın bütün içerisinde bulunduğu yerin belirlenmesi kritik bir noktayı oluşturmaktadır. Bu bütün içerisinde yer alan kavramlar, birbirlerinin nedenleri ve/veya sonuçları olabileceği için bu ilişkilerin ortaya konması literatüre sağlayacağı katkı açısından da önem taşımaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın bu bölümünde kukla liderlik kavramı ile ilişkili olduğu düşünülen değişkenler açıklanmaya çalışılmıştır.

3.5.1. Güven

Özellikle çeşitlilik uygulamalarında meydana gelen artış ile birlikte, organizasyonların işgücü yapısında değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişim, çalışma yaşamında güven kavramının önemini daha da artacağını gösterir niteliktedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, 710). Güven, bir kişinin karşısındaki diğer kişilerin sözlerinden, kararlarından ve davranışlarından emin olma halini ifade etmektedir (McAllister, 1995, 25). Johnson-George ve Swap (1982, 1306) ise, insan davranışının öngörülemediği sebebiyle güven kavramını risk almaya isteklilik olarak da tanımlamaktadır. Çünkü karşısındaki bireye güvenenler aslında güvendikleri taraf ile ilgili bir karar alırken aynı zamanda risk de almaktadırlar.

Bibb ve Kourdi (2004, 4), güven kavramına ilişkin bir tanımlama yapılırken karşılıklılık ilkesinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirterek; güven kavramının bireyler arasında gerçekleşen karşılıklı ilişki modeli olarak tanımlamışlardır. Organizasyonel açıdan bakıldığında ise; ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için, birlikte çalışmak durumunda kalan bireylerin içerisinde yer aldıkları organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için birbirlerine karşılıklı güven duymaları oldukça önemlidir. Birbirine bağlantılı görevlerde ve/veya takım çalışmalarında yer alan bireylerin karşılıklı güven duygusu ile örgüt amaçlarına daha sağlıklı bir şekilde ulaşılabilir.

Çalışanları önceden belirlenmiş olan amaçlar çerçevesinde harekete geçiren liderler; karmaşık süreçler ile mücadele edebilme, rol model olma, kaynakları adaletli bir biçimde dağıtma, ödüllendirme, terfi gibi süreçlerde çalışanlar üzerinde etkiye sahiptirler. Liderine güvenen çalışanlar; liderlerinin aldıkları kararlarda, gerçekleştirdikleri faaliyetlerde liderlerinin onların çıkarlarını kötüye kullanmayacağını bildikleri için herhangi bir savunma mekanizması

geliştirmemektedirler. Bu nedenle, organizasyonel amaçlara ulaşma konusunda önemli bir yapı taşı oluşturarak liderlerin yönetim tarzları çalışanların lidere ve organizasyona karşı duydukları güveni etkileyebilmektedir (Hosmer, 1995, 393; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, 719; Yukl, 2009).

Liderlik kavramı ile ilişkili olan değişkenlerden biri de güvendir. Liderlerin görevi her ne kadar diğer bireylerle bir arada etkin bir şekilde çalışabilmek ve ihtiyaç duyulması halinde onların sorunlarını çözebilmek olsa da aslında bu sorunları çözebilmek için liderin diğer bireylerin güvenini kazanarak onlardan bilgi edinmesi gerekmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002, 617; Jung ve Avolio, 2000, 951-952).

Liderlik literatüründe gerçekleştirilen çalışmalarda; otantik, karizmatik, hizmetkâr ve dönüşümcü liderliğin uygulanmasında güven kavramının oldukça önemli bir yere sahip olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Ayrıca, otokratik liderlikten demokratik liderliğe geçişte yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi ve örgütsel bağlılığın sağlanması konusunda da güven olgusu önemli bir unsur oluşturmaktadır (Erkutlu, 2015, 62; Greenleaf, 2002, 35; Joseph ve Winston, 2005, 15). Bu kapsamda ilgili literatür doğrultusunda, kukla liderlik kavramı ile örgütsel güven arasında da bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. Güven kavramı, bireylerin karşı tarafa olan güvencinde bilinçli olarak düzenlemeye giderek karşı tarafa zarar vermeyecek aksine yarar sağlayacak eylemlerde bulunmasını ifade etmektedir (Zand, 1972, 230; Gambetta, 1988). Örgütsel güven ise; organizasyon içerisindeki rollere, ilişkilere, karşılıklı beklentilere ve niyete olan olumlu yöndeki inancı ifade etmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000, 35). Örgütsel davranış alanında örgütsel güven ile ilgili pek çok kuramcı tarafından modeller geliştirilmiştir. Bu kuramcılardan biri olan Mishra (1996, 4-8); örgütsel güven kavramını yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlilik olmak üzere dört boyutta ele almaktadır. Bu boyutlarda; bireylerin aldıkları eğitim, edindikleri tecrübe ile yeterli olmaları; karşılarındaki kişilere karşı açık ve dürüst hareket etmeleri; tarafların birbirlerini suiistimal etmeyeceklerine dair olan inançları ve karşılaşılan olaylar karşısında tutarlı davranışlar sergilenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışanlar kendilerini yönlendiren liderin aslında kukla lider olduğunu ve arkasında bulunan gerçek liderden aldığı direktifler ile kendilerinin yönlendirildiğini hissetmeleri durumunda çalışanların örgüt tarafından belirlenen standartları liderin gerçekleştirebilme yeteneğine olan inançları azalacaktır. Ayrıca, çalışanlar ile lider arasında kurulması

gereken karşılıklı güven ilişkisinde liderin yeterince açık ve dürüst olamaması, arkasında bulunan gerçek liderin fikirleri doğrultusunda hareket etmesi ve lider ile çalışanlar arasında etkin iletişimin kurulamaması da organizasyon içerisindeki örgütsel güveni zedeler niteliktedir.

Herhangi bir baskı ile değil gönüllülüğe dayalı işbirliği sonucunda ortaya çıkan güven olgusunun kaybı durumunda ise, çalışanların organizasyon içerisindeki ilişkileri zedelenek ve bu da örgütsel bağlılığı azaltacaktır. Ayrıca bu durum, çalışanların motivasyonlarında düşüşe, stres seviyelerinde ise artışa neden olacaktır. Stres seviyesinin artması ile birlikte ise, çalışanların yaratıcılık düzeyleri de azalacak ve dolayısıyla performans ve örgütsel verimlilikte azalma meydana gelecektir. Tüm bunlar ise; işyerinde psikolojik şiddet, hırsızlık gibi ahlaki olmayan davranışların ve personel devir hızının artmasına neden olacaktır (Zand ve Dale, 1997, 89; Hosmer, 1995, 392; Erkutlu, 2015, 46; Nyhan, 2000, 90).

3.5.2. Örgütsel Dedikodu ve Söylenti

Dedikodu ve söylenti kavramlarından insanların birbirleri ile etkileşim içerisinde oldukları her dönemde bahsetmek mümkündür. Bu da, dedikodu ve söylenti kavramların geçmişinin insanlık tarihi kadar eskiye dayandığını göstermektedir (Allport ve Postman, 1946, 501).

Dedikodu ve söylenti kavramları; işletme yönetimi, psikoloji, sosyoloji, örgütsel iletişim, antropoloji gibi farklı alanların çalışma konusu olabilmektedir. Antropologlar ve sosyologlar bu kavramlara grup düzeyinde yaklaşırken; psikologlar ise kavramları birey düzeyinde ele almaktadırlar (Waddington, 2005, 221; Houmanfar ve Johnson, 2003, 118; Pendleton, 1998, 78). Yönetim alanındaki çalışmalarda ise genellikle dedikodunun çalışanların bireysel performansına ve örgütsel performansa etkisi araştırılmaktadır (Grosser, Lopez-Kidwell ve Labianca, 2010, 177; Kniffin ve Wilson, 2005, 278-279). Bu kapsamda, dedikodu ve söylenti kavramlarının oluşturulmak istenen yaklaşım ile olan ilgisinin ortaya konmasının önemli olacağı düşünülmektedir.

Dedikodu kavramı; organizasyon içerisinde yer alan bireyler arasında ortamda bulunmayan bir başka kişi hakkında gayri resmi değerlendirmeleri ve konuşmaları ifade etmektedir. (Kurland ve Pelled, 2000, 429; Eder ve Enke, 1991,

494). Bu nedenle Foster (2004, 78), dedikodunun çok sayıda kişinin katkıları ile oluştuğunu ifade etmektedir.

Söylenti kavramı ise; örgüt içerisinde yer alan üyeler ile ilgili ve/veya onlar için önem arz eden konulardaki bilgileri ifade etmektedir. Resmi olmayan bu bilgiler örgüt içerisinde çabuk yayıldığından dolayı kontrol etmesi oldukça zordur. Organizasyon içerisinde artan belirsizlik ve işe ya da kişiye yönelik tehdit meydana geldiğinde; çalışanlar bu durumun üstesinden gelebilmek amacıyla çaba göstermektedirler. Bu da zamanla organizasyonda söylentilerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Keith Davis ise, organizasyonel düzeyde bakıldığında söylentinin; çalışanların anlam veremedikleri olay ve/veya durumlar karşısında bilgi eksiklerinden kaynaklı olarak spekülasyonlarda bulunmaları, örgüt içerisinde güvensizliğin hâkim oluşu ve özellikle yönetim kademelerinde çelişki ile meydana geldiğini belirtmektedir (DiFonzo ve Bordia, 2007, 19-20; Dessler, 1998, 441).

Mishra, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek söylenti türlerini; boş hayaller (pipe dreams), şeytani söylentiler (bogie rumor), saldırgan söylentiler (aggressive rumor- wedge drivers) ve son aşama söylentiler (home- stretchers) olmak üzere dört grupta ele almaktadır. Söylenti türlerinden ilkinin oluşturduğu boş hayaller; çalışanların gelecek ile ilgili beklentilerine odaklanan pozitif nitelikteki söylentileri ifade etmektedir. Şeytani söylentiler ise, genellikle örgüt içerisinde meydana gelen belirsizlik nedeniyle örgüt içerisindeki çalışanların sahip oldukları endişe ve korkulardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Üst yönetimin ortaya çıkan söylentileri asılsız çıkaracak ispatlar yapması durumunda bu tarz söylentiler örgütler için olumsuz sonuçlara neden olmamaktadır. Bir diğer söylenti türü olan saldırgan söylentiler; nefret ve kine dayanan yapısı ile örgüt içerisindeki düzeni ve birliği bozucu niteliktedir. Bu nedenle, saldırgan söylentilerin negatif bir özelliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt çalışanlarının uzun süredir bekledikleri ve/veya kendilerine vaat edilenlere ulaşabilmek amacıyla gerçekleştirdikleri son aşama söylentiler ise son söylenti türünü oluşturmaktadır (Mishra, 1990, 218-219). Organizasyon içerisindeki kukla liderlik yapısının çalışanlar tarafından fark edilmesi ile birlikte, çalışanların organizasyonlarına karşı duydukları güven azalırken olumsuz duyguları ise artmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar, saldırgan söylentiler ile sahip oldukları olumsuz duyguları dışarı vurarak örgütsel düzeni zedeleyici davranışlar sergilemektedirler.

Mishra, söylenti kavramı çerçevesinde bireylerin üç farklı tip ile değerlendirilebileceğini ileri sürmektedir. İlk grup; edindiği bilgiyi diğer bireylere aktaran yani söylentiye ilk başlatan “anahtar iletişimciler”dir. İkinci grupta yer alan “çıkılmaz uçlar” duydukları söylentiye başkaları ile paylaşmazken; üçüncü ve son grupta yer alan “izole bireyler” ise söylenti ile ilgilenmeyerek ne söylentiye duyarlar ne de başkaları ile paylaşırlar (Mishra, 1990, 221). Söylenti kavramı ile ilgili yapılan bu gruplandırma aynı zamanda; kukla liderliğin çalışanlar tarafından hissedilmesine göre yapılmış olan sınıflandırma ile de benzerlik taşımaktadır. Buna göre; çalışanların kukla liderin arkasındaki kişinin farkına vardıkları algılanan kukla liderlik boyutu bu farkındalığın örgüt içerisinde henüz yayılmadığı, bilgiyi kişinin kendisine sakladığı “çıkılmaz uçlar” grubu ile eşleştirilebilir. Son boyut olan açık kukla liderlikte ise, çalışanların çalışma arkadaşlarına kukla lider ve onun arkasında yer alıp görünmeyen lider ile ilgili söylenti yaymaya başlamaları “anahtar etkileşimciler” grubu ile eşleştirilebilir.

Genel olarak bakıldığında; dedikodu ve söylenti kavramları pek çok ortak özelliği de içerisinde barındırmaktadır. Dedikodu ve söylenti kavramlarının her ikisi de kaynağı belirli olmayan ve üçüncü kişilerden elde edilmiş bilgileri içermektedir. Bu özelliği ile dedikodu ve söylentinin belirsizliğinin yanı sıra bireylerin içerisindeki şüphe duygusunu azaltabilmek amacıyla gerçekleştirildiğini söylemek de mümkündür (Suls, 1977, 165- 166; Michelson ve Mouly, 2004, 191).

Kişi ve/veya sosyal çevre ile ilgili bilgi sahibi olabilmek amacıyla da gerçekleştirilebilen dedikodu ile aslında bireyler aynı zamanda kendileri hakkındaki bilgileri de başkaları ile paylaşmaktadırlar (Dunbar, Marriott ve Duncan, 1997, 241; Michelson ve Mouly, 2004, 195). Sosyal ağlar içerisinde gerçekleştirilen bu ve benzeri bilgi paylaşımları ile bireyler bir gruba dahil olabilirler ve/veya içerisinde yer aldıkları gruptaki üyeliklerini devam ettirebilirler.

Örgütsel düzeyde bakıldığında dedikodu ve söylenti; üst yönetim tarafından kontrol edilemeyen, gayri resmi iletişim kanallarında gerçekleşen söylemleri içeren bilgi aktarımıdır. Bilgi aktarım süreci boyunca dedikodu ve/veya söylentinin içeriği büyük ölçüde değişebilmektedir (Mishra, 1990, 213; DiFonzo ve Bordia, 1998, 299). Kukla liderlik kavramının boyutları düşünüldüğünde; algılanan kukla liderlik boyutunda çalışanların bu liderlik yapısının farkına varmaları ile birlikte örgütsel dedikodu ve söylentinin yüksek seviyede olacağı düşünülmektedir. Çalışanların bu

liderlik yapısını kendileri için bir tehdit unsuru olarak görmeleri kendi içlerindeki gayri remi iletişim kanallarında konu ile ilgili söylemlerini arttırmaktadır.

Dedikodu ve söylenti kavramlarının bireyler üzerinde yönlendirme ve onları harekete geçirme etkisi de bulunmaktadır. Bunun en iyi örneklerinden biri; Orson Wells'in yazmış olduğu Dünyalar Savaşı isimli romanının 1938 yılında gerçekleşen bir radyo yayınında gerçek sanılmasıyla yaşanmıştır. Bu yayın ve sonrasında ortaya çıkan söylentiler ile birlikte altı milyon kişinin korku yaşadığı tahmin edilmektedir (Houmanfar ve Johnson, 2003, 118). Örgüt düzeyinde bakıldığında da benzer bir durum ile karşılaşılması mümkündür. Kukla liderliğin algılanmasının ardından ortaya çıkan/çıkabilecek dedikodu ve söylentiler örgüt içerisinde belirsizlik halinin yaşanmasına sebep olabilir.

Örgüt içerisinde artan belirsizlik, gizlilik, endişe hali dedikodu ve söylentinin yanı sıra biçimsel olmayan bir iletişim ağı olan fisıltı gazetesinin de ortaya çıkmasına neden olacaktır (Rosnow ve Fine, 1976). Her ne kadar biçimsel bir yapı olmasa da fisıltı gazetesi organizasyonların önemli bir bilgi kaynağını oluşturmaktadır (Hitt, Miller ve Colella, 2006, 327; Van Hoye ve Lievens, 2009, 341-342; Moorhead ve Griffin, 2004, 263). Yönetim tarafından kontrolü oldukça güç olan fisıltı gazetelerine çalışanların duydukları güven oldukça yüksektir (Newstrom, Monczka ve Reif, 1974, 12-13). Özellikle kukla liderlik yapısının çalışanlar tarafından algılanmasının ardından açık kukla liderlik boyutunda çalışanların birbirleriyle liderlik yapısı ile ilgili farkındalıklarını, hislerini ve düşüncelerini paylaşmalarının organizasyon içerisindeki fisıltı gazetesinin yayılmasına neden olacağı düşünülmektedir.

3.5.3. Örgütsel Körlük

Pek çok açıdan insan vücuduna benzeyen örgütlerin de hastalanabileceği çok sayıda araştırmacı tarafından ifade edilmektedir. Hastalanan örgütler de tıpkı insanlar gibi faaliyetlerini tam anlamıyla yürütememektedirler. Bu kapsamda geliştirilen örgütsel patoloji; örgütlerde meydana gelen hastalıkların nedenlerini ortaya koyarak bu hastalıkları tedavi etmeyi amaçlamaktadır (Enache, 2010, 29-30).

İşletmelerde en sık karşılaşılan hastalık türlerinden biri örgütsel körlüktür. Örgüt içerisinde yer alan bireyler birbirleri ile olan etkileşiminin yanı sıra açık sistem teorisi gereğince örgütler aynı zamanda çevreleri ile de sürekli iletişim halindedirler. Örgütlerin bu süreç boyunca iç ve dış çevrelerinde bulunan fırsat, tehdit ve riskleri

algılayamamaları durumu yani örgüt içerisindeki mevcut uygulamaların ısrarlı bir şekilde uygulanmaya devam etmesi örgütsel körlük ve/veya örgütsel miyopi olarak ifade edilmektedir (Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016, 213; Cationo, 2013, 126).

Örgütsel körlük; organizasyonların içerisinde yer aldığı sektör, organizasyon içerisindeki liderlik türü ve kültür gibi örgütsel faktörlerin etkisi ile ortaya çıkabilmektedir (Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016, 214). Örgütsel körlük; liderlerin ve/veya yöneticilerin örgüt içerisinde yaşanan herhangi bir olay ile ilgili karar almaları gerektiğinde kararlarını uygulamaya koyma konusunda sıkıntı yaşamaları ile oluşmaktadır. Çeviklik seviyeleri düşük olarak adlandırabilecek bu tarz liderler ve/veya yöneticiler örgüt içerisindeki kör noktaları arttırmaktadır (Geiger ve Antonacopoulou, 2009: 430). Kukla liderler izleyicileri ile olan paylaşımlarını arkalarındaki gizli yapıdan aldıkları için bu durum örgüt içerisinde güç, denge ve hız konusunda sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yani, bu tarz bir liderlik yapısının örgüt içerisindeki kör noktaları arttıracaklarını söylemek mümkündür.

3.5.4. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik

Sessizlik kavramı ele alındığı ilk dönemlerde örgütsel bağlılık göstergesi olarak kabul edilmiş olsa bile ilerleyen yıllarda hem organizasyonun hem de çalışanların performansını etkileyebilecek bir davranış olarak görülmeye başlamıştır (Çakıcı, 2007, 149). Sessizlik, bazen pozitif bazen de negatif olarak değerlendirilebileceği için kendi içerisinde ikilem oluşturan bir kavramdır. Bu doğrultuda sessizlik kavramının beş tane ikili fonksiyondan oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu fonksiyonlar (Pinder ve Harlos, 2001, 338);

-Sessizlik kavramı, bireyleri bir araya getirip onları birleştirebileceği gibi birbirinden uzaklaştırabilir.

-Sessizlik, bireyler arasındaki ilişkileri düzeltici bir özelliği ifade ederken diğer yandan bireyler arasındaki ilişkilere zarar veren bir kavram olarak da ifade edilebilir.

-Sessizlik bilgi sağlamanın yan sıra bilgi gizlemeyi de içermektedir.

-Sessizlik, edinilen bilginin bilinçli olarak başkalarından saklanması durumudur.

-Sessizlik, bazı durumlarda ifade edilen düşünceleri onaylamayı bazı durumlarda ise ifade edilen düşüncelere muhalif olmayı kapsamaktadır.

Yukarıda sessizliğin farklı fonksiyonlarına ilişkin yer alan ifadelerin dışında sessizliğin farklı anlamları da olabilmektedir. Türk Dil Kurumu'na ait sözlükte sessizlik kavramı, gürültü olmama hali ve sükût olarak tanımlanmaktadır (TDK, [29.03.2018]). Sessizlik; psikoloji alanında içe kapanma ve özgüvensizlik göstergesi olarak gösterilirken sosyoloji alanında ise, toplumsal suskunluk olarak ifade edilmektedir (Zerenler, 2011, 145). Sessizlik; konuşmaktan kaçınmak, ortada herhangi bir sesin olmaması durumu, bilgi aktarımının sınırlandırılması, iletişim hatası veya kayıtsızlık olarak tanımlanabilir (Pinder ve Harlos, 2001, 338).

Örgütsel sessizlik kavramı ilk olarak Morrison ve Miliken'in 2000 yılında örgütlerde oluşan sessizliği ve bu sessizliğin ortaya çıkma nedenlerini araştırdıkları "Organizational silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World" başlıklı makaleleri ile literatüre girmiştir. Morrison ve Miliken örgütsel sessizlik kavramını, çalışanların içerisinde yer aldıkları organizasyon ile ilgili bilgi ve fikirlerini bilinçli olarak ifade etmemesi olarak tanımlamışlardır. Buna göre örgütsel sessizlik, kolektif düzeyde ortaya konan eylemler dizisidir (Morrison ve Miliken, 2000, 706-707). Örgütsel sessizlik, herhangi bir konuşma olmamasını veya açıkça bir davranışın ortaya konmamasını ifade etmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003, 1361). Pinder ve Harlos örgütsel sessizlik kavramını örgütsel değişimi gerçekleştirilebilme potansiyeline sahip kişilerin organizasyonlarını etkileyebilecek ve organizasyonları ile ilgili olan duygusal ve davranışsal ifadeleri diğer bireylerden saklamaları olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001, 334).

Örgütsel sessizliğin en temel nedenleri olarak çalışanların örgütleri ile ilgili sorunları ifade ederken gösterecekleri çabanın değersiz olduğunu, herhangi bir sonuç vermeyeceğini ve örgüt içerisinde fikrini ifade ederek ses çıkaran kişilerin çalışma arkadaşları tarafından tehlikeli görüleceğinin düşünülmesi gösterilebilir (Morrison ve Milliken, 2000, 714). Ayrıca, her ne kadar çalışanlar ile yöneticilerin sürekli iletişim içerisinde olmaları, birbirlerini dinlemeleri beklense de işletmelerde kararlar her zaman karşılıklı etkileşim ile alınıp uygulanmayabilir. Çünkü çalışanlar yöneticileri tarafından dinlenmeyeceklerini, dinlendikleri durumda ise söylediklerinin yanlış anlaşılabilirliğini düşünmektedirler. Çalışma yaşamında ortaya çıkan bu yapıda çalışanlar konuşmalarının yararsız olduğuna inanarak konuşmayı tehlikeli bir eylem

olarak görmeye başlarlar (Eisenhardt, 2000, 704). Bu noktada, örgüt içerisinde sessizliğin oluşmasında üst yönetimin tutumunun da önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin ve/veya liderlerin çalışanların sessizlik veya seslilik hallerini nasıl algıladıkları çalışanların ses çıkarıp çıkarmamalarını etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, 451). Kararların bir merkez tarafından alındığı, kontrol mekanizmasının sıkı, geri bildirim mekanizmalarının ise yetersiz olduğu organizasyonlarda yöneticilerin yönetsel inançları gereğince astlarından gelen bilgileri kabul etmeyerek geri bildirim mekanizmalarına kısıtlama getirmeleri işletmeler içerisindeki sessizliğin artmasına örnek olarak gösterilebilir (Çakıcı, 2007, 155). Aslında kararların çalışanlar tarafından görünmeyen bir kişi tarafından alındığı ve hiyerarşinin ön planda olduğu kukla liderlik yapısında çalışanlar arasındaki gizli yapı ile doğrudan ilişki kuramadıkları için organizasyon ile ilgili fikirlerinin ifadesinin önemli olmadığını düşünmektedirler.

Bazı durumlarda çalışanlar örgüt içerisindeki problemleri çözme yeteneğine sahip olsalar bile problemleri görmezden gelerek harekete geçmezler (Pinder ve Harlos, 2001, 334). Çalışanların sergiledikleri bu sessizlik davranışı örgüt içerisinde kolektif bir eyleme dönüştüğünde ortaya çıkan örgütsel sessizlik örgütler açısından da birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır.

Çalışanların organizasyon içerisinde gördükleri problemleri, hataları sessiz kalarak iyileştirmeye çalışmaması problem ve hataların artarak devam etmesine neden olur (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, 1453-1454). Çalışanların sergiledikleri örgütsel sessizlik sonucunda astlar ile üstler arasındaki iletişim kopuklukları da örgütsel açıdan pek çok soruna neden olabilmektedir. Çalışanların organizasyon içerisinde gördükleri sorunları veya organizasyona dönük yapıcı eleştirilerini asttan üste doğru gerçekleşen yukarı doğru iletişim kanalı ile yetkili birimlere ulaştıramaması mevcut sorunların daha da artarak büyümesine neden olacaktır. Yukarı doğru iletişimde meydana gelen bu kopukluklar üst yönetimin sahip olduğu eksik bilgi nedeniyle yanlış kararlar vermesine, sorunların düzeltilmemesine yol açmaktadır. Ayrıca örgütsel sessizlik, çalışanlar arasında sağlıklı bir geri bildirim mekanizmasının da oluşmamasına sebep olur. Sonuç olarak örgütsel sessizlik kavramı, organizasyon içerisinde etkin iletişim ortamının varlığını da zedelediği için örgütlerin devamlılığını risk altına sokabilecek niteliktedir (Milliken ve Morrison, 2003, 1565-1566). Kukla liderlik yapısında çalışanların doğrudan asıl karar alıcıya

ulaşamamaları sebebiyle sessiz kalmayı tercih ettikleri düşünülmektedir. Çünkü özellikle kukla liderlik yapısının farkına varan çalışanlar paylaşmak istedikleri fikir ve düşüncelerin karar alıcıya aktarılırken kukla lider tarafından filtrelenebileceğini düşünmektedirler. Bu iletişim kopukluğu sebebiyle çalışanların sessiz kalması organizasyon açısından pek çok olumsuz sonucun ortaya çıkmasına neden olabilir.

Örgütsel sessizlik kavramının kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramının ilk boyutu olan kabullenici sessizlik, bireylerin bilinçli olarak pasif ve ilgisiz davranışlar sergileyerek sahip oldukları bilgi ve görüşleri kendilerine saklama durumu ifade etmektedir. Bir diğer boyut olan savunmacı sessizlikte, çalışanların belirli faaliyetlerdeki alternatiflerin farkında olmalarını ve aynı fikirde olmamalarına rağmen en iyi stratejinin bilginin saklanması olduğunu düşünmelerini ifade etmektedir. Yani, savunmacı sessizliğin, kabullenici sessizlik ile karşılaştırıldığında alternatiflerin göz önünde bulundurularak proaktif ve bilinçli bir şekilde karar alma süreci olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik kavramının son boyutu olan ve örgüt yararına sessizlik olarak da bilinen korumacı sessizlik; diğer çalışanlara ve/veya örgüte karşı özgeci ya da işbirlikçi güdülere dayalı olarak iş ile ilgili bilgi ve görüşlerin saklı tutulması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, savunmacı sessizliğin aksine korumacı sessizlikte, konuşmadan kaynaklanabilecek olumsuz bireysel sonuçlardan çekinmek yerine başkalarını sıkıntıya sokma endişesi yer almaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003, 1366-1368). Kukla liderliğin çalışanlar tarafından farkına varılmaya başlandığı algılanan kukla liderlik boyutunda çalışanların bu farkındalığı sadece kendilerine saklamalarının kabullenici sessizlik ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Kukla liderliğin bir diğer boyutu olan açık kukla liderlik, çalışanların liderlik yapısını gerek çalışma arkadaşları gerekse yönetim ile paylaştıkları aşamadır. Fakat çalışanlar her ne kadar bu yapıyı kendi içlerinde tartışsa ve birbirlerine bu farkındalığı dile getirseler bile özellikle yönetime karşı sahip oldukları farkındalığı saklama eğilimi gösterebilirler. Bu da çalışanların kolektif bir biçimde savunmacı sessizlik içerisinde olduklarını gösterebilir.

Örgütsel sessizlik kavramının tam zıttını ifade eden örgütsel seslilik ise, tüketicilerin örgüt performansının düşmesi ve tüketicilerin örgüte karşı tatminsizlik halinde olmaları durumunda verdikleri tepkilerden yola çıkarak Albert Hirschman tarafından ilk olarak 1970 yılında ortaya konmuştur. Bu çalışmada Hirschman,

tüketicilerin örgütsel tatminsizlik hissetmeleri nedeniyle şikâyet gibi mekanizmalar aracılığıyla ses çıkarabildiklerini belirtmektedir. Tüketiciler, bireysel ve/veya kolektif bir biçimde sergiledikleri seslilik girişimleri sayesinde örgüt yönetimlerini değişime ikna edebilirler veya kamuyu konu ile ilgili bilgilendirebilirler (Brinsfield, 2009, 8-9). Sessizlik kavramı konusunda gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında; sessizliğin eleştirmenin yanı sıra teşvik etmek, mevcut durumu değiştirmek ve iyileştirmek gibi amaçlarla da kullanıldığı görülmektedir (Van Dyne ve Lepine, 1998, 109). Çalışan perspektifinden bakıldığında da örgütsel sessizlik organizasyon içerisinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde ses çıkarabilir konuma gelmeleri halinde çalışanlar, mevcut durumda yaşadıkları memnuniyetsizlikleri dile getirebilirler ve karar alma sürecinin içerisinde daha çok yer alarak bu sürece destek verebilirler. Hem bireysel hem de örgütsel olarak devamlılığı korumada rolü olan sessizlik çalışanları birleştirici bir güce sahip olması nedeniyle sendikal faaliyetlere de benzemektedir (Dundon ve diğ., 2004, 1152-1153).

Örgütsel sessizlik kavramında olduğu gibi örgütsel sessizlik kavramı da üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan ilki olan kabullenici ses; çalışma yaşamında iş ile ilgili ortaya çıkan fikirlerin bilinçli olarak ifade edilmesini belirtirken; bir diğer boyut olan savunmacı ses ise; bireylerin sahip oldukları korku gibi güdülerden dolayı kendilerini koruyarak düşüncelerini paylaşmalarını belirtmektedir. Örgütsel sessizlik kavramının son boyutu olan korumacı ses, amaca yönelik olumlu davranışlar olarak da adlandırılmaktadır. Bu boyutta bireyler, örgüt içerisindeki bir durumu geliştirebilmek ve/veya iyileştirebilmek amacıyla diğer bireylere veya gruba yardım etmektedirler (Dyne, Ang ve Botero, 2003, 1372-1373; Moeidh, Shah ve Al-Matari, 2015, 268). Kukla liderlik yapısının farkına varan çalışanların açık kukla liderlik boyutunda olduğu gibi bu liderlik yapısı ile ilgili fikirlerini örgüt düzeyinde açıkça dile getirebilmelerinin kabullenici ses boyutu ile ilişkili olduğu düşünülebilir.

3.5.5. Örgütsel Sinizm

Özellikle son yıllarda örgütsel davranış alanında sıklıkla çalışılan konulardan biri olmaya başlayan sinizmin tarihsel geçmişi milattan önce 500'lü yıllara yani Antik Yunan felsefesi olan sinik (kinik) düşüncesine kadar dayanmaktadır. Bu dönemde sinizm, ilk sinik Sokrates'i takip eden Antisthenes ve Sinope'li Diogenes

tarafından ortaya çıkan bir düşünce tarzıdır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, 342; Shea, 2009, 1; Eryeşil ve Fındık, 2011, 97; Rubin ve diğ., 2009, 680).

Sinizm; bireylerin kendi çıkarları için çalıştıklarını, aslında erdemli olmadıklarını ve eylemleri ile gerçekte sahip oldukları niyet arasında her zaman bir farklılık olduğunu belirten bir kavramdır. Kendi çıkarlarını koruyabilmek ve/veya çıkarlarını daha da arttırabilmek amacıyla hareket eden bireyler ise, sinik olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014, 536; Mautner, 1997, 119). Bununla birlikte, sinizm her ne kadar kişisel bir özellik olarak tanımlansa da aynı zamanda değişen çevre koşullarına karşı hissedilen negatif tutumu da ifade etmektedir (Anderson ve Bateman, 1997, 449-450). Bu çerçevede sinizm; bireylerin bir kişiye, gruba, topluluğa veya fikir ile ilgili umutsuzluk, küçümseme, hayal kırıklığı, güvensizlik gibi tutumlarını da içeren bir kavramdır (Andersson, 1996, 1398). Ayrıca, bu negatif tutum çevrede meydana gelen değişimlerin yanı sıra örgütsel bütünlüğün eksik olduğuna dair olan inanç ve örgüte karşı eleştirel davranma eğilimi ile örgüte karşı da gelişebilmektedir. Bu noktada, sinizmin örgütsel perspektif ile de ele alınması faydalı olacaktır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, 345; Bateman, Sakano ve Fujita, 1992, 768; Abraham, 2000, 269-270; Vice, 2011, 172).

Örgütsel sinizm; organizasyon içerisinde yer alan çalışanların organizasyon yönetiminin ifade ettiklerinde gerçek niyetlerini ortaya koymadıklarını, sadece kurumsal imaj için bu davranışların sergilediğini ve aslında bu davranışların gerçek olmadığını düşünmeleridir. Yani çalışanlar, organizasyon içerisinde yapılan her iyileştirmenin aslında yönetimin çıkarı için yapıldığını düşünerek yönetime şüphe ile yaklaşmaktadırlar (Koçel, 2014, 536; Goldner, Ritti ve Ference, 1977, 539; Wilkerson, Evans ve Davis, 2008, 2274). Örgüt hakkında tarafsız yargıları içerisinde barındıramayan ve örgüt ile ilgili konularda eleştirel davranma eğilimi sergileyen bu tarz çalışanlar ise, sinik çalışanlar olarak adlandırılmaktadır (Eryeşil ve Fındık, 2011, 99).

Sinik çalışanlar, organizasyon içerisinde alınan kararların arkasında gizli bir güdü veya amacın olduğuna inanarak bu kararlar ile ilgili gerçekleştirilen açıklamaları kabul etmemektedirler. Bu nedenle sinik çalışanlar içerisinde yer aldıkları organizasyona karşı eleştirel ve olumsuz söylemlerde bulunabilmektedirler (Kutanis ve Çetinel, 2010, 188-189). Çalışanların organizasyonlarına karşı besledikleri bu olumsuz tutumlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut olmak üzere

üç bileşenden oluşmaktadır. Örgütsel sinizmin ilk boyutu; çalışanların örgütlerine karşı olumsuz duygular besleyerek, örgütlerinin dürüstlükten uzak olduğuna dair bir düşünceye sahip oldukları bilişsel yani inanç boyutudur. Bu nedenle sinik çalışanlar, örgütlerinin kendilerine ihanet ettiklerine inanarak örgütlerine karşı duygusal hissizlik içerisindedirler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, 345-346; Brandes ve Das, 2006, 235-237). Örgütsel sinizmin bir diğer boyutu olan duyusal yani duygusal boyutta çalışanlar sahip oldukları negatif durumlar karşısında öfke, kin, utanç duyma, saygısızlık gibi duygusal tepkiler vermektedirler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, 345; Abraham, 2000, 269). Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal yani davranış boyutunda ise, çalışanlar içerisinde yer aldıkları örgüte karşı olumsuz davranışlar sergilemektedirler. Çalışanların sinik davranışları; alaycı mizah, eleştirel ifadeler veya kötümser tahminler ile ortaya çıkabilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, 346). Kukla liderlik yapısı içerisinde bakılacak olursa; çalışanların kukla liderlerin farkına varmaları ile birlikte içerisinde yer aldıkları organizasyonlara karşı besledikleri olumlu duygular olumsuz duygular ile yer değiştirmeye başlayacaktır. Bu da çalışanların bilişsel süreçlerini etkileyecektir. Ayrıca, özellikle açık kukla liderlik boyutunda çalışanların sahip oldukları farkındalığı astları, üstleri ve çalışma arkadaşları ile paylaşmaları sinik hale gelen çalışanların duyusal ve davranışsal boyut düzeyinde tepkiler verebileceğini de göstermektedir.

Tarihsel geçmişi bu denli eskiye dayanan örgütsel sinizm kavramının türlerine ilişkin felsefe, sosyoloji, psikoloji, siyaset, yönetim gibi farklı disiplinlerde yapılmış farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Sloterdijk örgütsel sinizmi sınıflandırırken bilgi sinizmi, tıbbi sinizm, devlet sinizmi gibi nesnelere temel alan bir ayrıma giderken; literatürde hemşire sinizmi, öğrenci sinizmi gibi öznelere göre yapılan sınıflandırmalar da mevcuttur (Öncer, 2009, 2; Sloterdijk, Eldred ve Adelson, 1984, 190; Yıldız, 2013, 856). Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998, 346) ise, örgütsel sinizmin türlerine ilişkin yaptıkları sınıflamayı kişilik sinizmi, iş (meslek) sinizmi, örgütsel değişim sinizmi, toplumsal/ kurumsal sinizm ve çalışan sinizmi olmak üzere beş başlık altında birleştirmişlerdir. Bu başlıklardan ilki olan kişilik sinizminde; bireyler kendilerine gösterilen olumlu yöndeki davranışları bile sorgulayarak karşılarındaki kişileri küçük görüp onlara yukarıdan bakmaktadırlar (Abraham, 2000, 270). Doğuştan gelen ve çevredeki davranışların sürekli olarak

olumsuz algılandığı kişilik sinizminde; hiç kimsenin dürüst olmadığı hatta bunun aksine herkesin bencil ve değersiz olduğu vurgulanmaktadır (Barefoot ve diğ., 1989, 46; Eryeşil ve Fındık, 2011, 108; Abraham, 2000, 270-271). Yapılan işe veya sahip olunan mesleğe karşı duyulan iş sinizmi ise; çalışanların kişi-iş uyumsuzluğu, rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe görev yapan çalışanlarda görülen iş sinizimde çalışanlar, yaptıkları işe dair ödül mekanizmalarının yetersiz olduğunu ve bunun sarf ettikleri çabaya değmediğini düşünmektedirler (Andersson, 1996, 1397-1398; Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, 343-344). Bu duruma çalışanların müşterilerine karşı olumsuz yönde bir tutum ile hareket etmeleri örnek gösterilebilir (Abraham, 2000, 273). Bir diğer tür olan örgütsel değişim sinizmi, organizasyonların değişim süresince gösterdikleri çabanın ve harcadıkları emeklerin karamsar ve olumsuz bir bakış açısı ile değerlendirilmesini ifade ederken; toplumsal/kurumsal sinizm ise, ülkeye ve/veya organizasyona karşı duyulan güvensizliği belirtmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, 344; Wanous, Reichers ve Austin, 2000, 132). Örgütsel sinizmin son türü olan çalışan sinizmi; yoğun çalışma saatleri, örgüt içerisindeki yönetim kademelerinin azaltılması, etkin olmayan liderlik gibi unsurlar ile birlikte çalışan ve işveren arasındaki mevcut kademelerin mümkün olduğunca azaltılması ile çalışan ve işveren arasında ortaya çıkan yeni bir bakış açısıdır (Cartwright ve Holmes, 2006, 201). Bireylerin içerisinde yer aldıkları organizasyonların eylemlerini, değerlerini ve tutumlarını irdelemeleri ile özellikle eşitsizlik hissini egemen olduğu ortamlarda oluşan çalışan sinizminde çalışanlar üst yönetime ve liderlere karşı öfke, hayal kırıklığı, güvensizlik gibi tutumlar hissetmektedirler (Cole, Bruch ve Vogel, 2006, 464; Andersson, 2006, 1403). Organizasyonlardaki etkin olmayan bir liderlik yapısı olarak ortaya çıkan kukla liderlik, çalışan sinizminin ortaya çıkmasına neden olabilir. Çalışanların bu liderlik yapısının farkına varmaları ile birlikte gerek kukla lidere gerekse arkadaki gizli yapıya duydukları güven zedelenecek kontrol edilmesi güç olan endişe ve öfkeye dönüşebilir.

3.5.6. Çalışan Muhalefeti

Çalışan muhalefeti, yaklaşık son yirmi yıldır farklı bakış açıları ve farklı değişkenler ile sıklıkla tartışılmaya başlanmış olan güncel bir örgütsel davranış kavramıdır (Croucher, 2016, 94). Çalışan muhalefeti kavramı; organizasyonun genel

yöntem ve politikaları ile ilgili farklı fikirleri, birbirinden zıt görüşleri belirtme ve bu sayede organizasyon içerisinde yeni bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlayan girişimler süreci olarak ifade edilmektedir. Bu süreç, çalışanların organizasyon içerisindeki bir sorunu tespit etmeleriyle başlamaktadır. Sorunun algılanmasının ardından ise, çalışanlar muhalif görüşlerini ortaya koymaktadırlar. (Kassing, 1998, 183; Kassing, 1997, 312; Payne, 2007, 235). Bununla birlikte; organizasyon içerisinde çalışan muhalefetinin sergilenmesi her ne kadar karşıt görüşler, fikir ayrılıkları, çelişkiler gibi olumsuz deneyimleri çağrışırsa da aslında aynı zamanda organizasyon içerisindeki önemli bir iletişim faaliyetinin gerçekleşmesini de sağlamaktadır (Kassing, 1997, 326). Bu sayede, organizasyon içerisindeki sorunlar çözüme ulaştırılabilir veya herhangi bir sorun meydana gelmeden önce engellenmesi sağlanabilir (Kassing ve Armstrong, 2002, 55-59).

Liderlerin ve yöneticilerin organizasyon içerisinde ortaya çıkabilecek sorunların kökenini fark etmemeleri veya belirlenen sorunlar konusunda gerekli önemleri almamaları durumunda çalışanlar gizli veya dolaylı bir şekilde muhalefet eğilimi gösterebilmektedirler (Sadykova ve Tutar, 2014, 7). Yani, çalışanların organizasyonel yönetim ve politikalar ile ilgili düşüncelerini dile getirme fırsatları organizasyondan organizasyona farklılık göstermektedir (Kassing ve Armstrong, 2001, 264). Bu çerçevede, çalışan muhalefetinin organizasyonlarda açık, gizli ve dolaylı olmak üzere üç farklı uygulama yöntemi bulunmaktadır. Açık muhalefet, çalışanların bireysel çıkarlarından ziyade organizasyonel faydayı ön planda tutarak duydukları memnuniyetsizlikleri bunu değiştirebilecek örgüt üyeleri ile açık bir biçimde paylaşmalarını belirtmektedir. Çalışanlar açık muhalefeti, direkt ilk yöneticilerine karşı gerçekleştirebilecekleri gibi üst düzey yöneticilere karşı da sergileyebilirler. Gizli muhalefet, çalışanların organizasyondan duyduğu hoşnutsuzlukları çalışma arkadaşları ile ve/veya bu hoşnutsuzluğu değiştirme gücüne sahip olmayan kişiler ile paylaşmalarıdır. Çalışanlar, görüş ve fikirlerini belirtecek araçları organizasyon içerisinde bulamamaları durumunda gizli muhalefete yönelmektedirler. Örgütsel muhalefetin son uygulama yöntemi ise dolaylı muhalefettir. Dolaylı muhalefet, organizasyon içerisinde yaşanan memnuniyetsizliğin aslında bu konu ile ilgisi olmayan aile üyeleri, iş ortamlarından olmayan arkadaşlar veya iç paydaşlar ile paylaşılmasıdır. Bu nedenle, çalışanların dolaylı muhalefete başvurmaları durumunda organizasyon aslında muhalefet

konusundan haberdar olmayabilir (Kassing, 1998, 192-193; Kassing ve Armstrong, 2001, 266; Kassing ve Avtgis, 1999, 102-103; Kassing ve Armstrong, 2002, 44-45). Kukla liderliğin son boyutu olan açık kukla liderlik boyutunda çalışanlar; gerek yöneticilerine gerekse çalışma arkadaşlarına bu liderlik yapısının farkında olduklarını dile getirmeye başlamaktadırlar. Çalışanlar açık ve/veya gizli muhalefet sergileyerek kukla liderlik yapısı ile ilgili organizasyonun önlem almasını beklemektedirler. Bu çerçevede, çalışanların hoşnutsuzluklarını doğrudan yöneticileri ile paylaşmaları açık muhalefet olarak adlandırılırken; duyulan memnuniyetsizliğin çalışma arkadaşları ile paylaşılması ise, gizli muhalefet olarak adlandırılmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

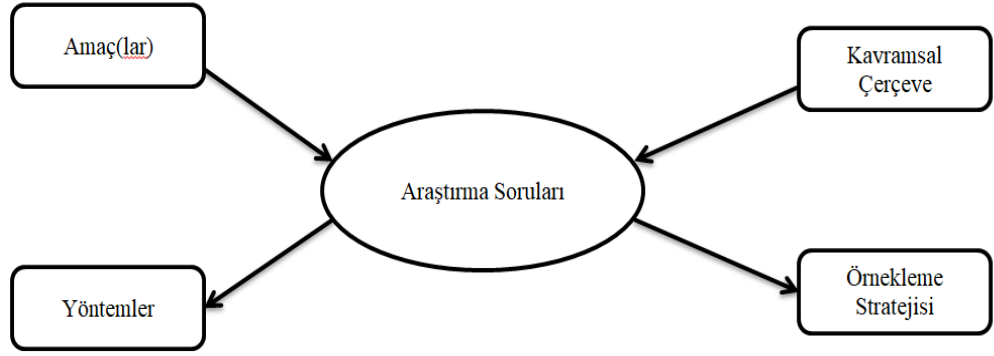
İngiliz filozof Francis Bacon'un "Doğru yolda yürüyen bir topal, yoldan çıkan iyi bir koşucuyu geçer."; Cevdet Paşa'nın "Usul esasa mukaddemdir." şeklindeki ifadeleri araştırma yöntemleri perspektifinden ele alındığında gerçekleştirilen araştırmanın metodolojisine vurgu yapar niteliktedir.

Bilginin elde edilmesi ve elde edilen bilgilerin amaca uygun bir hale getirilebilmesi "yöntem" aracılığı ile sağlanmaktadır. Bilginin üretilmesi için uygun yöntem ve tekniklerin seçilerek bunların uygulanması gerekmektedir. Böylece, bilimsel araştırma gerçekleştirilmiş olmaktadır. Uygun yöntem ve teknikler ile üretilmeyen bilginin ise, bilimselliğine şüphe ile yaklaşılmaktadır (Güven, 2001, 8; Gürbüz ve Şahin, 2017, 21).

Tüm bunların ışığında; kukla liderlik modeli ile ilgili bilginin doğru bir biçimde elde edilmesini sağlayabilmek amacıyla araştırmanın metodolojisi başlığı altında uygun araştırma yöntemlerine ve veri toplama sürecine yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni

Araştırma sürecinde desen konusu, her ne kadar birçok çalışmada üzerinde yeteri kadar düşünülme de araştırmanın önemli bir yapı taşı oluşturmaktadır. Araştırma deseni; para, yer, zaman gibi çalışma sınırlılıkları içerisindeki amaçları, stratejileri ve planları içermektedir. Bu da, araştırmacının süreç boyunca pek çok konu üzerinde düşünmesini beraberinde getirmektedir. Aşağıdaki tabloda, araştırma desenin çerçevesini ifade eden bir model yer almaktadır (Robson ve McCartan, 2016, 71-73):



Şekil 5: Araştırma Deseni Çerçevesi

Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research (4th ed)*. John Wiley & Sons, 73.

Yukarıdaki şekilde yer alan her başlık birbirleriyle ilişki içerisindedir ve birbirinden beslenerek gelişmektedir. Bu çerçevede amaç(lar); araştırmanın gerçekleştirilme sebebini (tanımlama, anlama, açıklama) ve araştırma sonucunda sorunsallara cevap verip veremediği ile ilgilidir. Amaçların ortaya konması ile birlikte, kuram ile ilgili gelişmeleri takip edip; ele alınan konunun farklı yönlerini belirleyebilmek amacıyla kavramsal çerçeve oluşturulmalıdır. Araştırmayı önceden tespit edilen amacına ulaştırabilmek için hangi soruların araştırma sorunsalı olacağına karar verilmesi ile birlikte; veri toplama yöntemleri ile verinin kimden, nerede ve ne zaman toplanacağına karar verilmektedir. Her araştırmanın bu bileşenlerden oluşan kendine has çerçevesi bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılacak desen; araştırmanın stratejisine ve özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Araştırma desenlerinde; tam deneysel desen, esnek desen ve çoklu strateji deseni olmak üzere üç temel gelenek bulunmaktadır. Tam deneysel desen; veri toplama süreci öncesinde araştırmaya dair tüm ayrıntıların belirli olduğu ve verilerin sayısal ifadeler ile ortaya konduğu desen türüdür. Veriler genellikle sayısal bir şekilde ifade edilmesi nedeniyle bu desen ile gerçekleştirilen araştırmalarda sıklıkla nicel analiz kullanılmaktadır. Bir diğer araştırma deseni olan esnek desen; veri toplama esnasında gelişir ve veriler genellikle kelimelerden oluştuğu için nitel analiz yönteminden faydalanılmaktadır. Son araştırma deseni olan

çoklu strateji deseni ise; tam deneysel deseni ve esnek deseni içerisinde barındıran bir türdür (Robson ve McCartan, 2016, 75-76).

İnsanlar ve sosyal çevre karşılıklı etkileşimlerinden dolayı sürekli bir değişim içerisinde oldukları için sosyal olaylarda yer alan değişkenlerin doğa bilimlerinde olduğu gibi kontrol altında tutulabilmesi hemen hemen olanaksızdır. Bu nedenle, insana ilişkin konuların esnek bir anlayış ile ele alınması kaçınılmazdır (Demir, 2010, 287). Araştırma süresince kullanılacak olan desene araştırmının sorunsalları aracılığıyla karar verilmektedir. “Liderlikte Yeni Bir Model Önerisi: Kukla Liderlik” isimli çalışmanın gerçekleştirilmesinde esnek desenlerden faydalanılmıştır.

Tarihsel geçmişe bakıldığında; esnek bir desen olan nitel araştırmanın sosyoloji, antropoloji gibi insanı esas alan farklı pek çok disiplinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. 1920’lerde ve 1930’larda sosyoloji alanında yapılan Chicago Okulu çalışmasında, benzer tarihlerde Boas, Benedict, Mead, Bateson, Evans-Prithard, Malinowski ve Radcliffe-Brown’un alan araştırması yöntemini tasarımlarına nitel araştırmanın katkısı olmuştur (Denzin ve Lincoln, 1994,1; Bogdan ve Biklen, 1997, 2). Sosyal bilimler alanında nitel araştırmalar ile gerçekleştirilen çalışmalara yönelim hızla artmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 30). Özellikle literatürde yer alan mevcut teorilerin araştırma problemini açıklamakta yetersiz kaldığı durumlarda teori geliştirmek amacıyla nitel araştırmadan faydalanılmaktadır (Creswell, 2007, 39-40; Evers, Knight, 2008, 547).

Nitel araştırmalar yapboza, nitel araştırmada kullanılan veriler ise yapboz parçalarına benzetilebilir. Nasıl ki yapboz yapımında birbirine benzeyen parçalar öncelikli olarak bir araya getiriliyorsa nitel araştırmalarda da benzer veriler tek bir çatı altında toplanabilmektedir. Ayrıca yapboz parçalarının tek tek yerleştirilerek yapboz kutusundaki büyük resme ulaşma amacı; nitel araştırma katılımcılarının sahip oldukları algı, duygu, düşünce gibi öznel verilerinden hareket edilerek yapboz kutusundaki büyük resme yani bir sosyal gerçekliğe ulaşma arzusu ile benzerlik göstermektedir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009, 481).

Dünyanın daha çok sosyal yönü ile ilgilenen nitel araştırma; belirli bir konudaki insan davranışının sebeplerine, bu davranışların bireylerin ve diğer grupların nasıl etkileneceğine dair sorular ile yorumlayıcı yaklaşımın ön planda olduğu bir yöntemdir (Şahin, 2010, 183; Creswell, 2007, 36). Bu noktada; her ne

kadar hâlâ sıklıkla eleştirilse de nitel veri ile gerçekleştirilen çalışmalar gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Robson ve McCartan, 2016, 145).

Nitel araştırmalarda temel olarak; varlıkları, olayları veya bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koyarak açıklamaların yapılması amaçlanmaktadır (Malterud, 2001, 483; Güler, Halıcıoğlu ve Tařđın, 2013, 39). Bu açıklamalar ve ilişkiler nicel araştırmalarda olduğu gibi istatistiki yöntemler ile değil nitel veriler ve kavram çözümlenmeleri ile tespit edilmektedir. Bu nedenle gerek nitel veri toplama süreçlerinde gerekse nitel analiz süreçlerinde araştırmacılar sıklıkla “neden”, “niçin” ve “nasıl” sorularını sormaktadırlar (Marshall, 1996, 522).

Her ne kadar nitel araştırmayı açıklayacak çok sayıda tanım mevcut olsa da belirli özellikler çerçevesinde nitel araştırma desenini ele almak mümkündür. Bu özellikler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Creswell, 2007, 37-39; Gürbüz ve şahin, 2017, 407-409; Yıldırım ve şimşek, 2011, 42-48):

-Doğal ortama duyarlılık: Araştırma konusunun gerçekleştiği ortamın oldukça önemli olduğu nitel araştırmalarda araştırmacı doğrudan olgu ve/veya olayın gerçekleştiği ortamdan veri toplamaktadır. Araştırmacı bu sayede hem gözlem imkânı sağlar hem de verilerin manipüle edilmesinin önüne geçmektedir.

-Araştırmacının rolü: Diğer araştırma desenlerinden farklı olarak nitel araştırmalarda araştırmacı veri toplama süresince katılımcılar ile bizzat bir araya gelerek onlarla iletişim kurmaktadır. Aynı zamanda araştırmacı, çalışmasında yer alacak olan katılımcılar ile geçirdiği zaman sonrasında edindiği izlenimleri de kullanarak veri analizini gerçekleştirmektedir. Bu da, araştırmacının çalışmanın tüm süreçlerinin içerisinde yer aldığını göstermektedir.

-Bütüncül yaklaşım: Nitel araştırmaların bu özelliği; büyük resmin yani bir bütünün kendisini oluşturan parçalardan daha büyük bir anlam ifade ettiğini belirtmektedir. Bu nedenle araştırma süresince toplanan verilerin birbirleri ile olan etkileşimi de önem taşımaktadır.

-Katılımcı yorumları: Nitel araştırmalarda katılımcılar araştırma için doğrudan birer veri kaynağıdır. Bu nedenle araştırmacı, üzerinde durduğu

konuyu doğal ortamında ele alarak katılımcıların mümkün olduğunca gerçek düşüncelerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

-Esneklik: Araştırmada kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi bakımından nitel araştırmalar esnek bir nitelik taşımaktadırlar. Araştırmacı, veri toplama süreci de dahil olmak üzere araştırmanın her aşamasında gerektiği takdirde süreçlerde değişiklik yapabilir.

-Tümevarım ve tümdengelim ile hareket etme: Nitel araştırmalar; hem özelden genele hem de genelden özele doğru yargıda bulunmaları bakımından aynı anda hem tümevarım hem de tümdengelim ile hareket etmektedir.

-Elde edilen verinin cinsi: Esas amacı, araştırılan olgu ve/veya olay ile ilgili gerçekçi bir tablo ortaya koymak olan nitel araştırmalarda muhakkak istatistiki değerlerin ortaya çıkması beklenmemektedir. Bununla birlikte, nitel araştırma ile elde edilen veriler, çeşitli analizler sayesinde sayısal hale de getirilebilir.

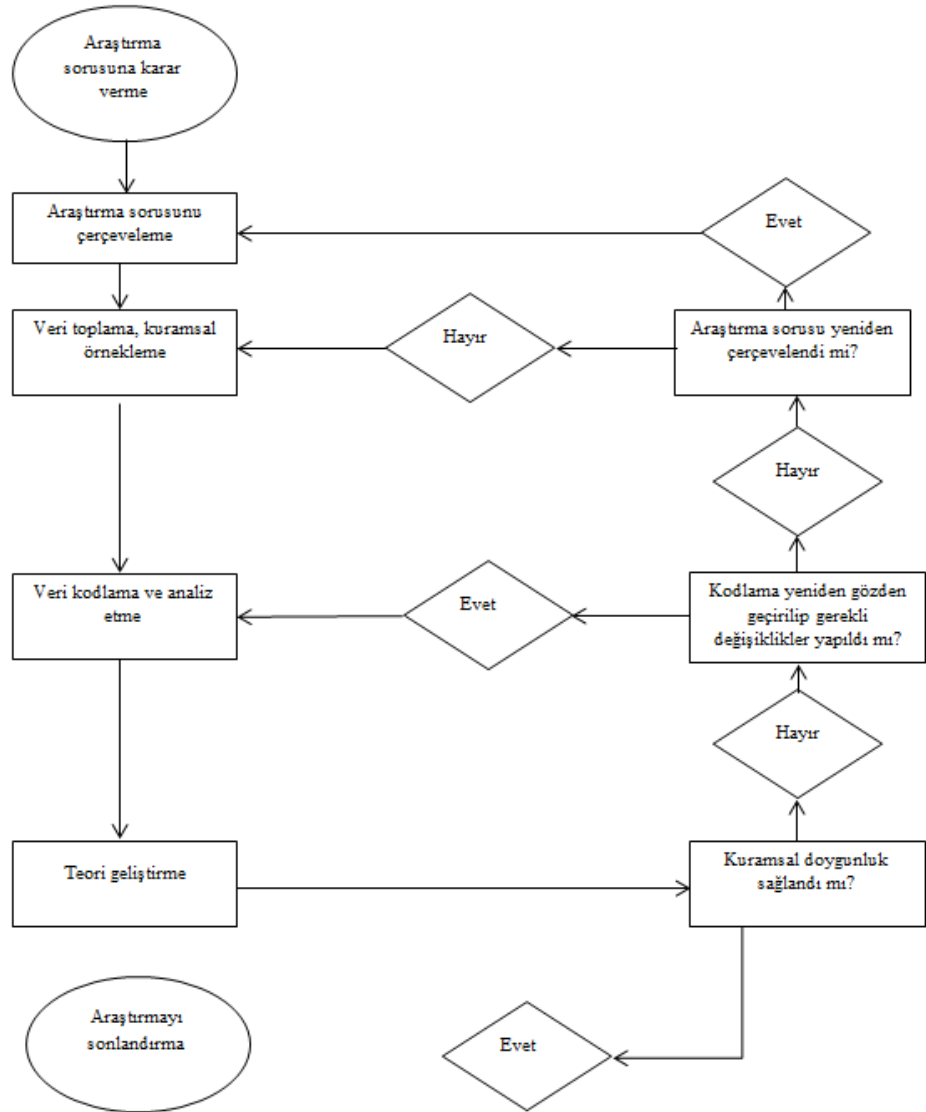
Nitel araştırma ve nicel araştırma ile gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar; farklı felsefi bakış açılarına dayandığı için farklı araştırma paradigmaları olarak ele alınmaktadır (Kuhn, 1970, 1996). Nicel araştırmalarda gerçekleştirilen ölçümlerde yalnızca kaç kişinin ne yönde bir davranış sergilediğini gösterilirken; nitel araştırmalar ile davranışın niçin sergilendiği sorusu açıklığa kavuşmaktadır (Arıkan, 2013, 21). Nicel araştırmalar genellikle kontrollü ortamlarda gerçekleştirilirken; nitel araştırmalar ise, araştırmanın konusuna ilişkin doğal ortamda ele alınmaktadır (Demir, 2010, 288). Yani nitel araştırmalarda esas olarak bir olayın ve/veya olgunun nasıl ve neden oluştuğu ile çevre tarafından nasıl anlaşıldığı açıklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 312). Bu çerçevede; araştırmada kukla liderlik olgusunun nasıl ve neden ortaya çıktığının tespit edilebilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Nitel araştırmalar; vaka çalışması, olgubilim (fenemolojik) araştırması, etnografik çalışmalar, durumsal araştırmalar, eylem araştırmaları ve temellendirilmiş gömülü teori gibi araştırmalardan oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 39; Gürbüz ve Şahin, 2017, 411). Bu çalışma; nitel araştırma içerisinde yer alan gömülü teori araştırma geleneği çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

İşletme, sosyoloji, psikoloji gibi pek çok disiplinde kullanılan ve sahaya girerek veri toplamayı gerektiren gömülü teori çalışmaları ilk olarak Glaser ve Strauss'un bir hastanede meydana gelen ölümleri incelemeleri ile ortaya çıkmıştır (Glaser ve Strauss, 1967, 2-3; Glaser ve Strauss, 1965, 7-12; Cutcliffe, 2005, 421; Hancock, Ockleford ve Windridge, 2001, 12). Temellendirilmiş kuram olarak da adlandırılan gömülü teori, üzerinde çalışılan sosyal süreç ile ilgili kapsamlı bir teoriye ve/veya açıklamaya ihtiyaç duyulması durumunda kullanılan nitel araştırma yöntemlerinden biridir. Bir diğer ifadeyle gömülü teori ile sosyal sürecin mevcut teorilerle açıklanmasından ziyade üzerinde durulan sosyal süreç ile ilgili kavram ve teorilerden yola çıkılarak açıklama yapılması amaçlanmaktadır (Corbin ve Strauss, 2007, 107; Creswell, 2007, 62-63; Çelik ve Ekşi, 2018, 17; Glaser, 1998, 36; Holloway ve Wheeler, 173; Bryman, 2012, 385-387; Zikmund ve diğ., 2009, 39).

Sistemik açıdan ele alındığında gömülü teori araştırmalarının uygulaması; uygun desene karar verme, süreç belirleme, onay ve erişim arayışı, kuramsal örnekleme, verileri kodlama, seçici kodlama ve teori geliştirme, teoriyi doğrulama olmak üzere sekiz aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Sürecin ilk adımı, uygun desene karar vermedir. Özellikle yeni bir teori geliştirmek veya mevcut teoriler ile ilgili bazı değişiklikler yapmak amacıyla araştırmacılar gömülü teoriden faydalanmaktadır. Gömülü teori ile araştırmanın gerçekleştirilmesine karar verildikten sonraki aşamada, sürecin belirlenmesi gerekmektedir. Gömülü teori ile esas olarak belirlenen sürecin açıklanması amaçlandığı için araştırmanın başlangıcında süreç belirlenmesi önem taşımaktadır. Üçüncü aşama, onay ve erişim arayışının gerçekleştiği kısımdır. Bu aşamada araştırmacı öncelikle veri toplayacağı kişilerden ve kurumlardan onay almaktadır. Bu süreçte araştırmacı kendisini tanıtarak araştırmasının amacını paylaşmaktadır. Ayrıca araştırmada yer alacak kişilere kimliklerinin ve mahremiyetlerinin korunacağına dair güvence verilmesi bu aşamada yer alan basamaklardan biridir. Bu aşamada gerekli onayların alınması ve ilgili kişilere ulaşılmasının ardından bir sonraki adım olan kuramsal örnekleme geçilmektedir. Her ne kadar veri toplamak için çok sayıda yöntem olsa da gömülü teori çalışmalarında mülakatın en etkin yöntem olduğu düşünülmektedir. Mülakatlar, veriler yeterli doygunluğa ulaşıncaya kadar yani, bir teori veya model geliştirilene dek devam ettirilmektedir. Bu sistem, kuramsal örnekleme olarak adlandırılmaktadır. Kuramsal örnekleme ile verilerin toplanmasının ardından bir sonraki aşamada elde

edilen veriler kodlanmaktadır. Verilerin kodlanması aşamasında araştırmacı elde ettiği veriler ışığında; araştırma konusunun nedensel koşulları, bağlamsal kategorileri ve sonuçları gibi çeşitli kategoriler oluşturmaktadır. Ardından araştırmacı, ortaya çıkan kategorileri ve bu kategorilerin altında yer alan kodları görsel bir resim üzerinde birleştirerek okuyuculara sunabilir. Gömülü teori araştırmalarının uygulamasındaki altıncı adım; teorinin de geliştiği seçici kodlama ve teori geliştirmedir. Bu aşamada, oluşturulan kategoriler birbirleriyle ilişkilendirilerek ortaya bir teori veya modelin çıkması amaçlanmaktadır. Bir sonraki aşama olan teoriyi doğrulama ise; gerçekteştirilen gömülü teori çalışması sonucunda ortaya konan teori veya modelin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmaktadır. Gömülü teori araştırma raporunun yazılmasıyla birlikte süreç sonlanmaktadır (Creswell, 2007, 66-67; Çelik ve Ekşi, 2018, 84-88; Güler, Halıcıoğlu ve Tařđın, 2013, 205-26). Araştırmanın başından sonuna dek gömülü teoriye ilişkin bu sekiz aşama takip edilmiştir. Bu süreçleri ifade eden Şekil aşağıdaki gibidir. (Şekil 6)



Şekil 6: Gömülü Teoride Araştırma Süreci

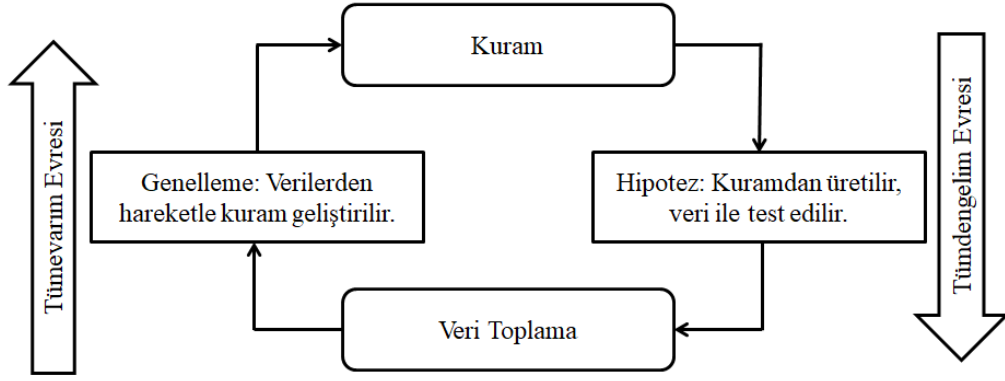
Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of agribusiness*, 23(345-2016-15096), 78.

Gömülü teori ile birlikte, yeni bir kuram veya literatürdeki mevcut bir kurama ilişkin yeni boyutlar ortaya konmaktadır. Bu da yöntem bilim açısından bakıldığında gömülü teorinin tümevarım ilkesi çerçevesinde ilerlediğini göstermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 310; Strauss ve Corbin, 1990, 24). Kuram geliştirme olarak da adlandırılan tümevarım; araştırmacının özelden genele bir diğer ifade ile parçadan bütüne doğru hareket ederek muhakeme yapmasını belirtmektedir. Bu sayede araştırmacı ulaşılmış olduğu verilerdeki ortak özelliklerden yola çıkarak genel bir

kurama ulaşabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017, 30; Seyidoğlu, 1993, 10; Kurtuluş, 1989, 9).

Tümevarımın yanı sıra, mevcut literatürde yer alan boşluklardan hareket edilerek araştırma sorunsalının belirlenmiş olması araştırmada tümdengelim mantığının da kullanıldığını göstermektedir. Tümdengelim yani bir başka ifadeyle kuram test etme; bütünden parçaya doğru ilerleyen bir düşünce sistemidir. Tümdengelim ile önceden bilinen genellemeler ve teoriler ışığında daha özel sorunlar hakkında bilgi edinimi de sağlanabilmektedir (İslamoğlu, 2003, 56; Seyidoğlu, 1993, 9).

Descartes, tümdengelim ve tümevarım yaklaşımlarını bir arada kullanmaktadır (Kurtuluş, 1989, 10). Gömülü teori de, başlangıç aşamasında tümevarımsal; sonuç kısmında ise, belirsiz bir teori veya modeli ortaya koyup belirgin hale getirdiği için tümdengelimseldir, yani araştırma sürecinde her iki yaklaşımdan da yararlanılmaktadır (McGhee, Marland ve Atkinson, 2007, 335; Gürbüz ve Şahin, 2017, 421). Bu çerçevede araştırma süresince hem tümevarım hem de tümdengelim mantıklarından faydalanılmıştır. Bir araştırma gerçekleştirirken bu şekilde karma yöntemlerin kullanılması çalışmanın bilimsel yöntemler ile gerçekleştiğini göstermektedir. Bilimsel yöntem, problem çözmek için kullanılan bilimsel algılama yöntemi olarak da ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda bilimsel yöntem; Baconcu tümevarım ile Aristocu tümdengelim yaklaşımlarının sentezinden yola çıkılarak ortaya bilimsel bir irade konmasıdır (Karasar, 2016, 25-26). Araştırma boyunca kullanılan tümevarım ve tümdengelim süreçleri Şekil 7’de ifade edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017, 29).



Şekil 7: Tümevarım ve Tümdengelim Süreci

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 29.

Bilimin işlevlerinden birisi “nedir” sorusunu da cevap verebilmesidir. Bu sayede, kavram ve/veya kavram ile ilgili ilişkiler ortaya konularak kavrama ait ayrıntılı bilgiye ulaşılmaktadır (Karasar, 2016, 20).

Keşifsel araştırmalar, üzerinde henüz yeterince çalışma yapılmamış ve/veya hiç çalışılmamış konulara odaklanmaktadır. Çoğunlukla nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmalarda araştırmacı ortaya koyduğu yeni fikir ve veriler sayesinde ileriki çalışmalara yön vermektedir (Böke, 2010, 13).

4.2. Araştırmanın Hazırlık Süreci

Araştırmanın literatür taramasının yapılmasının ardından çeşitli nitel desenler ele alınarak veri toplama aracına ve araştırma sorularının ne şekilde irdelenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

Anlatı araştırması; tarihsel açıdan birbiri ile ilişkisi olan olaylar ile ilgili yazılı metinlerin ve/veya konuşmaların yorumlanmasını ifade eden nitel araştırma desenlerinden biridir (Czarniawska, 2004, 17). Bu yaklaşım ile birlikte, çok sayıda bireyin deneyimleri hakkında veri toplanarak kişisel deneyimler rapor haline getirilmektedir.

Anlatı çalışmalarında araştırmacılar, öncelikle bireylerden yaşadıkları deneyimler ile ilgili hikâyeler toplamaktadırlar. Bu hikâyeler; araştırmada yer alan

katılımcıların gerçekten yaşadığı kesitlerden oluşabileceği gibi araştırmacı ve katılımcıların birlikte yarattığı bir kurgudan da ortaya çıkmış olabilirler (Riessman, 2008, 11-13). Anlatı araştırmalarında bireylerin deneyimlerine ilişkin hikayeler raporlanırken; Edmund Husserl tarafından ortaya konan fenomenolojik çalışmalarda ise, iki veya daha fazla kişinin bir kavram ve/veya fenomen ile ilgili yaşadıkları ortak anlamı ifade edilmektedir (Creswell, 2007, 57-58; Böke, 2010, 20). Yani fenomenolojik çalışmalarda, araştırmada yer alan katılımcıların yaşadıkları deneyimlerdeki ortak özelliklere odaklanılarak fenomen ile ilgili bir tanımlama yapılabilmektedir (Van Manen, 1990, 177). Bireysel hikâyeleri temel alan anlatı araştırması ve belirli bir grubun ortak deneyimlerini esas alan fenomenoloji sayesinde elde edilen verilerin betimlenmesi yerine kuram ortaya konması amaçlanmaktadır. Yani bu çalışmalar ile veriler hazır bir kaynaktan değil süreci yaşamış olan katılımcılardan sağlanmaktadır. Bu da kuramın katılımcıların görüşleri doğrultusunda bir temele oturtulduğunu ifade etmektedir (Corbin ve Strauss, 2007, 107). Esas olarak deneyimleri konu edinen anlatı ve fenomenolojik araştırmalarda gözlem gibi nitel veri toplama araçları kullanılmaktadır (Creswell, 2007, 54-59).

Bu bağlamda, araştırmada anlatı ve fenomenoloji çalışmalarından yola çıkılarak mülakat formları hazırlanmıştır. Hazırlanan mülakat formu demografik soruların ve açık uçlu soruların yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Demografik verilerin yer aldığı sorularda; katılımcıların cinsiyetlerine, yaşlarına, görev aldıkları pozisyonlara, çalıştıkları organizasyondaki deneyim sürelerine, çalıştıkları sektöre ve çalıştıkları örgütteki kişi sayısına ilişkin bilgi sağlanmaktadır. Mülakat formunun ikinci bölümünde ise, katılımcılara dört tane açık uçlu yönlendirilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat çerçevesinde hazırlanan form, gerçekleştirilen pilot çalışma süresince katılımcılara uygulanmıştır.

Mülakat gerçekleştirebilmek amacıyla soru listesi hazırlayan araştırmacıların, ellerinde bulunan soru havuzu ile hâlâ tam olarak üzerinde çalıştıkları konunun çerçevesini çizememeleri durumunda pilot çalışmadan faydalanılabilmektedir. Yani, mülakat formunda yer alacak soruların belirlenebilmesi amacıyla da pilot çalışma gerçekleştirilebilmektedir. Araştırmacının üzerinde yoğunlaştığı konu ile ilgili önbilgilerinin yeterli olmaması durumunda uygulanan pilot çalışma sayesinde bilgi eksikliğinin giderilmesi amaçlanmaktadır (Güven, 2001, 136; Robson ve McCartan, 2016, 400; Altunışık ve diğ., 2002, 83; Creswell, 2007, 43). Böylelikle, gerek şekil

gerekse içerik açısından mülakat soruları ile ilgili ön bir inceleme yapılması sağlanmaktadır (Yin, 2003, 79). Bu doğrultuda araştırmacı; ilgili literatürü inceleyip, konu ile ilgili uzman görüşü de aldıktan sonra araştırması ile ilgili bazı noktalara açıklık getirebilmek ve ileride gerçekleştireceği mülakat formlarına yön gösterebilmesi için pilot çalışma uygulamıştır. Araştırmacı aynı zamanda, gerçekleştirdiği pilot çalışmaların araştırma konusu ile ilgili katılımcılardan derinlemesine bilgi elde etmenin yanı sıra çalışmanın ilerleyen safhalarında kullanılacak olan araştırma teknikleri ile ilgili de kendisine yol göstereceğine inanmaktadır. Araştırmada kullanılan pilot çalışma formu EK 1’de yer almaktadır.

Yapılan pilot çalışmalar süresince amaç, veri toplamaktan ziyade mülakat soruları ile ilgili bir şeyler öğrenmektir. Bu nedenle, gerçekleştirilen her pilot çalışma sonrasında katılımcılardan soruların açıklığına, içeriğine, araştırma konusuna uygunluğuna ve mülakat süresinin uzunluğuna dair görüşleri alınmıştır.

Tablo 2: Pilot Çalışma Katılımcılarına Ait Bilgiler

Katılımcı	Şehir	Sektör	Çalışan Sayısı
1	Kocaeli	Otomotiv Yan Sanayi	80
2	Kocaeli	Üretim	200
3	İstanbul	Elektrifikasyon, otomasyon, dijitalizasyon	2710
4	İstanbul	Banka	2000
5	İstanbul	Teknoloji	800+

Tablo 3: Pilot Çalışma Katılımcılarına Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Unvan	Kıdem	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
1	Erkek	40	Satış Proje Müdürü	10 yıl/ 16 yıl	13.06.2019	45 dakika
2	Kadın	40	Üretim Planlama Müdürü	5 yıl/ 15 yıl	10.07.2019	40 dakika
3	Kadın	45	Liderlik ve Yetenek Gelişimi Yöneticisi	23 yıl	15.05.2019	50 dakika
4	Erkek	40	Banka Müdürü	15 yıl	21.12.2018	1 saat 15 dakika
5	Erkek	40	Banka Müdürü	15 yıl	21.12.2018	1 saat 15 dakika

Gerçekleştirilen pilot çalışmanın veri toplama aracının denenmiş olması çalışmanın devamı için bir fırsat sunmaktadır. Pilot çalışma sonrasında, mülakat formunda yer alan bazı soruların çıkarılmasına ve o sorular yerine yeni eklenen sorular ile mülakat formunun uygulanmasına katılımcıların görüşlerinin yanı sıra bir uzman görüşü de alınarak karar verilmiştir.

4.3. Veri Toplama Aracı

Sosyolog, antropolog, eğitimci, tarihçi gibi pek çok meslek grubunun araştırma aracı olarak kullanılan mülakat, araştırmalarda çok yönlü bir bakış açısı sunmaktadır (Rubin ve Rubin, 1995, 3).

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen hem nitel hem de nicel araştırmalarda veri toplama aracı olarak mülakat kullanılabilmesine rağmen iki araştırma tarzındaki mülakat teknikleri birbirinden farklılaşmaktadır (Kuş, 2012, 120). Bu farklılaşmayı ifade eden tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 4: Pozitivizm ve Yorumlayıcı Yaklaşım Farklılıkları

	Verinin Statüsü	Metodoloji
Pozitivizm	Davranış ve tutumlar hakkındaki olgular	Tesadüfi örneklemeler, standart sorular, tablolaştırmalar
Yorumlayıcı Yaklaşım	Deneyimler	Yapılandırılmamış açık uçlu görüşmeler

Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data*. London: Sage, 91.

Tablo 4’te, pozitivizm perspektifinden ele alındığında ortaya araştırmacı ve/veya katılımcıdan bağımsız verilerin çıktığı görülürken; yorumlayıcı yaklaşımda ise, katılımcıların sahip oldukları deneyimleri açık bir biçimde ortaya koydukları görülmektedir (Silverman, 1993, 90). Araştırmacı açısından bakıldığında ise, inisiyatifin araştırmacıda olduğu nitel görüşmelerde araştırmacı, katılımcılara yeni sorular sorma imkânına sahiptir. Araştırmacı böylelikle konuyu dilediği zaman sondajlayabilmektedir (Güven, 2001, 170).

Ayrıca, mülakatı gerçekleştiren kişi ile mülakat katılımcısının konuları pozitivizm ve yorumlayıcılık bakış açılarına göre değişiklik göstermektedir (Kuş, 2012, 122). Bu durumu ifade eden tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 5: Pozitivizm ve Yorumlayıcı Yaklaşım Bakış Açıları

	Pozitivizm	Yorumlayıcı Yaklaşım
Görüşmeci	Araştırma sürecini izleyen nesne	Görüşme bağlamını oluşturan özne
Görüşülen	Araştırma süreci ile ilgili konuları ortaya koyan nesne	Durumun tanımına uyan özne

Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data*. London: Sage, 94.

Tablo 8’de pozitivizm çerçevesinde gerçekleştirilen mülakatların daha standardize hale getirilmiş olduğundan dolayı mülakatı uygulayan kişinin de mülakat katılımcısının da süreç içerisinde birer nesne haline geldiği görülmektedir. Yorumlayıcı yaklaşım açısından bakıldığında ise; gerçekleştirilen mülakatı uygulayan kişinin de mülakat katılımcısının da süreçte aktif rol oynayan özneler olduğu görülmektedir. Sönmez ve Alacapınar (2013, 72), bu durumda araştırma katılımcılarının araştırmayı ortaya koyan özneler; araştırmacıların ise, olguların içerisinde yer alan özneler olduğunu ileri sürmektedirler. Nitel araştırmalarda ele alınan konu araştırma öznelerinden gözünden incelenebilmektedir. Bu kapsam, nitel

araştırmalarda veri toplama yöntemi olarak kullanılan mülakatlarda katılımcıların bakış açılarının ortaya konması amaçlanmaktadır (Kuş, 2012, 87).

Nitel araştırmalarda bireyleri ve bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerini anlayabilmek amacıyla katılımcılar ile karşılıklı etkileşimi de gerektirecek bir veri toplama aracı kullanılmalıdır (Demir, 2010, 290). Özellikle gömülü teorinin çalışıldığı araştırmalarda birincil bir yaklaşım olarak mülakat yöntemi kullanılmaktadır (Robson ve McCartan, 2016, 285). Bu stratejiye uygun bir şekilde, çalışmanın veri toplama aracı olarak mülakat belirlenmiştir.

Mülakat, görüşmeyi gerçekleştiren kişinin katılımcılar ile önceden planlanmış veya planlanmamış şekilde yüz yüze ilişki kurmasıdır. Bu süreçte araştırmacı, katılımcılara doğrudan ve/veya dolaylı olarak sorular sorarak onlardan veri elde etmeye çalışmaktadır. Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler görüşme anında veya görüşme sonrasında yazılı hale getirilmektedir (Kurtuluş, 1989, 94-95; Bernard, 2017, 210).

Veri toplama yöntemlerinden biri olan mülakatta; araştırmacı, sorular sorarak mülakatı gerçekleştirdiği kişilerden cevap almaya çalışmaktadır. Bu süreç, her ne kadar zaman alıcı olsa da gerçekleştirilen mülakatlar ile katılımcılardan alınan sözel yanıtların yan sıra sözel olmayan ipuçlarının da (katılımcıların jest ve mimikleri) anlaşılmasını ve katılımcıların anlık tepkilerinin de alınmasını sağlamaktadır. Özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda sıklıkla kullanılan mülakat yönteminin üç temel türü bulunmaktadır. Cevap aranan yanıtların derinliğine ve mülakat sürecinin esnekliğine göre mülakatlar; yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Robson ve McCartan, 2016, 284-287; Şahin, 2010, 149-150; Rowley, 2012, 260).

Yapılandırılmış mülakat; ne tür soruların sorulacağına ve bu sorular doğrultusunda ne tür cevapların beklendiğinin önceden ayrıntılı bir biçimde planlandığı bir tekniktir. Yapılandırılmış mülakatlarda esneklik olmadığı için mülakatı gerçekleştiren kişinin hareket özgürlüğü de oldukça azdır. Bunun tam zıt noktasında yer alan yapılandırılmamış görüşmede ise, her ne kadar mülakat sırasında katılımcılara yönlendirilecek sorular ana hatları ile belirli olsa da aslında araştırmacı katılımcılara farklı sorular da sorabilmektedir. Bu nedenle bu tarz mülakatlarda veri toplamanın yan sıra elde edilen verilerin analiz edilmesi de oldukça güçtür. Yoğun

mülakat olarak da ifade edilen yapılandırılmamış mülakat da; mülakat esnasında kullanılacak olan formun önceden standart hale getirilmemesi ile gerçekleştirilen detaylı görüşme olarak tanımlanmaktadır (Lofland ve diğ., 2006, 17; Karasar, 2016, 212-213).

Yarı yapılandırılmış mülakatlarda hem yapılandırılmamış hem de yapılandırılmış bölümler bulunmaktadır. Her iki bölüm de kendi içerisinde bir dengeye sahiptir. Mülakat formunun görece daha az yapılandırılmış bölümlerde genellikle mülakatın gerçekleştirildiği kişilerden açık uçlu sorular ile bilgi edinilmektedir. Görece daha yapılandırılmış bölümlerde ise; araştırmacı katılımcılara konu ile ilgili ayrıntılar ve örnekler vermektedir (Kuş, 2012, 101; Demir, 2010, 291). Yani gerçekleştirilen mülakatların önceden belirlenmiş bir konusu olmasına rağmen; katılımcılara sorulacak sorular ve/veya mülakat esnasında üzerinde durulacak konuların sırası her mülakatta değişiklik gösterebilmektedir (Robson ve McCartan, 2016, 291). Araştırmada, açık uçlu soruların bulunduğu yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır.

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda hazırlanan mülakat formunun araştırmacının sorunsalı ile ilgili ve mülakat formunda yer alan soruların ise bir mantık çerçevesi içerisinde olması gerekmektedir (Güven, 2001, 107). Bu doğrultuda, araştırma süresince kullanılan anket formu iki temel bölümde tasarlanmıştır ve ilgili form EK 2’de yer almaktadır. Bununla birlikte, gerçekleştirilen her mülakatın başlangıcında araştırmacı öncelikle katılımcılara kendisini tanıtarak mülakatın amacını ve kapsamını açıklamıştır. Katılımcıların konu ile ilgili görüşlerini etkilememek adına araştırmaya dair ayrıntılı bilgiler katılımcılara mülakat sonunda verilmiştir.

Hazırlanan mülakat formunun ilk bölümünde katılımcıları tanımlar nitelikte altı adet (cinsiyet, yaş, pozisyon, kurumdaki deneyim süresi, çalışılan sektör, kurumda çalışan kişi sayısı) tanımlayıcı soru yer almaktadır. Bu sorular, amaç ve işlevlerine göre incelendiğinde olgusal sorular oldukları görülmektedir. Katılımcıların gerek kişisel gerekse toplumsal özelliklerini belirlemek amacıyla tasarlanan olgusal sorular aynı zamanda araştırmada evreni temsil ederek yer alan örneklemin profilini de ortaya koymaktadır (Güven, 2001, 122-123).

Mülakat formunun ikinci bölümünde beş tane açık uçlu soru yer almaktadır. Veri toplama yöntemlerinde soruların ifade ediliş metotlarına bakıldığı zaman açık uçlu ifadeler, soruların biçimsel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Özgür yanıtli sorular olarak da adlandırılan açık uçlu sorularda, katılımcılar kendilerine yöneltilen soruları diledikleri gibi cevaplayabilmektedirler (Güven, 2001, 117-118). Mülakat formunda yer alan açık uçlu soruların araştırılan yapıdaki süreci tanımlamaya, aşamalandırmaya ve sürecin sonuçları ile ilgili bilgi sağlamaya katkı sağlaması beklenmektedir (Creswell, 2007, 96). Bu bölümde katılımcılara kukla liderlik kavramına ve süreç içerisinde bu kavram ile ilgili neler olduğu konusundaki algılamalarına yönelik sorular yöneltilmiştir.

Mülakat tekniği ile gerçekleştirilen çalışmalara üstünlük sağlayan unsurlardan biri sondajlamadır. Özel amaçlı soru türlerinden biri olan sondajlama soruları, mülakatlar sırasında sorulan sorulara ek olarak araştırmacının ihtiyaç duyması halinde konu ile ilgili farklı soruları da katılımcılara sorabilmesini belirtmektedir (Güven, 2001, 184). Ayrıca, katılımcıların verdikleri cevapları daha da genişleterek verebilmelerini sağlamak amacıyla da sondajlama sorularından faydalanılmaktadır (Robson ve McCartan, 2016, 289). Böylelikle, mülakatlar esnasında önceden hazırlanan mülakat formuna yeni soru ekleyerek ve/veya formda yer alan mevcut sorular üzerinde değişikliklere gidilerek temalara yönelik ayrıntılı bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır (Eisenhardt, 1989, 539). Bu bağlamda araştırmacı, yalnızca katılımcılara yönelttiği sorulara aldığı cevaplarla yetinmeyerek konuyu derinlemesine bir şekilde ele alabilmek amacıyla katılımcılara sondajlama soruları da sormuştur.

Hem katılımcıların konuya olan ilgilerinin dağılmaması hem de katılımcıları sıkmadan onlardan ayrıntılı cevaplar alabilmek amacıyla mülakatların samimi bir sohbet ortamında gerçekleştirilmesine özen gösterilmiştir. Bu süreç boyunca araştırmacı, gerek sözlü ifadeleri ile gerekse beden dili ile katılımcılar ile karşılıklı iletişim kurarak onlara sürekli geri bildirimde bulunmuştur.

Gerçekleştirilen mülakatlar sırasında verilerin kaydedilmesi için cihaz ile kaydetme ve not alma olmak üzere iki yöntem bulunmaktadır. Gerek mekanik gerekse dijital kayıt cihazları ile kayıt altına alınan görüşmeler verilerin kullanımı esnasında araştırmacıya kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca kayıt yöntemi sayesinde araştırmacılar etkin dinleme gerçekleştirerek soru sorma işlevlerini daha verimli

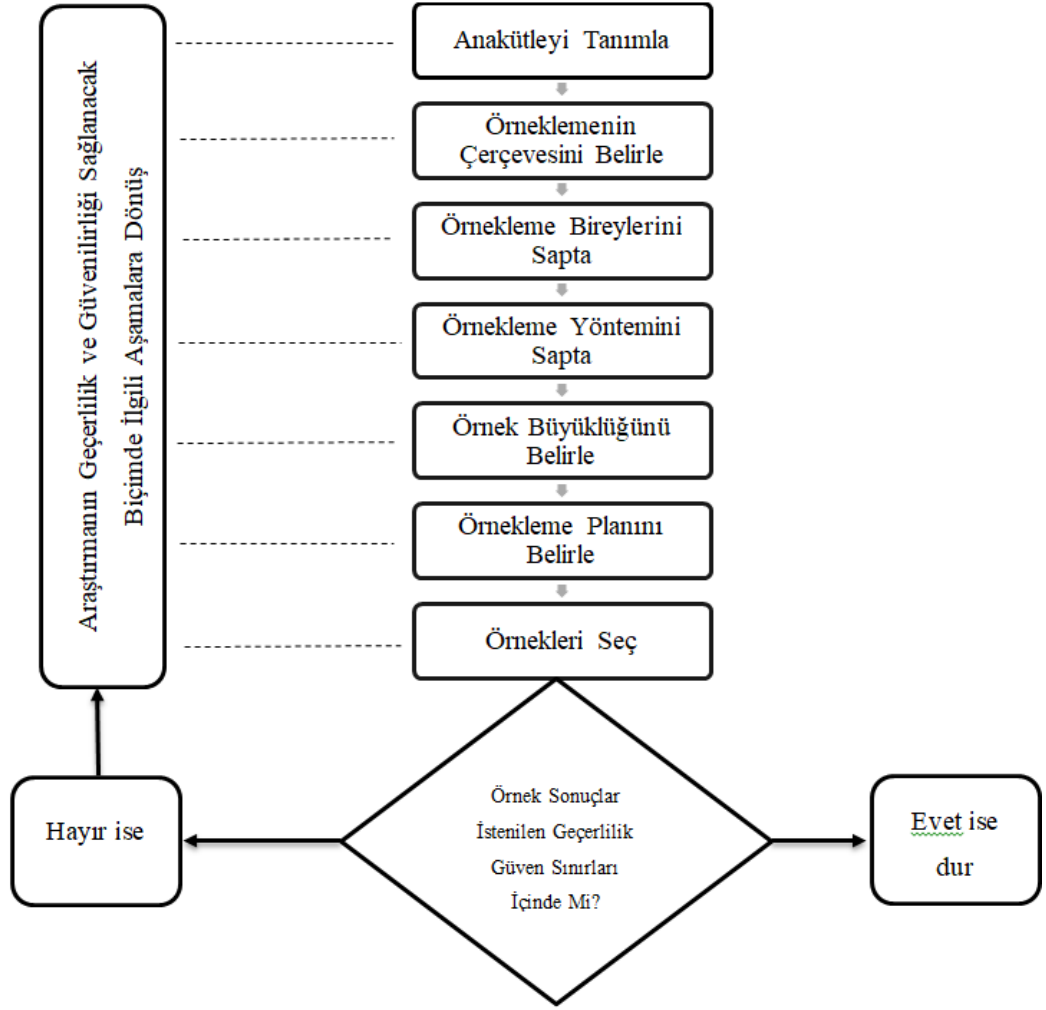
yönetebilirler. Bununla birlikte, katılımcıların tepkilerinin, jest ve mimiklerinin analiz sürecinde ifade edilmek istendiği ve kayıt cihazlarının yetersiz kaldığı noktalarda araştırmacılar not da alabilmektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 147). Araştırmacı gerçekleştirdiği mülakatlar süresince aktif dinlemeyi kolaylaştırabilmek amacıyla katılımcılardan önceden izin alarak görüşmelerde ses kaydı yapmıştır. Bu süreçte alınan ses kaydına araştırmacının tuttuğu notlar da eşlik etmiştir.

Çalışmada kullanılan bir diğer veri toplama tekniği ise, görünmeyen-soyut unsurların incelenmesi ile veri toplama. Görünmeyen yani soyut unsurlar aracılığı ile veri toplama; psikoloji, işletme, sosyoloji, felsefe, uluslararası ilişkiler gibi sosyal bilimlerin farklı birçok disiplininde kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2011, 212).

Nitel araştırmalarda soyut olan unsurlar ile veri toplamanın temelini mecazlar oluşturmaktadır. Bir kavrama yönelik benzerliği ortaya koyabilmek amacıyla mecaz anlamlı sözcükler ile bir tür betimleme yapılmaktadır. Mecazlar ile bu sayede katılımcıların sahip oldukları deneyim ve yaşanmışlıklardan anlam çıkarılmaktadır. Araştırmalarda mecaz kavramı; benzetme, metafor, öğretilme gibi araçlar ile kullanılmaktadır (Sığırı, 2018, 268; Malterud, 2001, 484). Bu çalışmada, araştırmanın sorunsalını oluşturan kavramı katılımcıların metaforlar ile ifade etmeleri istenmiştir.

4.4. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma örnekleminin belirlenmesi, birbirini takip eden çok sayıda aşamayı içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin titizlikle yürütülmesi araştırmalarda örneklemden kaynaklı hataların en aza indirilmesini sağlayacaktır. Başarılı bir örnekleme sürecinin işleyişini ifade eden diyagram aşağıdaki gibidir (Kurtuluş, 1989, 105):



Şekil 8: Örneklem Süreci Diyagramı

Kurtuluş, K. (1989). İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi. *İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını.*

Şekil 8’de görüleceği gibi; örneklem sürecinin ilk aşaması araştırmanın amacına uygun anakütlenin belirlenmesidir. Anakütlenin belirlenmesini takip eden süreçte, anakütle listesi yani örneklem çerçevesi oluşturularak anakütle içerisinde yer alan kitle tam olarak tespit edilerek; ardından araştırmada yer alacak örneklem belirlenmektedir. Dördüncü aşamada; araştırmacı sahip oldukları kaynaklar doğrultusunda faydalanacağı örneklem yöntemini tasarlamaktadır. Tüm bunların ardından; araştırmacı çeşitli varsayımlardan da yararlanarak çalışmasında yer alacak örneklem büyüklüğünü tasarlamaktadır. Altıncı aşamada; araştırmada yer alacak kişiler ve/veya şirketler açıkça tespit edilir. Son aşamada ise; örneklem ulaşmak için uygun tarihler organize edilerek önceki aşamalarda belirlenen örneklemelere

ulaşmaktadır. Bu çerçevede, araştırmanın veri toplama süreci yürütülürken ilgili örnekleme yukarıda yer alan diyagram esas alınarak ulaşılmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda örneklemin belirlenmesi kuram geliştirme sürecindeki önemli aşamalardan birini oluşturmaktadır. Bu noktada, araştırmada kullanılacak örnekleme yönteminin belirlenmesi çalışmanın yönünü belirleme konusunda kritik önem taşımaktadır.

Geleneksel bilim anlayışında gerçekleştirilen çalışmalar gerekli güvenilirlik değerlerini sağlamaları halinde genellenmektedir. Bu nedenle, çalışmalarda yer alacak olan evrenin tespit edilmesi önemlidir. Bununla birlikte evren, araştırmacının tamamına erişemeyeceği kadar büyük olduğundan dolayı araştırma sürecinde evrenin tanımlanması araştırmacı için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, yine geleneksel bilim anlayışı içerisinde yer alan bir indirgeme ilkesi sayesinde elde edilen sonuçlar evren için genellenmektedir. İndirgeme ilkesi; içerisinde çok sayıda birey ve/veya olgunun yer aldığı evrenin önceden belirlenmiş teknikler kullanılarak daha çalışılabilir bir büyüklüğe getirilmesini ifade etmektedir. Böylece, evreni temsil ettiğine inanılan örneklem belirlenmiş olmaktadır (Güler, Halıcıoğlu ve Taşğın, 2013, 85- 86; Yıldırım ve Şimşek, 2011, 101). Bununla birlikte, nitel araştırmalarda nicel araştırmalardaki gibi genelleme konusunda herhangi bir kaygı olmadığı için örneklemin büyüklüğünden ziyade derinliği önem kazanmaktadır. Yani, nicel araştırmalardaki örneklemin “temsil etme” özelliğinin olması beklenirken; nitel araştırmalardaki örneklemlerde ise “orijinallik” aranmaktadır (Yeşil, 2010, 61-62).

Örneklemin temel ilkelerinden biri, evrende yer alan her bireyin ya da parçanın örneklem içerisinde yer alma şansının eşit olmasıdır (Karasar, 2016, 150). Yansızlık şeklinde ifade edilen bu ilkeye göre; kolay erişilebilecek örneklemlerin araştırma sürecine dahil edilmesi gibi kişisel yanlılıklar çalışmada yer almamalıdır (Simon, 1969, 259). Bu nedenle, çalışmada yer alacak örneklemin belirlenme süresince araştırmacı yansız bir seçim yapmaya çalışmıştır.

Araştırma grubunun tasarlanmasında amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda kullanılan örnekleme yöntemlerinden biri olan amaçlı örnekleme ile araştırma sorusuna uygun katılımcıların çalışmada yer alması sağlanarak araştırma konusu hakkında derinlemesine bilgi toplanabilmektedir (Maxwell, 2005, 88; Böke, 2010, 125; Robson ve McCartan, 2016, 281; Creswell, 2007, 118-119;

Dawson, 2009, 54; Özen ve Gül, 2007, 414; Rubin ve Babbie, 2016, 438). Araştırmada, ele alınan konuya ve araştırma yöntemi olan gömülü teoriye uygunluğu nedeniyle amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kuramsal örnekleme yöntemi ve kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kuramsal örnekleme, veri toplama süresi boyunca sürekli karşılaştırma yöntemini destekleyen ve elde edilen verilerden oluşturulan kavramlara ve/veya temalara dayanan veri toplama yöntemidir (Patton, 2002, 239; Corbin ve Strauss, 2007; Boychuk ve Morgan, 2004, 610). Kartopu örnekleme ise, örneklemin katılımcılardan alınan referanslar sayesinde genişletilmesidir (Baş ve Akturan, 2017, 230; Noy, 2008, 330; Biernacki ve Waldorf, 1981, 141; Babbie, 2014, 188).

Bu kapsamda; çalışmanın örneklemini olarak yönetim pozisyonlarında çalışan kişiler belirlenmiştir. Gömülü teori çalışmalarında yer alan örneklemin araştırılan konu ile ilgili kişisel deneyime sahip olması gerekmektedir (Strauss ve Corbin, 1998, 252). Araştırmacı, “Liderlikte Yeni Bir Model Önerisi: Kukla Liderlik” başlıklı çalışmasında yer alacak olan örnek grubunu iki temel kriterle tespit etmiştir. Bu kriterlerden ilkinin, araştırma katılımcılarının tamamının yöneticilerden seçilmesi oluştururken; bir diğer kriteri ise yönetim kademelerinde yer alan kişilerin liderlik konusunda deneyime sahip olması oluşturmaktadır. Ayrıca mülakat sürecinde yer alan katılımcıların bazıları araştırmadan memnun kaldıklarını belirterek araştırmacıyı kurum içerisinde ve/veya dışında farklı yöneticilere de yönlendirmiştir. Bu nedenle örnekleme sürecinde kartopu etkisinden bahsetmek de mümkündür.

Araştırmada öncelikle gönüllü beş yönetici ile yarı yapılandırılmış mülakatların uygulandığı pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmadan alınan çıktılar doğrultusunda yeni bir mülakat formu oluşturularak gönüllü 11 yönetici ile yeniden yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat süreçlerindeki katılımcı sayısı ise, ulaşılan kuramsal doygunluk ile tespit edilmiştir. Nitel araştırmalarda çalışmada yer alan örneklemin yeterli sayıda olup olmadığına araştırmacı karar vermektedir (Corbin ve Strauss, 2007, 149). Kuramsal açıdan doygunluğa 11 yönetici ile yapılan mülakat sonucunda katılımcıların benzer cevaplar vermeye başlaması ile ulaşılmıştır.

Tablo 6: Mülakat Katılımcılarına Ait Bilgiler

Katılımcı	Şehir	Sektör	Çalışan Sayısı
1	İstanbul	Elektrifikasyon, otomasyon, dijitalizasyon	2710
2	İstanbul	Elektrifikasyon, otomasyon, dijitalizasyon	2710
3	İstanbul	Elektrifikasyon, otomasyon, dijitalizasyon	2710
4	İstanbul	Elektrifikasyon, otomasyon, dijitalizasyon	2710
5	İstanbul	Denetim	369
6	İstanbul	Denetim	369
7	İstanbul	Üretim	
8	İstanbul	Holding	7000+
9	İstanbul	Denetim	369
10	İstanbul	Danışmanlık	
11	Kocaeli	Otomotiv Yan Sanayi	120

Tablo 7: Mülakat Katılımcılarına Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Unvan	Kıdem	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
1	Erkek	51	İK Bölüm Yöneticisi	24 yıl	9.12.2019	50 dakika
2	Kadın	47	İK Direktörü	20 yıl	19.12.2019	40 dakika
3	Kadın	44	İş Geliştirme Yöneticisi	20 yıl	23.12.2019	40 dakika
4	Erkek	59	Tedarik Zinciri Direktörü	31 yıl	25.12.2019	1 saat 5 dakika
5	Erkek	39	Denetim Direktörü	2,5 yıl/ 14 yıl	9.01.2020	25 dakika
6	Erkek	29	Denetim Bölüm Yöneticisi	11,5 yıl	9.01.2020	30 dakika
7	Kadın	50	Mali İşler Yöneticisi (CFO)	27,5 yıl	13.01.2020	35 dakika
8	Erkek	32	İK Analitiği Yöneticisi	5,5 yıl/ 2 yıl	27.01.2020	1 saat
9	Erkek	47	Genel Müdür (CEO)	29 yıl	30.01.2020	1 saat
10	Erkek	46	Kıdemli Danışman (Employee Experience/Engagement Senior Consultant)	14 yıl/ 25 yıl	13.02.2020	45 dakika
11	Erkek	58	Üretim Müdürü	8 yıl/ 34 yıl	13.02.2020	1 saat

Tablo 7’den de görüleceği gibi, gerek pilot çalışmada gerekse pilot çalışma sonrası gerçekleştirilen mülakatlar sırasında araştırmada yer alan katılımcıların farklı sektörlerde çalışan yöneticilerden seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu sayede araştırılan konu ile ilgili farklı bakış açılarına ulaşıldığı düşünülmektedir.

4.4.1. Araştırma Örnekleminin Mahremiyeti ve Gizliliği

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmaların odak noktasını insan oluşturmaktadır. Bu da; özellikle sosyal bilimler alanında araştırma yapan bireylerin kendilerine, diğer bireylere ve içerisinde yaşadıkları topluma karşı duydukları saygının bir gereği olarak özel hayatın korunması, mahrem konuların ve kimlik bilgilerinin gizliliği gibi insana özgü konularda daha fazla hassasiyet gösterilerek etik ile ilgili ortaya çıkabilecek sorunların önüne geçilmesi gerektiğini göstermektedir (Demir, 2010, 35; Robson ve McCartan, 2016, 205; Punch, 2005, 276; Seggie ve Ergin, 2015, 344).

Nitel çalışmalarda, bilginin paylaşımı ile elde edilen bilginin kaynağının mahremiyetine saygı birbirleri ile çelişen iki unsurdur. Öznesi insan olduğu için özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda mahremiyet ve gizlilik kavramları ön plana çıkmaktadır (Hammersley ve Traianou, 2012, 105). Bu çerçevede, araştırma katılımcılarına gerçekleştirilen araştırmanın amacının, araştırma sonucunda elde edilecek verilerin nerede ve ne şekilde kullanılacağına ve araştırmacının kimliği ile ilgili bilgilendirilmesi önem taşımaktadır (Mauthner ve diğ., 2002, 59). Katılımcıların araştırmanın gizliliği konusunda güven duymalarını sağlamak amacıyla mülakatlara başlanmadan önce araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yayınlanacağı yerler ve araştırmacı hakkında bilgi verilmiştir.

Nitel araştırmalardaki veri toplama araçlarından biri olan mülakat yönteminin kullanıldığı çalışmalarda araştırmacılar hem katılımcıların söylediklerini eksiksiz bir şekilde kullanabilmek hem de soru-cevap esnasında kolaylık sağlayabilmesi adına ses ve/veya görüntü kaydı alabilirler (Demir, 2010, 297). Bununla birlikte, sosyal bilimler içerisinde yer alan çalışmalarda araştırma katılımcılarından sağlanan bilgiler toplum faydası için kullanılmalıdır. Bireyler; davranışlarını, görüşlerini ve inançlarını yalnızca kendilerinin istediği zamanda, kendilerinin istediği kişiye anlatma hakkına sahiptirler. Bu nedenle araştırmacılar, katılımcılardan aldıkları bilgileri katılımcıların kişisel hakkı olarak görüp mahremiyet çerçevesinde korumalıdır. Bu bağlamda araştırmacılar, özellikle ses ve/veya görüntü kaydı almaları gerektiği zaman araştırma katılımcılarından muhakkak izin almalıdırlar (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013, 384; Berg, 2009, 90). Bu çerçevede, araştırmacı gerçekleştirdiği mülakatlar öncesinde ses kaydı konusunda tüm katılımcılardan

gerekli izni almıştır. Ayrıca araştırmacı, mülakatlar sonrasında tutmuş olduğu ses kayıtlarının bilgisayar ortamında transkripsiyon işlemini tamamladıktan sonra ses kayıtlarını imha etmiştir.

Mülakat yönteminin kullanıldığı araştırmalarda en çok karşılaşılan etik sorun, katılımcıların gizlilik konusunda sahip oldukları kaygılardır (Demir, 2010, 298). Gizlilik, yalnızca katılımcıların isimlerinin saklı tutulması ile kalmayıp aynı zamanda katılımcıların kimliklerini ortaya çıkarabilecek her türlü kişisel bilginin açıklanmamasını da kapsamaktadır (Robson ve McCartan, 2016, 220). Mahremiyeti korumak amacıyla nitel çalışmalarda kullanılan yöntemlerden birisi, araştırmada yer alan isimlerin gizli tutulmasıdır. İsimlerin gizli tutulmasında genellikle iki temel stratejiden biri uygulanmaktadır. Bunlardan ilki, araştırmada adı geçen kişilerin farklı isimler ile adlandırılması iken; bir diğeri ise katılımcıların doktor, öğretmen gibi sahip oldukları roller ile tanımlanmadır (Hammersley ve Traianou, 2012, 126). Bu çalışmada, katılımcıların rollerine ilişkin tanımlamalar yapılarak gizlilik sağlanmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların tamamı yöneticilerden oluştuğu için katılımcılar rolleri ile adlandırılırken rollerinin yanı sıra cinsiyetlerinden ve yaşlarından da faydalanılmıştır.

4.5. Araştırmacının Konumu

Nitel araştırmalar, yalnızca sayısal analizler doğrultusunda bulguların ortaya çıktığı çalışmalar değildir. Nitel araştırmalarda araştırmacı, ulaştığı veriler ile bu verilerin arkasında yatan gerçekleri bir bütün haline getirerek derinlemesine bir çalışma yapabilmelidir. Bu nedenle, nicel araştırmalar ile kıyaslandığı zaman nitel araştırmalarda araştırmacının sahip olduğu rol ve etki çok daha önemli hale gelmektedir (Yeşil, 2010, 55). Nitel araştırmaların gerçekleştirildiği çalışmalarda araştırmacı, önceden belirlenmiş kural ve ilkeleri uygulayan bir teknisyenden ziyade; karar alıcı ve bu kararları uygulayıcı kişidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 313). Nitel araştırma sürecinde, araştırmacıdan alan ziyaretleri gerçekleştirerek veri toplaması beklenmektedir. Araştırmacı bu süreci çalışma için toplanan veriler standart hale gelene kadar devam ettirmelidir. Ardından ulaşılan veriler benzerlikleri ve farklılıkları göz önünde tutularak kategorileştirilmeye çalışılmalıdır (Robson ve McCartan, 2016, 162). Yorumlayıcı bir perspektif ile gerçekleştirilen nitel araştırmada araştırmacı tüm sürece bizzat dâhil olmuştur.

Esnek desen ile gerçekleştirilen araştırmalarda, araştırmacının mevcut ölçeklerden ziyade kendi geliştireceği veri toplama aracını kullanması beklenmektedir. Kullanılacak bu veri toplama aracının kalitesi ise, araştırmacının gerçekleştirdiği hazırlığa, analitik becerilerine ve bilgisine bağlıdır (Robson ve McCartan, 2016,148). Esnek desenler içerisinde yer alan nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri de mülakattır. Bu çerçeve de araştırmacı, veri toplama aracını geliştirebilmek amacıyla öncelikle pilot çalışma gerçekleştirmiş ardından çeşitli düzenlemeler yaparak çalışmada kullanacağı mülakat formunu nihai haline getirmiştir. Gerçekleştirilen bu mülakat süreçleri boyunca öncelikle araştırmacıların dikkatli ve titiz bir hazırlık süreci yürütmesi gerekmektedir (Robson ve McCartan, 2016, 287). Bu bağlamda araştırmacı; mülakat süreci boyunca görüőeeđi kişi ve kurumları belirleyip gerekli izinleri alarak organizasyonları ziyaret için planlama yapmıştır.

Nitel çalışmalarda gerçekleştirilen mülakatlarda araştırmacılar görüşmeyi gerçekleştirdiği kişilere karşı hislerini gizleyen, mesafeli bir tavır içerisinde değildirler. Aksine, araştırmacılar mülakatı gerçekleştirdiği kişiler ile içtenlik, duygudaşlık ve duyarlılık çerçevesinde bir ilişi kurmaktadırlar. Araştırmacıların mülakatlar esnasında soru sorma biçimleri kurulan ilişi çerçevesinde değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle, nitel çalışmalar araştırmacıların deneyimlerinden ve kişisel yargılarından etkilenebilmektedir (Kuş, 2012, 89; Güven, 2001, 170). Bu kapsamda araştırmacı, her görüşmeci ile gerçekleştirilen mülakata has ilişkiler kurmuş ve görüőmecilerin sorulara verdikleri tepkilere göre gerek sondaj sorularında gerekse sorular için harcanan zamanda değişiklikler yapmıştır.

Mülakatlar boyunca araştırmacı, katılımcıların söylediklerini kelime kelime dikkatlice dinlemek zorundadır. Bu şekilde derin dinleme yapan araştırmacı, mülakat sonrasında konuyu detaylı olarak ele alabilecektir. Ayrıca konu ile ilgili yeterli bilgiyi edinebilmek için araştırmacı, katılımcıları ek açıklamalar yapmaya teşvik etmektedir (Rubin ve Rubin, 1995, 8). Bu bağlamda araştırmacı, mülakatlar sonrasında gerekli analiz ve sentezi yapabilmek amacıyla katılımcıları verecekleri cevaplar konusunda cesaretlendirmiştir.

Çalışma süreci boyunca araştırmacı katılımcılar ile yüz yüze mülakatlar gerçekleştirmiş ve katılımcılar ile karşılıklı etkileşimde bulunmuştur. Araştırmacı,

yüz yüze gerçekleştirilen mülakatlar esnasında yaptığı gözlemleri ve sahip olduğu deneyimleri de bir araya getirerek analiz sürecinde bunlardan yararlanmışır. Creswell (1994, 8) de nitel çalışmalarda gerçekliğin araştırmacılar tarafından oluşturulması sebebiyle rapor hazırlama sürecinde araştırmacının kendi bakış açısından tamamen uzaklaşmaması gerektiğini belirtmektedir.

Gömülü teori ile gerçekleştirilen araştırmalarda oluşturulan kuramın diğer araştırmacılar tarafından ilgi görmesi ve ileriki çalışmalarda faydalanmak üzere kullanışlı olması önem taşımaktadır. Tüm bunları sağlayabilmek için araştırmacı, kuramı en iyi şekilde açıklayabilmelidir (Baker, Wuest ve Stern, 1992, 1357). Araştırmacı, çalışma boyunca sürecin nasıl yürütüleceği konusunda doğru karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu noktada, araştırmanın gerçekleştirilmesi sırasında dış çevreden gelebilecek her türlü baskı ve tehdite karşı araştırmacının kendisini çalışmasına adanmış bir şekilde savunması beklenmektedir (Hammersley ve Traianou, 2012, 49). Bu kapsamda araştırmacı, ilgili noktalarda uzman görüşüne de başvurarak hangi sorunsalların araştırma için önemli olduğu, neyin nasıl yapılacağı konusunda bağımsız bir duruş sergilemiştir.

Görüşmeler esnasında araştırmacı, katılımcıların kendisinden etkilenmemesi için süreci büyük bir titizlikle yürütmeye gayret etmiştir. Tüm bunlar, araştırmacının sürecin bir parçası olarak interaktif bir rol üstlendiğini göstermektedir.

4.6. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Olaylara ve dünyaya bakış açısını temsil eden paradigma; çevrede olup bitenleri yani gözlemleri modellemeye yarayan gözlüktür. Özellikle, sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda ortaya sosyal gerçeklik koyabilmek amacıyla farklı bakış açılarından yani farklı paradigmalardan faydalanılabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017, 31-33). Araştırmanın yorumlayıcı paradigma çerçevesinde yazılmış olması çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır.

Bilimsel nitelikteki çalışmaların gerçekleştirilmesinde uygun zamanın tespiti oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca, birçok bilimsel çalışmanın önceden belirlenmiş bir zaman aralığı içerisinde bitirilmesi zorunluluğu zamanlama problemini de beraberinde getirmektedir. Yapılan bu araştırma, tezli yüksek lisans bitirme tezi

kapsamında hazırlandığı için zaman ve zamanlama konusunda bir kısıtın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan mülakat formlarının kukla liderlik kavramını açıklayacak özelliklere sahip olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticilerin araştırma problemi için uygun katılımcılar oldukları ve kendilerine yöneltilen sorulara samimi cevap verdikleri düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalıştıkları organizasyonların kendilerine gösterecekleri tepkiden çekindiklerini belirterek araştırma sürecinde yer almak istemeyen katılımcılar ile karşılaşmıştır. Bu şekilde 2 yöneticinin korkularından dolayı süreçte yer almak istememesi çalışmada kısıt oluşturmaktadır. Uygulanan mülakatların yalnızca Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren kurumların yönetim kademelerinde yer alan çalışanlara gerçekleştirilmiş olması çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca, araştırma sürecinde ulaşılan katılımcıların 7'si görüşme tarihlerinde en az bir en fazla üç defa tarih değişikliğine gitmek istemiştir. Bunun yanı sıra, görüşmeyi kabul eden üç katılımcı da görüşmeyi iptal ettiği için mülakat çalışması yapılamamıştır. Katılımcılardan kaynaklı olan iptal ve değişiklikler belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi gereken bu araştırmadaki bir diğer kısıtı oluşturmaktadır.

Nitel araştırmalarda çalışmanın gerçekleştirileceği örneklemin büyüklüğünün belirlenmesi de çalışmanın ilerleyebilmesi açısından önem taşımaktadır. Guest, Bunce ve Johnson (2006, 67), 60 kişinin katılımı ile gerçekleştirdikleri bir araştırma sonucunda; 6 ila 12 arasında bulunan katılımcı sayısı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda elde edilecek bulguların evrenden elde edilecek verinin %70-%88'ini karşılayacağını belirtmektedirler. Bu da, 6 ila 12 arasında katılımcı ile gerçekleştirilecek olan nitel çalışmanın sonucunda genelleme yapılabileceğini göstermektedir. Yine uygun örneklem sayısının belirlenmesi ile ilgili gerçekleştirilen bir diğer araştırmada da; 3-12 arasındaki örneklem sayısının yeterli olacağı belirtilmiştir (Yin, 2003, 48-49; Eisenhardt, 1989, 537-541). Bu doğrultuda; çalışma süresince ulaşılan 5 pilot çalışmada; 11 mülakatta olmak üzere toplam 16 örneklemin araştırma sonucunda yapılacak olan yorum ve değerlendirme için yeterli olduğu yani örneklemin evreni temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırmada veri analiz yöntemi olarak betimsel analiz, fenomenolojik analiz ve bilgisayar destekli bir nitel veri analizi programından faydalanılmıştır.

Araştırmanın nitel veri analiz programı olarak Atlas.ti tercih edilmiştir. Veri analiz yöntemleri konusunda araştırmada her ne kadar farklı yöntemler kullanılarak çeşitliliğe gidilmeye çalışılmış olsa da nitel çalışmalar ile ilgili çok sayıda olan veri analiz yöntemi ve bilgisayar programı içerisinde bu üç yöntemin seçilmiş olması araştırmada kısıt oluşturmaktadır.

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda ele alınan birimin birey, grup, örgüt veya toplum olması ve çalışmalarını yürüten kişinin gerek kültür gerek değer gerekse kişilik olarak katılımcılardan farklı olması alandaki çalışmalarda öznellik ve görecelik olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle; sosyal bilimlerdeki araştırmaların doğa bilimleri araştırmaları kadar belirlemcilik ve nesnellik içermesi mümkün değildir (Gürbüz ve Şahin, 2017, 33). Araştırmacı, her ne kadar objektif bir çalışma gerçekleştirebilmek için çaba gösterse de nitel araştırmalarda yer alan bulgu ve sonuçlara araştırmacı kendi yorumunu da katacağından dolayı tam bir nesnellikten söz edilemeyebilir. Bu da, araştırmacının subjektif olma ihtimalini gündeme getireceğinden dolayı bir kısıt oluşturmaktadır.

4.7. Veri Analiz Yöntemi

Veriler analiz edilmeden önce, gerek pilot çalışmalara gerekse mülakatlara ait ses kayıtları dikkatli bir şekilde dinlenerek yazılı hale getirilmiştir. Ardından, ses kayıtları bir kez daha dinlenerek yazılı hale getirilen dosyalar bir kez daha gözden geçirilerek gerekli olması halinde düzenlemeler yapılmıştır.

Araştırmanın önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi, katılımcılara ait bilgilerin gizli tutulması amacıyla her katılımcı için kodlar kullanılmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların isimlerini analiz süresince kullanmak yerine sırasıyla; katılımcıların rolleri (yönetici, çalışan), katılımcı numarası (1-11), katılımcının cinsiyeti (K: Kadın; E: Erkek) ve katılımcıların yaşını belirten kodlar oluşturulmuştur. Bunun yanı sıra, mülakat süreci öncesinde gerçekleştirilen pilot çalışmalara ilişkin verilerin araştırmada kullanılması durumunda; kodun başında katılımcıların rolleri belirtilmeden önce “pilot çalışma” ifadesine yer verilmiştir.

Wolcott (1994, 10-11), veri analizi konusunda üç temel yol olduğunu belirtmektedir. Bu yöntemlerden ilki; ulaşılan verilerin orijinal mülakat formuna bağlı kalınması şartı ile gereken durumlarda araştırma katılımcılarının ifadelerinin

doğrudan alıntı yapılarak betimsel yaklaşım ile okuyuculara sunulmasıdır. Bu şekilde araştırmacılar, gerçekleştirdikleri görüşmelerden uzun alıntılar yapabilirler. Bu yöntemi de içerisinde barındıran ikinci yolda; araştırmacılar nedensel ilişkileri ve açıklayıcı sonuçları da ortaya koyacak bir biçimde sistematik analiz yapmaktadırlar. Yani, bu yöntem ile verilerin betimsel yaklaşım ile sunulmasının yanı sıra veriler önceden belirlenmiş temalar ile de ilişkilendirilmektedir. Üçüncü ve son yaklaşımda ise; ilk iki yöntemin ışığında araştırmacı kendi yorumlarını da analize dâhil etmektedir. Bu sayede, araştırmacı süreç içerisinde etkin bir role de sahip olmaktadır. Wolcott'un bu modelde belirtmiş olduğu birinci yaklaşım ve ikinci yaklaşımın büyük bir kısmı betimsel analize vurgu yapmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 222).

Betimsel analiz; mülakat formları için hazırlanmış olan soruların oluşturduğu temalar çerçevesinde verilerin özet haline getirilip yorumlanmasını ifade etmektedir. Belirli bir sistematik çerçevesinde düzenlenen bulgular; gerekli betimlemelerin yapılması ve neden-sonuç ilişkilerinin kurulmasının ardından bir sonuca bağlanır. Yani araştırmacı, betimsel analiz ile mülakat süresince ulaşılmış olduğu verileri bir araya getirip belirli bir düzen içerisinde okuyuculara sunmayı amaçlamaktadır (Lali ve diğ., 1993, 229; Dey, 1993, 3).

Betimsel analiz; dört aşamadan oluşan bir süreci kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 224; Sığırı, 2018, 276-277):

-Betimsel Analiz Çerçevesinin Oluşturulması: Bu aşama; araştırmanın sorunsalları, mülakat formlarında yer alan sorular ve araştırmanın kavramsal çerçevesinden hareket edilerek verilerin analizi için bir çerçeve oluşturulmasını belirtmektedir. Bu çerçeve oluşturulurken aynı zamanda mülakat formlarında yer alan verilerin hangi tema içerisinde işleneceği de tespit edilmektedir.

-Tematik Çerçeve ile Verilerin İşlenmesi: İlk aşamada belirlenen çerçeveye göre, eldeki veriler anlamlı ve mantıklı bir bütün oluşturacak şekilde bir araya getirilir. Mülakat süreçlerinde elde edilen verilerin okunarak yeniden düzenlendiği bu süreçte, araştırmacı belirlemiş olduğu temalar ile ilgili olmayan verileri araştırmanın dışında bırakabilir.

-Bulguların Ortaya Konması: Bulguların ortaya konduğu bu aşamada; veriler açık ve anlaşılabilir bir biçimde tanımlanmaktadır. Bu aşamada araştırmacı, mülakat süresince ulaştığı katılımcı görüşlerine doğrudan alıntı ile yer verebilir.

-Bulguların Yorumlanması: Tanımlanan bulguların açıklandığı, gerekli anlamlandırmaların yapılarak neden-sonuç ilişkilerinin kurulduğu ve farklı olgular arasında karşılaştırma yapma imkânı veren bulguların yorumlanması aşaması betimsel analizin son basamağını oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliği sağlayabilmek amacıyla sıklıkla çeşitleme stratejisi kullanılmaktadır. Çeşitleme stratejisi ile farklı veri analiz yöntemleri kullanılarak araştırmaya ilişkin bulguların ve sonuçların inandırıcılığı arttırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 94). Bu doğrultuda; araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini de sağlayabilmek amacıyla betimsel analizin yanı sıra fenomenoloji analizi ve ATLAS.ti 8 programı da kullanılmıştır.

Bu çerçevede, betimsel analiz öncesi araştırma konusunun temalarını belirleyebilmek amacıyla liderlik ile ilgili araştırmalarda sıkça kullanılan fenomenolojik analiz gerçekleştirilmiştir (Baş ve Akturan, 2017, 92). Olgubilim olarak da adlandırılan fenomenoloji, belirli bir konu üzerindeki gerçekliğin ne olduğuna dair cevap arayan bir yöntemdir. İlk olarak 1764 yılında Immanuel Kant tarafından tanımlanan bu kavram filozof Edmund Husserl sayesinde gelişmiştir. Odak noktasına bireylerin deneyimlerini alan fenomenoloji, esas olarak bir araştırmaya katılanların kişisel tecrübeleri ile ilgilenmektedir. Yani, bireysel gerçeklikten yola çıkılarak görüşmeler sonrasında üzerinde durulan konuya yönelik katılımcıların algılamaları ve konuya yükledikleri anlamlar aktarılır. Tümevarımsal bir araştırma yöntemi olan fenomenoloji, bireylerin deneyimleri ile bir olgunun tanımlanmasını amaçlamaktadır (Spiegelberg, 1982, 7-20; Baş ve Akturan, 2017, 87; Willig, 2013, 52; Lee, Saunders ve Goulding, 2005, 301)

Fenomenolojik analizin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle araştırılan konu ile ilgili bilgisi ve deneyimi olan bireyler ile mülakat çalışmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu mülakatlarda araştırmacı analizin gerçekleştirilebilmesini sağlayacak iki temel soruyu katılımcılara yönlendirmelidir. Bu sorular; araştırılan konunun hangi ortam ve/veya koşulda ortaya çıkabileceğine ve katılımcıların konu

ile ilgili deneyimlerine dönük olmalıdır. Mülakatların gerçekleştirilmesinin ardından araştırmacı elde ettiği verileri çeşitli uzman görüşlerine başvurarak ve literatüre dayandırarak temalara ayırmalıdır (Creswell, 2007, 60-62).

Fenomenolojik analizin yanı sıra temalara ait kodların tespit edilebilmesi amacıyla bilgisayar destekli ATLAS.ti 8 bilgisayar programından da faydalanılmıştır. ATLAS.ti programı, 1989 ile 1992 yılları arasında Almanya’da bulunan Berlin Teknik Üniversitesi’nde geliştirilen bir programdır (Muhr, 2004, 12). Windows tabanlı bir program olan ATLAS.ti araştırmacılara her türlü işitsel, görsel ve yazılı veriyi işleme imkanı sunmaktadır (Frieese, 2012, 10-11; İlgar ve İlgar, 2014, 58; Muhr, 1991, 349; Smit, 2002, 65; Hwang, 2008, 519). Bu sayede; mülakat verilerine dair frekansların ve kodların ortaya konması amaçlanmaktadır.

Mülakatlar sonrasında elde edilen veriler, görüşmeler gerçekleşikten sonraki ilk 48 saat içerisinde Microsoft Office Word formatında yazılı hale getirilmiştir. Ardından ATLAS.ti 8 programına dokümanların aktarılabilmesi için veriler .rtf formatına dönüştürülmüştür. .Rtf formatına dönüştürülen veriler “HU: Hermeneutic Unit” alanında işlenmiştir. Analiz süresince veriler arasında anlamlı ilişkiler aranarak bu ilişkiler ortak temalar altında bir araya getirilmiştir.

Ayrıca geleneksel içerik analizi araçlarını farklı yöntemler ile de destekleyebilmek amacıyla araştırmada ek bir yöntem olarak kelime bulutlarından faydalanılmıştır. Kelime bulutları, Wordle programı aracılığıyla oluşturulmuştur. Wordle, incelenen dosyalarda en sık kullanılan kelimelere yazı tipi boyutu üzerinden önem derecesi vererek kelime bulutu oluşturmak için kullanılan bir programdır. Özellikle üzerinde durulan kavramları daha etkin bir biçimde ifade etmeye yarayan bir görselleştirme aracı olan Wordle sayesinde konu ile ilgili ana temalara hızla ulaşılmaktadır (McNaught ve Lam, 2010, 630-631; Viegas, Wattenberg ve Feinberg, 2009, 1137; Koh ve diğ., 2010, 1191-1192).

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğine dair bilgiler verilecek ardından araştırma sonucunda elde edilen bulgular sunularak yorumlanacaktır.

5.1. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Nitel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik oldukça sık tartışılan konulardandır. Okuyucular; nitel verilerin elde edildiği katılımcıların ifadelerinin doğruluğu, verilerin toplandığı zamanda değişiklik olması durumunda katılımcıların kendilerini farklı bir şekilde ifade edip etmeyeceği, araştırmayı gerçekleştiren kişinin değişmesi durumunda yine aynı cevapların ortaya çıkıp çıkmayacağı ile ilgili sorular sorabilmektedirler. Ayrıca, gerçekleştirilen araştırmaların başka kişiler ile yapılması durumunda ortaya çıkacak anlamın farklılaşıp farklılaşmayacağına ilişkin düşünce okuyucuların zihninde çalışmaların genellenebilirliği ile ilgili de soru işareti oluşturmaktadır (Seidman, 1991, 16; Kracauer, 1952, 641). Tüm bu soru işaretlerine giderebilmek adına araştırma sürecinde ele alınan nitel verilerin geçerliliğine ve güvenilirliğine ilişkin bazı bilgiler Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Nitel Verilerin Geçerliliğine ve Güvenilirliğine İlişkin Bazı Bilgiler

Teknik	Geçerlilik	Güvenilirlik
Yöneticilerle Görüşme	<p>*Veri kaynaklarının çeşitliliğine özen gösterilmiştir. Bu kapsamda; farklı sektörlerden farklı kıdem, yaş ve cinsiyete sahip yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.</p> <p>*Veri toplama yöntemi olarak farklı teknikler kullanılmıştır (mülakat ve soyut unsurların incelenmesi tekniği).</p> <p>*Araştırmanın her aşamasında hem özel sektör yöneticilerinin hem de tez danışmanının görüşlerine başvurulmuştur.</p>	<p>*Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrudan alıntılar, temalar ve kodlar ile sunulmuştur.</p> <p>*Araştırmacı, süreç içerisindeki konumunu açıkça ifade etmiştir.</p> <p>*Araştırmanın evreni ve örnekleme ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır.</p>

Bu çerçevede; literatürde iç ve dış güvenilirlik ile ilgili belirtilen noktalara araştırma sırasında dikkat edilmiştir (Corbin ve Strauss, 1990, 420-422; Sığrı, 2018, 137-140; Şencan, 2005, 500-505). Araştırmanın kavramsal çerçevesinin, aşamalarının ve sonuçlarının açık bir biçimde ifade edilmesi, araştırmacının çalışma ile ilgili varsayımlara ve çalışma esnasındaki konumuna dair sahip olduğu farkındalık, veri toplama süresince farklı görüşlerin dikkate alınması, elde edilen ham verilerin tamamının saklanması araştırmanın dış güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir. Çalışmanın iç güvenilirliğini sağlayabilmek amacıyla ise; öncelikle araştırma sağlam kavramsal bir altyapıya oturtulmuş; ardından veri analizi de dahil olmak üzere araştırmanın her aşamasında araştırmacı haricinde alanında uzman iki kişinin daha görüşlerine başvurularak araştırmanın kabul edilebilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, çalışmanın güvenilirliğini arttırabilmek amacıyla araştırma süresince çeşitleme-üçgenleme-nirengileme (triangulation) olarak da adlandırılan yöntem çeşitlemesi metodundan faydalanılmıştır. Yöntem çeşitlemesi; bilimsel araştırmalarda veri toplama ve veri analiz sürecinin en az iki farklı yöntemle desteklenerek güvenilirliği arttırmayı sağlayan bir unsurdur (Freeman, 2017, 118-119; Sığrı, 2018, 137; Yıldırım ve Şimşek, 2011, 267). Bu nedenle, gerek

araştırmada yer alan bireylerin farklı özelliklerdeki yöneticilerden seçilmesiyle gerekse veri analiz sürecinde birden fazla tekniğin kullanılmasıyla araştırmanın güvenilirliğini sağlayacak yöntem çeşitlemesi yapılmıştır.

Ayrıca araştırma esnasında oluşturulan kodlama ile ilgili Miles ve Huberman (1994,64) tarafından önerilen güvenilirlik hesaplaması da yapılmıştır. Bu hesaplamada güvenilirlik değeri; “[Görüş Birliği/ (Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı)]*100” formülü ile ifade edilmektedir. Kodlayıcı, tez danışmanı ve özel sektörde çalışan bir yönetici ile yapılan değerlendirmeler sonucunda en düşük güvenilirlik değeri 0.94; en yüksek güvenilirlik değeri ise 0.97 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, yapılan kodlamanın güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın geçerliliğini sağlayabilmek amacıyla araştırma esnasında literatürdeki iç geçerlilik ve dış geçerlilik ile ilgili unsurlar üzerinde durulmuştur (Sığrı, 2018, 141-145; Long ve Johnson, 2000, 31-32; Yıldırım ve Şimşek, 2011, 257-258; LeCompte ve Goetz, 1982, 43-53; Whitemore, Chase ve Mandle, 2001, 531). İnanırcılık olarak da adlandırılan iç geçerliliği sağlayabilmek için; araştırmacı derin ve odaklı bir biçimde veri toplama sürecini yürütmüştür. Bunun dışında, kullanılan çeşitleme (triangulation) metodu ile birbirinden farklı özellikteki katılımcılara ulaşılmış ve elde edilen veriler farklı veri analiz teknikleri kullanılarak farklı araçlarla desteklenmiştir. Araştırmanın iç geçerliliğini sağlamanın bir diğer yolu ise, uzman incelemesidir. Mülakat sorularının oluşturulması, mülakatlar sonrasında elde edilen veriler ile tema ve kodların oluşturulması konusunda tez danışmanı ve insan kaynakları yöneticisi olmak üzere alanında uzman iki kişinin görüşlerine başvurulmuştur. Tüm bunların araştırmanın inandırcılığını arttırdığı düşünölmektedir. Çalışmanın genellenebilirliğini yani dış geçerliliğini sağlayabilmek için ise; araştırmanın örnekleme genelleme yapmaya müsaade edebilecek şekilde çeşitli tutulmuştur. Bu çeşitlilik örnekleme yöntemi olarak amaçlı örneklemenin kullanımını ile sağlanmıştır. Ayrıca, veri analiz süresince elde edilen veriler ayrıntılı betimsel analize tabii tutularak genellenebilirlik sağlanmıştır.

5.2. Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında; mülakatlar sonucunda katılımcıların görüşlerine bağlı kalınarak elde edilen verilere ilişkin bulgular sunularak yorumlanmıştır.

5.2.1. Betimleyici İstatistik Analizler

Verinin temel özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilen betimsel istatistik, veri ile ilgili çeşitli istatistik değerlerin tablolar ile ifade edilmesini sağlamaktadır. Nitel verinin özetlenmesine yardımcı olan bu istatistiklerden bazıları; frekans, relatif frekans ve yüzde frekansdır (Bayram, 2012, 51). Bu çerçevede öncelikle, mülakat formunun ilk bölümünde yer alan “Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler” başlığı altında yer alan sorulara ilişkin istatistik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu başlık altında katılımcılara yöneltilen her özellik için dengeli bir dağılım görülmediğinden dolayı çalışmada yalnızca katılımcıların cinsiyetlerine ve organizasyonlarına ait bazı verilere ilişkin istatistik analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 9’da pilot çalışmaya ilişkin bazı istatistik analizler sunulmuştur. Bu tablodan da görüleceği üzere, pilot çalışmada yer alan katılımcılara ve organizasyonlarına ilişkin veriler dengeli bir şekilde dağılmıştır.

Tablo 9: Pilot Çalışmalara İlişkin Betimleyici İstatistik Analiz

Özellik		Frekans	Relatif Frekans	Yüzde Frekans
Cinsiyet	Kadın	2	0.4	40
	Erkek	3	0.6	60
Şehir	İstanbul	3	0.6	60
	Kocaeli	2	0.4	40
Çalışan Sayısı	500 ve altı	2	0.4	40
	500 üstü	3	0.6	60
Toplam		5	1.00	100

Tablo 10’da ise, mülakat sürecine dahil olan katılımcılara ve organizasyonlarına ilişkin istatistik bazı veriler yer almaktadır. Bu tablodan da verilerin dengeli bir biçimde dağıldığı görülmektedir.

Tablo 10: Mülakat Çalışmalarına İlişkin Betimleyici İstatistik Analiz

Özellik		Frekans	Relatif Frekans	Yüzde Frekans
Cinsiyet	Kadın	3	0.27	27
	Erkek	8	0.73	73
Şehir	İstanbul	10	0.9	90
	Kocaeli	1	0.1	10
Çalışan Sayısı	500 ve altı	4	0.36	36
	500 üstü	7	0.64	64
Toplam		11	1.00	100

5.2.2. Verilerin Fenomenolojik Analizi

Araştırmada alınan ses kayıtları incelendiğinde; pilot araştırmalarda toplamda 270, pilot çalışmaların ardından gerçekleştirilen mülakatlarda toplamda 510 ve toplamda ise 780 dakika ses kaydı alındığı belirlenmiştir. Mülakatlar süresince elde edilen veriler araştırmacı, tez danışmanı ve özel sektörde çalışan bir yönetici tarafından detaylı bir şekilde okunarak toplam veri içerisindeki temalar ve bu temaların altında yer alan kodlar yani anlamsal ifadeler tablolaştırılmıştır.

Tablo 11: Fenomenolojik Analiz

Temalar	Anlamsal İfadeler
Organizasyonel Koşullar	– İletişim eksiklikleri
	– Organizasyonel koşullar
	– Hiyerarşi
	– Korku kültürü
	– Baskı
	– Örgüt Kültürü
	– Bürokrasi
	– Yönetişim yetersiz
	– Kapalı organizasyon
	– İnsan kaynakları işe alım uygulamaları
	Ortaya Çıkabileceği Organizasyonlar
– Büyük kurumsal yapılar	
– Mavi yaka ağırlıklı organizasyonlar	
Ardıllar	– Güven
	– Dedikodu
	– Söylenti
	– Örgütsel körlük
	– Örgütsel seslilik
	– Örgütsel sessizlik
	– Örgütsel sinizm
– Muhalefet	

Yukarıda yer alan tablonun geçerliliği ve güvenilirliği araştırmacı, danışman ve sektörde yer alan yöneticinin fikir birliğine varmaları ile sağlanmıştır. Ulaşılan temalar, katılımcıların mülakatlar sırasında verdikleri cevaplarla desteklenerek bir sonraki bölümde betimsel analiz ile ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

5.2.3. Kukla Liderlik Kavramına Ait Betimsel Analiz

Mülakat başlangıcında tasvir edilen liderlik tarzı, bazı yöneticiler tarafından olumlu algılanırken; bazıları tarafından ise olumsuz algılanmıştır. Araştırma sürecinde yer alan yöneticilerin bir kısmı bu yapıya “organizasyonlardaki olağan bir süreç” olarak bakarken; yöneticilerin büyük bir çoğunluğu ise bu yapıyı “eleştirel bakış açısı” ile ele alarak tanımlamışlardır.

“Öncelikle anlamaya çalışırım. Hemen sonuca atlamadan önce bana neden böyle davrandığını, neden bu şekilde bir ifade biçimine gidildiğini anlamaya çalışırım. Çünkü ilk

başta düşünemediğimiz arkada planda farklı şeyler olabilir. İlk önce bunu anlamaya çalışırım. Eğer ki mantıklı ve geçerli bir açıklaması yoksa benim için güven kırıcı olur.” (Yönetici 7, K, 50).

“Bu süreçte bu tarz bir liderlik modeli mi gerekiyor yoksa bu model dikte mi ediliyor? Bunun farkına varmak yapıya karşı bakış açımı etkileyecektir.” (Yönetici 10, E, 46).

“Arkada gözükmeyen liderin derdi ne onu da anlamak lazım. Neden gözükmek istemiyor. Ya çok iyi bir niyet var ki mümkün değil böyle bir şey. Ya da kötü bir niyet var ve ilaç denemesi yapıyor. Deneklere verirsin adam da razıdır, her gün yirmi şişe süt içersen sana bir şey olur mu?” (Yönetici 1, E, 51).

“Bence o ikili arasındaki iletişim ve niyet çok önemli. Bu iki parti kolektif bir biçimde iyi bir iş mi çıkartmak istiyorlar. Bu noktada işin başlangıç niyeti çok önemli olacaktır.” (Yönetici 1, E, 51).

“Hikayenin anlatılışına göre değişir bu yapının değerlendirilmesi. Belki de olması gereken yapı budur. Ya da organizasyon içerisinde bilinçli olarak bu tarz bir liderlik yapısı oluşturulmak istenmiştir.” (Yönetici 8, E, 32).

“Biz sanki o öndeki kişinin gerçekte ne yapmak istediğini tam olarak bilmiyoruz. Kişi gelip organizasyonda söz sahibi mi olmak istiyor, organizasyonda bulunan bir kişiden rahatsız mı oluyor, bin tane alternatifi var yani. O yüzden arkadaki sebebi anlamak lazım öncelikle. Amaç gerçekten tespit edilebilsin ki ona göre karşılığı da verilebilsin, doğru yorum yapılabilsin.” (Yönetici 9, E, 47).

“Bu tarz bir yapının organizasyonda oluşması her zaman negatif bir durum olarak düşünülmemelidir. Bu durum, organizasyonların içerisinde bulunduğu bir çaresizlik halinin sonucunda bir ihtiyaç olarak da meydana gelmiş olabilir.” (Yönetici 10, E, 46).

“Aslında belki birileri geliştiriliyordur bu tarz bir liderlik yapısı ile.” (Yönetici 2, K, 47).

“Bu olağan bir süreç aslında, yaşanabilir bence. Bunun önüne geçmenin bir yolu yok bence.” (Yönetici 6, E, 29).

“Yöneticiler isteyerek ya da istemeyerek kukla pozisyonuna düşebilirler. Bu, gönüllü de olabilir; zorlayıcı faktörlerle de olabilir. Hatta bazen yönetim de bunu isteyebilir.” (Pilot Çalışma 4, Yönetici, E, 40).

Her ne kadar mülakat soruları içerisinde yer almasa da katılımcıların büyük bir çoğunluğu kukla liderlik kavramını tanımlamadan önce bu kişinin organizasyon

içerisinden biri mi yoksa organizasyon dışından biri mi olduklarını sorgulamışlardır. Bu sorgulamaya giden katılımcıların tamamı kukla liderin organizasyon içerisinde görev alan biri olduğunu düşünmektedir.

“Arkadaki kişi external mı organizasyon içerisinden mi bu oldukça önemli. İçeriden olabileceğini düşünüyorum ben.” (Yönetici 7, K, 50).

“Kukla lider bizim kurumda yöneticiyse bunda bir sakınca görmüyorum bu yapıda.” (Pilot Çalışma 5, Yönetici, E, 35).

“Organizasyonun bir parçasıysa, vizyon ve misyonunu paylaşan kişi capable biriyse, paylaşımları mantıklıysa, benim bağlı olduğum yönetici de bunu aşağı doğru kırıyorsa aslında çok bir sorun teşkil etmez benim açımdan. Kurum içerisinde üstünden veya çalışma arkadaşından stratejileri alabilir yöneticim.” (Pilot Çalışma 3, Yönetici, K, 45).

Belirli bir düzen içerisinde hangi işlerin kimler tarafından yapılacağı, bölümlerin organizasyon içerisinde yer aldıkları konum ve organizasyon içerisinde yer alan birimler arasındaki ilişki ağları organizasyon yapısı ile ifade edilmektedir (Dalton ve diğ., 1980, 49). Nasıl ki bir binanın pencereleri, girişleri, merdivenleri ve hatta duvarları o bina içerisindeki insanların faaliyetlerinin önemli bir belirleyicisi ise, organizasyon yapısı da organizasyon içerisindeki faaliyetleri ve ilişkileri açıklaması bakımından önem taşımaktadır (Hall, 1977). Organizasyon yapısı ile ilgili özellikler temel olarak karmaşıklık, merkezileşme, formelleşme ve kontrol alanı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Akkoç ve Erdoğan, 2011, 86). Katılımcıların verdikleri cevaplar dikkate alındığında; kukla liderlik yapısının görüldüğü organizasyonların karmaşıklık, merkezileşme, formelleşme düzeylerinin yüksek ve kontrol alanındaki bireylerin ise fazla olduğu görülmektedir.

“Şeffaflığın olmadığı, insanların birbirine güvenmediği, hatta kariyer yollarının da aynı şekilde herkes için şeffaf ve adil olmadığı bu nedenle insanların bu tarz tricklere yönelmek zorunda kaldığı, hiyerarşik ve otoriter organizasyon yapılarında bu tarz bir liderlik yapısının oluşabileceğini düşünüyorum.” (Yönetici 7, K, 50).

“Bu yapılar, organizasyonun kapalı kapılar halinde işlemesi ile oluşur.” (Yönetici 8, E, 32).

“Aslında baktığımızda özellikle karar vericinin çok görünür olmaması bana öncelikle hiyerarşik bir organizasyon yapısının olduğunu düşündürüyor.” (Yönetici 2, K, 47).

“Daha bürokratik, hiyerarşik organizasyonlarda ortaya çıkar bu yapı.” (Yönetici 3, K, 44).

“Hiyerarşi, kapalı organizasyon ve gizlilik üzerine kuruludur bu yapı. Yukarıdan aşağıya bir liderlik tarzıdır yani.” (Yönetici 10, E, 46).

“En kurumsal şirkette bile var bu yapı. Organizasyonel olarak bakıldığında; dikey organizasyonlarda, otoritenin ön planda olduğu yapılarda görülebilir bu liderlik modeli.” (Yönetici 8, E, 32).

Katılımcılar, kukla liderliğin daha çok bürokrasi ve hiyerarşinin fazla olduğu organizasyonlarda oluşabileceğini belirtirken; bu liderlik modelinin aile işletmelerinde, çalışan sayısı bakımından büyük organizasyonlarda veya ağırlıklı olarak mavi yakalı çalışanların bulunduğu üretim sektöründe görülebileceğini belirtmişlerdir.

“10 000 kişinin üzerinde çalışanın olduğu büyük organizasyonlarda zaman zaman yöneticiler isteyerek ya da istemeyerek kukla pozisyonuna düşebilirler.” (Pilot Çalışma 4, Yönetici, E, 40).

“Büyük kurumsal bir şirketlerde oluşabilir bu yapı.” (Yönetici 6, E, 29).

“Daha çok mavi yakalıların çalıştığı, daha çok emir komuta zincirinin hakim olduğu askeri düzen gibi bir şey geliyor aklıma.” (Yönetici 5, E, 39).

“Bu yapı herhalde patron şirketlerinde olabilir.” (Yönetici 1, E, 51).

“Aile işletmesinde babanın çocuğunun kararlarına saygı duymaması durumu bu yapıyı açıklar nitelikte. Babanın bütün kararları alırken bunu şöyle yapacaksın, şunu böyle yapacaksın demesi. Çocuğun da bunu kendisininmişçesine, kendi kararı gibi lanse etmesi yapay bir durum. Yapay olduğu için de hem verim sağlanamaz hem de kalıcı olmaz.” (Pilot Çalışma 3, Yönetici, K, 45).

“Aile işletmesinde ata erkil bir düzen vardır. Bu şirketleri arkada ata erkil biri vardır o yönetir hep. Yurtdışında eğitim gören çocuğu ise, önde görülen ve babanın dediklerini çalışanlara aktaran kukla lider olabilir.” (Yönetici 1, E, 51).

Ayrıca kukla liderlik yapısının organizasyon içerisindeki baskılarla da ortaya çıktığı düşünülmektedir.

“Bir anda çıkması yalnızca korku ile çıkar. Korku kültürünün hakim olduğu ortamlarda çıkar bu yapı yani.” (Yönetici 1, E, 51).

“Arkadaki kişi korku kùltürü yaratmıştır organizasyonda. Değişime kapalı, emir komutanın başıdır bu kişi.” (Yönetici 8, E, 32).

Bununla birlikte, kukla liderlerin organizasyonların geçtiği kriz ve değişim dönemlerinde de ortaya çıkabileceği fikri ifade edilmiştir.

“Elde oynatılan bir kuklaya da benzeyen bu tarz liderler çeşitli dönemlerde, olağanüstü durumlarda ortaya çıkar.” (Pilot Çalışma 4, Yönetici, E, 40).

Katılımcıların bazıları ise, kukla liderlik yapısının aslında arkada görülmeyen gizli yapıdan tasarlandığını belirtmektedirler.

“Arkadaki gizli yapıdan kaynaklı aslında. Olay, yönetilen kuklanın işlevinden çok arkadaki gizli yapıdan kaynaklıdır. Yani ben bu yapının ihtiyaçtan çok arkadaki gizli yapının bu liderlik yapısına müsaade etmesinden oluştuğunu düşünüyorum. Yani önemli olan arkadaki gizli kişinin karakteri.” (Yönetici 11, E, 58).

“Kukla liderliğin ben doğrudan doğruya arka plandaki yöneticinin inisiyatifi ile oluşturulmuş olduğunu düşünüyorum.” (Pilot Çalışma 4, Yönetici, E, 40).

Organizasyonlarda bu tarz bir liderlik yapısının oluşması uzun soluklu, zamanla inşa edilen aşamalı bir süreci kapsamaktadır.

“Bir anda ortaya çıkması mümkün değil bu tarz bir yapının.” (Yönetici 4, E, 59).

“Genelde organik olarak yetişiyor bence bu yapı. Zaman içerisinde kurum içerisindeki gereksinimler doğrultusunda ortaya çıkıyor.” (Yönetici 6, E, 29).

“Zamanla olan bir şey bu durum. Bunlar hep güç dengeleri ve gücün nasıl el değiştirdiği ile ilgili. Gücün paylaşılması, gücün kazanılması ile ilgili. Güç elde edildikten sonra zamanla olur bu. Bugünden yarına olmaz, insanları iyi tanımak lazım. İnsanların isteklerini ve ihtiyaçlarını belirleyip zamanla bu ihtiyaçları karşılamak lazım. Ona göre oynaması lazım arkadaki kişinin. Bu sırada yanına bir çırak alırsın, Star Warstaki gibi.” (Yönetici 3, K, 44).

“Bu yapının süreç içerisinde ortaya çıktığını ve arkadakinin her şeyden önce koyduğu kurallara dayandığını düşünüyorum. Bu kurallar da bir günde konmaz. Uzun bir süreçte zaten deniyordur arkadaki kişi bunu. Arkadakinin güçlü olduğu liderlik yapısıdır bu. Büyük yönetim kurullarında müteveli heyeti bir karar alır. Kimin ne karar aldığını bilmezsin. Önde bir tane müdür vardır o müdür kararları uyguluyordur. Ortadakinin gücü aslında arkadakilerin gücüdür. Biz yokuz, sen devam et gibi. O yüzden Kafka'nın şatosu gibi

belki de. Arkada güçlü bir şey var belki kişi, belki de grup. Karar alınır öndeki kişiye yürü denir.” (Yönetici 1, E, 51).

“Mutlaka belli aşamaları vardır sürecin. Bu biraz da insanların şekillendirmesiyle oluşmaktadır. Bu da bir etkileşimdir. Bu rollerin nasıl işletileceği önemlidir. O yüzden bunun oluşması belirli ihtiyaçlara ya da insanlara göre değişebilir.” (Yönetici 2, K, 47).

“Zamanla oluşur bu yapılar.” (Yönetici 8, E, 32).

“Bu uzun vadeli bir kültürdür.” (Yönetici 1, E, 51).

Uzun dönem içerisinde belirli aşamalar sonucu ortaya çıkan kukla liderliğin aynı zamanda bir kültürün de sonucu oluştuğu düşünülmektedir.

“Bunların hepsi kültürün bir parçasıdır.” (Yönetici 8, E, 32).

“Kişiye, organizasyona, kültüre göre değişir bu.” (Yönetici 1, E, 51).

“Bence bu bir kültürün sonucudur. Değilse bu istisnai bir durumdur zaten. Bu istisnai durumda zaten öndeki lider orada uzun süre barınamaz veya yapı çok kısa sürede çalışanlar tarafından algılanır.” (Yönetici 7, K, 50).

“Kültürel yapı ile geçmişten günümüze aşama aşama geldiğini düşünüyorum bu sürecin. Birden bu yapı ortaya çıkmaz. Aşama aşama. Muhtemelen şöyle olur: geçmişte açık bir iletişim ortamı vardır. Giderek itirazlar yükselmiştir ve bunların önüne geçebilmek için yönetim daha baskıcı olmaya başlamıştır ve tüm bunların sonucunda bu tarz bir liderlik yapısına geçilmiştir.” (Yönetici 5, E, 39).

“Bu liderlik yapısı; kültür, iletişim şekli, vizyonun nasıl belirlendiği, tepe yönetimin bunu aşağıya nasıl yaydığı, iletişim ve insan kaynakları politikaları, organizasyona seçilen kişilerde aranan özellikler, işbirliği düzeyi gibi pek çok unsurdan etkilenerek ortaya çıkar.” (Yönetici 7, K, 50).

Kukla liderliğin çeşitli aşamalar sonucunda ortaya çıktığını düşünen katılımcılardan biri bu süreci ifade etmeye çalışmıştır.

“Burada öncelikle kaynaklar ve fonksiyonlar önemli. Hangi fonksiyonlar var, nasıl kaynaklar var elimizde, bunları nasıl kullanacağız kendi organizasyonumuzda. Tepe liderler bunu düşünür. Ben X konusunu kiminle yönetebilirim. Önce buna bakılır. Eğer kaynaklar varsa bu birinci oluşum noktasıdır. Zaten kaynak yoksa böyle bir akış olmayacaktır. Ya o iş yapılmayacaktır ya da direkt karar verici tarafından yapılacaktır. Eğer kaynaklarımız varsa sonrasında ihtiyaçlara bakılması gerekir. Benim bu konuda mesajım var mı? Örneğin; bir organizasyon değişikliği var. Ben bununla ilgili nasıl bir çalışma yapmak istiyorum. Bu sürecin aktarımı nasıl olacak? Bu gibi sorular varsa ihtiyaç var demektedir. Hem iş ihtiyacı

hem de kaynaklar varsa ona göre çark dönmeye başlar zaten. Ama her işin bu şekilde yapılması da gerekmiyor diye düşünüyorum.

- *Kaynak & Fonksiyon Kullanımı (X)*
- *İhtiyacın Belirlemesi (Y)*
- *X*Y = Sistem” (Yönetici 2, K, 47).*

Kukla liderlik yapısının hakim olduğu organizasyonlarda insan kaynaklarının işe alım fonksiyonunun bu yapıya uyum sağlayabilecek çalışanları işe alma konusunda özen gösterdiği düşünülmektedir. Çünkü kukla liderlik yapısının farkına vardıldıktan sonra çalışanların bu liderlik yapısı ile mücadeleye girmesinin organizasyon için bir risk oluşturacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yapıyı sorgulayacak çalışanlardan ziyade mevcut liderlik yapısına uygun çalışanların işe alımı bu organizasyonlar için önem taşımaktadır.

“Organizasyon bu yönetim tarzına uygun çalışanları işe alır zaten. Burada da işe alım kritik önem taşımaktadır. Ortadaki ve arkadaki kendilerine itaat edebilecek kişileri işe yerleştirirlerse süreç işler. Ne oluyor burada diyen, sorgulayan kişiler işe alınırsa buradaki liderler patlar.” (Yönetici 1, E, 51).

“Bu liderlik yapısının ön planda olduğu organizasyonlarda özellikle bu yapıya uyum sağlayabilecek yetkinliklere sahip olan insanlar bilinçli bir şekilde bir araya getirilir.” (Yönetici 8, E, 32).

“Yönetici bir yere gider ve kendine benzeyen insanları da beraberinde götürür. Veya bu tarz yapıların yürütülebilmesi için en başta bu yapıya uygun olabilecek insanlar işe alınır.” (Yönetici 8, E, 32).

“Eğer takım kabullendiyse bu tarz bir liderliğin olması hiçbir sıkıntı yaratmaz. Önemli olan takım bu yönetim felsefesini benimsiyor mu? Benimsiyorsa herkes mutlu sıkıntı yok; ama eğer benimsemiyorsa ya lider değişir ya da çalışanlar. Film çekerken kimlerin oynayacağını iyi seçmen gerekir. Seçtiysen ve herkes kaldırıyor bir sıkıntı yok ki. Ama mesela yanlış seçildiyse çatışma olur orada. Eğer çatışma olursa da ya takım değişir ya da lider.” (Yönetici 1, E, 51).

Ayrıca arkadaki gizli yapı, kukla lider olarak kendisine benzeyen ve kendisi ile benzer görüşlere sahip bir kişiyi belirlemektedir. Böylece kukla liderin yapı ve süreçlere itiraz etmesinin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Katılımcılar da arkadaki gizli yapının kukla lideri kendisine biat edecek ve kolay yönetebileceği kişilerden

birini seçtiğini ifade etmişlerdir. Böylece, karar alıcının aldığı hiçbir kararı sorgulamayan kukla liderlerin doğrudan çalışanlar ile kararları paylaşacağı düşünülmektedir.

“Arkadaki gizli yapı her zaman kendi doğrultusunda kararlar alınmasını isterse ki bu kararlar doğru da olabilir yanlış da. Her zaman kendi doğrusuna tamam diyecek bir kuklayı bulana kadar çabalar.” (Yönetici 11, E, 58).

“Gerçek bir lider ile çatışma olasılıkları daha fazla olacağı için liderlik yeteneklerine sahip yönetici adayları kukla lider ile çalışmayı daha çok tercih ederler. Ancak sürekli yönlendirilmeye ihtiyaç duyan, nispeten daha az yetkin çalışanlar gerçek bir lider ile çalışmayı tercih ederler.” (Pilot Çalışma 4, Yönetici, E, 40).

“Bu yapının işleyebilmesi için emir komutaya uyacak, esnek olmayan bir lider seçilir. Bu liderin arkadaki erişilemeyen kişiyle arası oldukça iyidir.” (Yönetici 8, E, 32).

*“Kukla lider, ipler kimin elindeyse ortadaki onun eline göre oynar. İpler arkadaki güçlü kişideyse kukla ona göre oynar. Ama ipler bir gün öndeki asta geçerse kukla bu sefer de ona göre oynar. **ÖN (AST)-----KUKLA-----ARKA** olarak ifade edilebilir bu durum.”* (Yönetici 1, E, 51).

“Kendi organizasyonuna biat ettiği için itaat ettiği için o öndeki kukla lider oradadır. Zaten insanlar yönetebilecekleri kişileri, kendilerine itaat edebilecekleri kişileri tercih ederler. Bu bir set up'tur. Eğer böyle bir set up varsa yönetebileceği, kontrol edebileceği, sorgulamayan kişileri tercih eder arkadaki lider. Hiçbir zaman çok beceriksiz, niteliksiz, Dunning–Kruger sendromu olmuyor. Bir yere getirilen kişinin illa ki bir yöneticinin ya da bir liderin sahip olması gereken yetkinliklerin büyük bir kısmına sahip olduğunu ya da bir ışık göstermesi gerektiğini düşünüyorum. Hiçbir organizasyon bir kişiyi boş yere bir yere getirmez. Bu diğer çalışanların kendilerini mutlu hissetmek için sergiledikleri bir düşünce şeklidir. Bu kafasız şunun adamıydı gibi düşünceler aslında gerçek değildir. Birisi bir yere geliyorsa mutlaka bir şey vardır, bir şeyleri doğru yapıp geliyordur. Ama tabii bir sahip olduğun yetkinlikler var bir de davranışların. Orada da bence biraz itaat, sorgulamama önem kazanıyor. Çünkü hiç kimse sürekli sorgulayan birini yanında istemez ve şirketler demokrasi ile yönetilmez. Biat eden oraya gider. Ya da daha aynı kafaya sahip olmak lazım. Bu işler biraz da duygusal tabii. Hiç hoşlanmadığın birisi ile çalışmak challenging olur ama asla bu sebeple birini seçmez liderler.” (Yönetici 3, K, 44).

“Önde paylaşımı yapan kişi muhtemelen arkadaki kişinin her dediğini yapan, ona itiraz etmeyen, sorgulayan, çok da itiraz etmeyen biridir. Bu nedenle o kişi olarak seçilmiştir aradaki lider olarak zaten.” (Yönetici 5, E, 39).

Kukla liderlerin de arkada görünmeyen gizli yapının da organizasyon içerisindeki varlıklarını sürdürebilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

“Bana bilgileri ilk ağızdan veren kişinin arkadaki kişi tarafından kullanıldığını düşünürüm. Ama çok da akılsız olmadığını ve ona da dikkat etmek gerektiğini hatta bu bilgileri aktaran kişinin de aktarım yaptığı kişiye dikkat etmesi gerektiğini düşünürüm. Böyle bir set up kurulmuşsa yani gizli kapaklı işler varsa o zaman hepimiz o satranç tahtasına çıkmışız demektir. Ya biz o bilgileri alan piyonlarızdır ya da oyunu oynuyoruzdur. Oyunu oynayan herkesin şüphesiz ki bir zekâsı bir kapasitesi var.” (Yönetici 3, K, 44).

“Öndeki bizimle paylaşım yapan lider ya patronun oğludur o göreve gelmiştir ya da arkadaki patron çok kontrolçüdür özellikle öyle birini seçmiştir. Arkada yönlendirmeyi yapan kişi kontrolçüdür. Ben olsam ben de aynı şekilde hareket edebilirim. Öndeki kişi ise kukladır yani, başka bir şey olamaz.” (Pilot Çalışma 2, Yönetici, K, 40).

“Önde gördüğümüz kukla daha karizmatik, hitabeti iyi ve tekrar ediyorum kontrol edilebilir bir kişidir.” (Yönetici 3, K, 44).

“Önde görülen kişi operasyonel işleri üstlenen bir liderdir. Arkadaki de organizasyona elinden gelen gayreti gösteren gizli, gizil bir güçtür.” (Yönetici 4, E, 59).

“Benimle direkt paylaşım yapan kişiyi aslında çok da etkisi olmayan bir kişi olarak tanımlarım. Arkasındaki kişiyi ise, söylediği şeylerin tartışılmasını istemediği için doğrudan iletişime geçmek yerine bir elçi vasıtasıyla bize kararları informe ettiğini düşünürüm. Aslında bir karar vermiş arkadaki kişi. Ama iletişime, tartışmaya kapalı olduğunu bu nedenle de elçi kullandığını düşünürüm.” (Yönetici 5, E, 39).

“Bireysel özelliklere bakıldığında; öndeki kişi daha çok operasyoneldir. Tüm paydaşlar ile iletişim kurmayı, işbirliği yapmayı becerebilen takımı teşvik edebilen, modern dünya görüşüne sahip olup bunları rutinde yapabilen biri olarak görürüm. Arkadaki kişiyi ise büyük abi rolünde olan, büyük resmi görebilen, kural koyucu, ağır prensip belirleyici bir abi olarak görürüm. Arkadaki bu kişinin tecrübeli biri olması lazım. Kural koyucu o çünkü. Öndeki kişinin küçük kardeş gibi çocuk gibi bir rolü varsa tecrübesinin abi kadar olması

gerekmeyebilir. Ama öndeki kişi de operasyonda başarılı olan, insanlar ile iyi iletişim kuran, takımı yönetebilecek biri olması gerekir.” (Yönetici 4, E, 59).

“Arkadaki kişinin dürüst olmadığını, müdahaleci olduğunu düşünürüm.” (Pilot Çalışma 3, Yönetici, K, 45).

“Arkadaki kişi büyük stratejist olmalı. Çok zeki olmalı, insan psikolojisini, organizasyonel dinamikleri, siyaset bilimini, diplomasiyi bilmeli. Negatif düşünmüyorum onun hakkında. Bu oyun bu ve o da oyunun kurallarını iyi bilen iyi oynayan biri olmalı. Fantastik edebiyattaki büyücü krallara benzetebilirim bu arkadaki kişiyi. Çünkü çok fazla şeyi kontrol ediyor çünkü.” (Yönetici 3, K, 44).

“Arkadaki gizli yapı, dikey organizasyon yapısını savunur ve iletişim yetenekleri kuvvetli değildir. Arkadaki kişi fikri ortaya koyar ve ben yapacağımı yaptım şimdi bunun iletişimini kursun seçtiğim kişi der.” (Yönetici 8, E, 32).

“Öndeki kişi eğitilmiş olmalı, empati kurabilmeli, hedefi iyi anlamalı, iletişim yeteneği kuvvetli olmalı. Arkadaki gizli kişi; deneyimli olmalı, iyi bir eğitimi olabilir ama sadece eğitim değil tecrübesi ve girişimci cesareti de önemlidir.” (Yönetici 6, E, 29).

“Kukla lider; koltuğu dolduramadığı için başka biri tarafından yönetilen, yönlendirilen aslında işine hakim olamayan kişi olarak görürüm. Arkadaki kişi de gerçekten konuyu çok iyi bilen, alttakini sürekli yönlendirmek zorunda kalan biridir. Yani öndeki kişi, yönlendirilmeye muhtaç olan tam bir kukla liderdir.” (Yönetici 11, E, 58).

“Kukla liderlerin özelliklerine değinecek olursak; inisiyatif alamazlar, hızlı karar veremezler ve bunlar ekip tarafından mutlaka hissedilir.” (Pilot Çalışma 4, Yönetici, E, 40).

“Kukla, görev adamıdır aslında. Birisi ona görev veriyordur, o da uyguluyordur. Karşıdakinin askeridir, inisiyatif almaz, kendisine verilen görevleri yerine getirir.” (Yönetici 1, E, 51).

“Öndeki kişi benim için dürüst olmayan bir lider. Ama şunla da karışmasın. Eğer öndeki kişi açıklıkla bana bunu dile getirmiş olsaydı, bunun ortak aklın bir ürünü olduğunu belirtseydi o durumda belki karşıdaki kişiyi takdir bile edebilirdim. Ama bir şeylerin saklanması ve bundan kendisine fayda sağlıyor olması fırsatçı, faydacı, güvenilmez gibi sıfatları çağrıştırıyor öndeki kişi için.” (Yönetici 7, K, 50).

“Bu liderler arkadaki kişinin işine yaradıkları için varlardır. Gerçekte kendi bilgilerine güvenseler ve özgüven sahibi olsalar zaten arada bir rol olmayı istemezler. Bu liderler, kendilerinin gerçekte ikna olmadıkları düşünceleri bile savunurlar. Bu nedenle bu

kişileri iş bilmez olarak da adlandırabiliriz. Bu kişiler değişime açık değildir.” (Yönetici 8, E, 32).

“Arkadaki kişiyi bilmeme durumumda lider derim öndeki kişiye. Bak ne güzel koydu planları derim. Ama eğer hissedersen kukla derim. Arkasındaki gizli yapıya, lidere kendisini adanmış bir kukla...” (Yönetici 1, E, 51).

“Bilgi transferini sağlayan iyi bir iletişimci olması lazım bizimle paylaşım yapan kişinin.” (Yönetici 2, K, 47).

“Liderlik özellikleri taşımayan, o vasıflara sahip olmayan bir kişi her iki liderlik konumunda da tutunamaz. Bu şekilde süreç işlemez. Belirli yetenekleri olduğu için kişiler o konumu elde ederler, isimlerinden bağımsız olarak.” (Yönetici 4, E, 59).

“Tamamen ikisinin de yetkinlikleri ile ilgili. Aslında arkada her zaman görünmeyen bir kişi vardır.” (Yönetici 3, K, 44).

“Öndeki kişinin otoriter, başkasının emeğini sahiplenirken bundan hicap duymayacak biri olması lazım. Ben böyle bir şeyi asla yapmam. Güzel bir çalışma çıkardık diyelim ki. Bunun için bana sahnede teşekkür ediliyorsa ben mutlaka teşekkür ederim ama ekipte şunlar şunlar da yer aldı, ekibimizin ortak emeği bu demeyi tercih ediyorum ben. Öndeki liderin bunu kendi fikriymişcesine lanse etmesi kişinin kişilik özellikleri ile de ilgili yani aslında.” (Yönetici 7, K, 50).

Mülakat verileri doğrultusunda kukla liderlerin ve arkalarında yer alan gizli yapının özellikleri; yetenek/beceri, sosyal özellikler ve kişilik olmak üzere üç temel başlıkta ele alınabilir. Kukla liderliğe ilişkin katılımcıların yaptığı tüm bu açıklamalar ve tanımlamalar doğrultusunda kukla liderlerin sahip oldukları özellikler Tablo 12’deki gibi ifade edilebilir.

Tablo 12: Kukla Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

	Kukla Lider	Gizli Yapı
Yetenek/ Beceri	Hitabet yetenekleri gelişmiştir. Bilgi düzeyleri fazladır. İş başarıma yetenekleri yüksektir. Hızlı karar alma yetenekleri zayıftır. İletişim becerileri kuvvetlidir.	Yüksek muhakeme yeteneğine sahiptirler. Yüksek bilgi seviyeleri vardır. Kural koyucudurlar.
Sosyal Özellikler	Sosyaldirler. Kişilerarası ilişkileri kuvvetlidir. Sosyal katılımları yüksektir. İşbirliği kurma yetenekleri gelişmiştir. Ortak hareketi sağlama yetenekleri yüksektir. İdare etme becerileri kuvvetlidir. Politiktirler.	İletişime kapalıdırlar. Politiktirler.
Kişilik	İddialı değillerdir. Baskın değillerdir. Bağımsız hareket etmezler. İnisiyatif almaktan kaçınırlar. Dürüst değildirlar. Değişime kapalıdırlar. Uyumludurlar. Dışa dönüktürler.	Dürüst değildirlar. Değişime kapalıdırlar. Müdahalecidirlar.

Tüm bu özelliklerin yanı sıra, katılımcılardan yaptıkları tanımlamalardan sonra zihinlerinde canlanan kukla lider görüntüsünü ifade etmeleri istenmiştir.

“Kukla lider, demografik olarak 45-55 yaş arası olabilir yani X jenerasyonu. Bugünün dünyasından bahsediyoruz. Genç kuşakta bu zor olur. Bu ortadaki bir X veya baby boomer olması gerekir. Y jenerasyonunun yetiştirilişi, sorgulayışı farklı olduğu için bence ortadaki kukla lider Y jenerasyonu olamaz.” (Yönetici 1, E, 51).

“Organizasyonlarda hala karar verici noktalarda genelde erkekler daha fazla. Cinsiyet düşünmem gerekirse tamamı demiyorum ama çoğu erkek olacaktır bu nedenle.” (Yönetici 2, K, 47).

“Genelde erkek olur kukla liderler.” (Yönetici 3, K, 44).

“Kukla lider, orta yaşın üstünde erkek gibi canlandı kafamda. Çünkü kadın yöneticiler şimdiye kadar gördüğüm kadarıyla daha sorgulayıcıdır. Böyle bir liderlik tarzı

sergilemezler. Ya da geçmişte bu tarz insanlar ile karşılaştığım için de bu şekilde canlanmış olabilir zihnimde.” (Yönetici 5, E, 39).

Bununla birlikte; katılımcıların bazılarının konuya olan tarafsızlıklarını koruyabilmek adına zihinlerinde bir kukla lider figürü canlandırmamaya özen gösterdiği görülmektedir.

“Demografik olarak bakacak olursak; öndeki kişinin kafamda canlanmaması için özen gösteriyorum şu an. Çünkü bu kişilik özelliği ile ilgili daha çok belirleyici olduğu için yaştan, cinsiyetten, milliyetten ve geçmişten bağımsız olduğunu düşünüyorum. Bana göre bu kötü bir özellik ve sadece erkeklerde sadece kadınlarda sadece gençlerde veya sadece kadınlarda oluşmayacağını düşünüyorum. Tamamen kişilik yapısı ile ilgili bu durum.” (Yönetici 7, K, 50).

“Bilinçli olarak zihnimde görüntü olarak spesifik birini canlandırmamaya çalışıyorum. Bu kişi; her yaştan, kıdemden, pozisyondan biri olabilir bence.” (Yönetici 9, E, 47).

“Bence bu kişi her yaştan, her cinsiyetten olabilir. Yalnız kıdem.. Her kıdemden de olabilir tabii. Fakat ben yine de bu liderlerin kıdemlerinin çok fazla olacağını düşünmüyorum. Ortada bir yetki, karar verme problemi var sonuçta.” (Yönetici 10, E, 46).

Kukla liderlerin çalışanlar tarafından görülmeyen bir kişi tarafından yönlendirildiğini anlayan yöneticiler, bu durumun farkına vardıldıktan sonra; “Neden kukla lideri yönlendiren kişi ben olmayayım?” şeklinde bir sorgulamaya gideceklerini belirtmişlerdir. Bu sorgulama sonucunda katılımcılar, kukla lideri yönlendiren kişi olabilmek için çaba göstereceklerini ifade etmişlerdir.

“Mesela fabrikada optimizasyon yapacak, daha önceki tecrübelerinden onun o şekilde yapılması gerektiğini de biliyor. Ama yöneticisi farklı şekilde yapılmasını istiyor. Arkadaşım istemeyerek de olsa yöneticisinin istediği gibi yapıyor işleri. Bu nedenle tatmini azalıyor, üst yönetime bileniyor ve mutsuz oluyor. Ben olsam; elimden geldiği kadar yöneticiyi yönlendiririm. Örnek business caseler göstererek yöneticimi yönlendirmeye çalışırım. Nasıl olsa yöneticim başka birinden direktif alıyor ben niye ona direktif verebilen taraf olmayayım? Madem ortada bir kukla lider var ve birileri onu yönlendirebiliyor neden ben de o yönlendiren kişi olmayayım diye düşünürüm. Hem böylece somut bilgilerle yöneticimin de ayaklarının yere sağlam basmasını, onun gelişmesini sağlarım. Manage to manage yaparım. Ama bunu yaparken yöneticime bunu hissettirmemeye çalışırım. Aksi

durumda sen beni mi yönetiyorsun gibi bir durum söz konusu olabilir.” (Pilot Çalışma 5, Yönetici, E, 35).

“Patronumuzu yani yöneticimizi yönlendirdiğim oluyor. Ama sonrasında bu fikri benim söylediğimi belli etmez çalışanlara. Spesifik olarak bunu benim söylediğimi yansıtmaz. Fikri ben söylesem bile böyle yapacağız diye çalışanlara aktarır. Aslında yöneticinin arkasında onu yönlendiren kişi pozisyonuna sıklıkla düşünüyorum. Heykele benzetiyorum bu durumda yöneticimi. Bazı dokunuşlarla yöneticimi şekillendirdiğimi düşünüyorum.” (Pilot Çalışma 1, Yönetici, E, 40).

“Ben iki durumla da karşılaştım aslında. Gerçek bir liderle de çalıştım kukla liderle de. Kukla liderler ile daha rahat çalıştım. Çünkü o durumda kendi liderlik özelliklerimi daha rahat ortaya koydum. Yani kukla lideri yönlendiren bendim.” (Pilot Çalışma 4, Yönetici, E, 40).

“Kendi stratejisini belirlemediğini düşünürüm, bundan dolayı da kendi hareket alanımı arttırmaya çalışırım. Yöneticime bir yerlerden bir şeyler gelebiliyorsa ben de ona doğru olduğuna inandığım kendi isteklerimi kabul ettirmeye çalışırım.” (Pilot Çalışma 5, Yönetici, E, 35).

5.2.4. Kukla Liderlik Kavramının Boyutlarına Ait Betimsel Analiz

Çalışanların içerisinde yer aldıkları organizasyon ile ilgili farkındalıklarına göre çalışanların kukla liderlik kavramını tanımlaması da farklılık göstermektedir.

“Çalışanın sadece öndeki kişiyi görmesi ve arkadaki kişiyi görmemesi arkadaki kişinin gizli bir güç olduğunu gösterir. Ona gizli güç de diyebiliriz. Gölge gibi.” (Yönetici 4, E, 59).

“Organizasyonel farkındalık ve dikkat ile ilgili bu durum.” (Yönetici 3, K, 44).

“Çalışanlar gözlem yeteneklerini de kullanarak bu yapıyı eninde sonunda fark ederler.” (Yönetici 9, E, 47).

“Örneğin; her pazartesi yönetim kurulu toplanıyor ve bizler bu toplantıların gerçekleştiğini biliyoruz. Ama toplantı ajandasını ve çıktılarını bilmiyoruz. Yalnızca aradaki o paylaşımları yapan kişinin aktardığı kadarını biliyoruz. Ama organizasyonel düzeyde farkındalığı olan çalışanlar bu yapıyı fark edeceklerdir.” (Yönetici 10, E, 46).

“Çalışanlar, liderin aktardıklarının doğruluğunu sürekli sorguladıkları zaman bu yapının farkındalığına erişebileceklerdir.” (Yönetici 8, E, 32).

Kukla liderlik, organizasyon içerisindeki çalışanların bu liderliği hissetme derecelerine göre; gizli kukla liderlik, algılanan kukla liderlik ve açık kukla liderlik olmak üzere üç boyutta tanımlanabilir.

Kukla liderliğin ilk boyutu olan gizli kukla liderlikte; çalışanlar kukla liderin arkasında yer alan ve kukla lideri yönlendiren kişiyi görmemektedirler. Bu durumda çalışanlar kukla lideri; gerçek bir lider olarak tanımlamamaktadırlar.

“Eğer astlar aradaki kişiyi bilmiyorlarsa tepki ortadaki kişiye yani kuklaya yönelik olur. Ortadakinden sonra arka da gözüktür ama eninde sonunda. Yani önce duvar yıkılır sonra kraliçeyi bulmaya saraya girilir.” (Yönetici 1, E, 51).

“Bir filmde geçen ve psikoloji literatüründe de olan bir kavram, gaslighting. O da bireysel olarak insanları sindirme ile ilgili. Mesela aynı evde yaşadığın bir arkadaşın var. Sen bu bardağı buraya koyuyorsun ve o bunun her akşam kasıtlı olarak yerini değiştiriyor, sabah tekrar yerine koyuyor. Senin kendinden şüphelenmeni sağlıyor. Bu örneği şirkette bu liderlik yapısının henüz tam olarak farkına varılmadığı aşamaya uyarlayabilirsin.” (Yönetici 3, K, 44).

Algılanan kukla liderlik; bu tarz bir liderlik yapısının çalışanlar tarafından organizasyon içerisinde fark edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Mülakatlar esnasında katılımcılar kukla liderin çalışanlar tarafından eninde sonunda fark edileceğini belirtmişlerdir.

“Çalışanlar bu tarz liderlik yapısını eninde sonunda fark ederler.” (Yönetici 5, E, 39).

“Ben bu tarz bir yapıyı gerek hislerimle gerekse tecrübem ile hissederim. Hissettiğim anda da karşımdaki o köprünün aslında kendi düşüncesi olmayan şeyleri filtre etmeden aktardığını düşünürüm. Ben tüm bunlar yerine açıklığı tercih ederim.”(Yönetici 10, E, 46).

“Yöneticinin arkasında onu yönlendiren yöneticinin varlığı muhakkak hissedilir.” (Pilot Çalışma 5, Yönetici, E, 35).

“Çalışanlara fikir aktaran biri var ve benim görmediğim o kişinin arkasında olan başka bir kişi daha var. Ben bu durumu fark edebilirim. Çalışanların da arkadakileri bilmiyor kısmını ben bilmiyor olarak algılamam, eninde sonunda fark edilir çünkü.” (Yönetici 1, E, 51).

“Çalışandan ortadaki o liderin başkasından direktif aldığı saklanamaz. Bir süre sonra ortaya çıkar. Evet, sakladığın sürece başarılı olabilir ama ben sürdürülebilir bulmuyorum, sakladığınız her şey bir gün açığa çıkar.” (Yönetici 1, E, 51).

“Çalışanlar bu yapıyı fark ederler eninde sonunda. Üretim yapan bir aile işletmesinde yaşanan bir durumdan örnek verelim. Bir iş verilmiştir üretime. Mercedes yapacağız demiştir yönetici. Baba gelmiştir bırakın Mercedesi Honda yapın demiştir. Kukla bir kez, iki kez bu duruma düşünce çalışanlar onun iplerinin başkasında olduğunu düşünür. Bir gün kukla gelip şunu yapacağız dediğinde ama nasıl olsa babası gelecek başka iş isteyecek deyip uygulamamaya başlar çocuğun dediklerini.” (Yönetici 11, E, 58).

“...gördüğümüz liderin kendi aklını, zekâsını, bilgisini kullanmadan ya da kullanılmasına izin verilmeden yukarıdaki kişi onu bir şekilde ara yüz gibi kullanıyor. Bilgisayar programının ara yüzü gibi düşünülebilir bu. Sonuçta içeride yapılan operasyon farklı. Operasyonun programlama dilini insanların önüne koyduğun zaman nasıl ki insanlar anlamıyorsa bu da insanların anlaması için araya user friendly bir yüz koymak gibi bir şey. Eğer bu hissedilirse ve iyi yönetilmezse bu organizasyon için kötü bir durum olacaktır.” (Pilot Çalışma 3, Yönetici, K, 45).

“Eğer ki konuşan kişinin de konuya hakimiyeti ve derinliği yoksa çalışanlar bu yapının farkına varacaklardır ve onun dediklerini çok da umursamamaya başlayacaklardır.” (Yönetici 2, K, 47).

Katılımcılar, bu tarz bir liderlik yapısının varlığının çeşitli şekillerle fark edileceğini belirtmişlerdir. Kukla liderlerin paylaştıkları fikirlerin aslında kişinin kendi görüşleri olmadığı için bu liderler bazı noktalarda çalışanların beklentilerine tam olarak cevap veremeyebilirler. Bunun yanı sıra, kukla liderlerin inisiyatif alamamaları ve bu nedenle karar verme yetkisinden uzak olmaları çalışanlar tarafından bu yapının fark edilmesini kolaylaştırmaktadır.

“Çalışanlar bu durumu algılıyorsa ki özellikle tecrübeli çalışanlar kesinlikle anlayacaklardır. Çünkü herkesin bir networku, iletişim ağı var. Bu ağda bazı bilgiler gizli tutulmak istense de bu sürdürülebilir değildir, gizli tutulamaz da. -Mış gibi yapılamaz. Arkada birisi var ise, arkada birisinin olduğu şeffaf bir şekilde paylaşılmalıdır. Çünkü bir an gelir siz herhangi bir kararı veremezsiniz. O zaman dersiniz ki ben bunu bir mütalaa edeyim arkadaşlar. İşte o zaman sizin maskeniz düşer. Bir daha da yerine koyamazsınız.” (Yönetici 4, E, 59).

“Bu tarz liderlik yapılarında arkadaki kişiden aldığınızı aşağıya aktarırken hatalı veri aktarımı olabilir. Veya tam tersi bir durum da söz konusu olabilir. Arkadaki gizli yapı

yanlış bilgi aktarabilir. Çalışan bunları düşünür ve kukla lidere sorular sormaya başlar. Kukla lider gerçekte benimsemediği fikirleri paylaştığı veya sorgulamadan bu paylaşımı yaptığı için mantıklı bir açıklama yapamaz ve çalışanların bu kuklaya saygısı kalmaz. Patlar bu yapı bir yerde yani.

Bu yapı eninde sonunda açığa çıkacaktır. Yukarıdan gelen bilginin aktarımında kukla liderin varlığı anlaşılmasa bile sizin aktardığınız bilgide anlaşılacaktır. Örneğin; siz bir iyileştirme öneriyorsunuz bunu kukla lider kabul ediyor. Ama sonra bir bakıyorsunuz o hafta arkadaki o gizli yapı ile toplantısı var ve toplantı sonrasında iyileştirmeden vazgeçtiğini söylüyor.” (Yönetici 8, E, 32).

“Ortadaki o lider eğer aynı zamanda bilgilerin tepeden aşağıya, aşağıdan yukarıya çıkmasını engellerse kendi çıkarını maksimize eder duruma gelir. Çalışan ilettiklerinin yukarı aktarıldığını düşünür ama aslında aracı filtre yapabilir, her şeyi yukarı aktarmayabilir. Bu nedenle bir süre sonra çalışan bu gizli yapının farkına kaçınılmaz bir şekilde varır.” (Yönetici 9, E, 47).

“Ben bu süreçte mutlaka aktarılanları sorgular ve bu paylaşımları yapan kişiye sorular sorardım. Sorularıma tatminkâr cevap alamıyorsam bu paylaşımları yapan kişiyi sorgulamaya başlarım. Yani öncelikle iyi izah edebiliyor mu, süreci yönetebiliyor mu ona bakarım.” (Yönetici 10, E, 46).

“Yönetilen kişilerin iletişimi kuvvetli ise ortaya çıkar bu. İnsanlar iyi bir ekipse çıkar yani. Çünkü insanlar konuştuğunda, sinerji ortaya çıkar. Niye diye bir sorgulama olduğu zaman ortaya çıkar. Sorgulama olabilmesi için de yönetilen takımın iyi bir takım olması, kendi içerisinde iyi bir iletişim kurmaları gerekir, herkes kendi kendine takılıyorsa ortaya çıkmaz.” (Yönetici 1, E, 51).

Kukla liderliğin son boyutu olan açık kukla liderlikte; çalışanlar tıpkı algılanan kukla liderlikte olduğu gibi bu liderlik yapısı ile ilgili farkındalığa sahiptirler. Fakat açık kukla liderlik boyutunda, çalışanlar bu farkındalık ile yetinmeyip gerek astları gerek üstleri gerekse çalışma arkadaşları ile söylemleri ve hareketleri aracılığıyla bu farkındalığı hissettirmektedirler.

“Bana göre, ben kesinlikle arkadaki kişiyi bilmiyorum diyemem. O role gir desen bir gün iki gün bilmiyor gibi davranırım. Ama gün sonunda benim vücudum kaldırmaz ve bildiğimi belirterek bu böyle değil der sorarım. Çalışma arkadaşlarımla paylaşırım. Doğru olduğunu bildiğim her şeyi gerek üstlerimle gerek astlarımla gerekse çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.” (Yönetici 1, E, 51).

5.2.5. Kukla Liderlik Kavramına İlişkin Örnekler

Katılımcılar kukla liderlik yapının organizasyonlarda görülebileceğini; bu tarz yapılar altında çalıştıklarını ya da çevrelerinin bu yapı ile ilgili deneyimlerini kendileri ile paylaştıklarını belirtmişlerdir.

“Gerçek bir liderle de çalıştım kukla liderle de. Kukla liderler ile daha rahat çalıştım. Çünkü o durumda kukla lideri yönlendiren kişi olarak kendi liderlik özelliklerimi daha rahat ortaya koydum.” (Pilot Çalışma 4, Yönetici, E, 40).

Aile işletmelerinde sıklıkla görülebilen bir yapı olan kukla liderlik ile ilgili tecrübelerini katılımcılar şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Sabah bir paylaşım gördüm. Büyük bir gruptaki bir baba CEO görevini oğluna devretmiş, onursal başkan olmuş. Ama babanın eli hala işin üzerinde, yansıttığı gibi oğluna devretmemiş aslında. Aslında onursal başkan olduğu zaman yürütmenin içerisinde çok yer almaması gerekiyor. Ama bunu yapamıyor.” (Yönetici 5, E, 39).

“Patron daha doğrusu patronun oğlu genç. Şirket sahibi olmuş ama henüz yöneticilik dengesini sağlayamıyor. Şu an patronun oğlunu yönlendiren kişi gitse patron dengeyi sağlayamaz. Her ne kadar teknik bilgisi, altyapısı sağlam olsa da tecrübesi henüz az olduğu için bazı noktalarda eksik kalıyor, yüksek düzeyde yönlendirilmeye ihtiyaç duyuyor.” (Pilot Çalışma 2, Yönetici, K, 40).

“Örneğin; bir aile işletmesinde baba figürü vardır. Çocuk her ne kadar iyi bir eğitim almış olursa olsun, babaya fikirleri aktarsa da babanın arkasında kalır.” (Yönetici 4, E, 59).

“Üretim yapan bir aile işletmesinden örnek verecek olursak; mavi yakalılar yeni mezun olmuş bir mühendisi ciddiye almazlar. O mühendisin eğitimi, yetkinlikleri ve bilgisi ne kadar iyi olursa olsun mavi yaka genç arkadaşı değil daha kıdemli olan arkadaki baba figürünü ciddiye alacaktır.” (Yönetici 8, E, 32).

“Aile şirketinde fabrika müdürlüğü yapan bir arkadaşım var. Gerçekleştirdiği faaliyetleri aile şirketinin başındaki genç birine yani CEO'ya raporluyor. Ama bu kişi çok da işten anlamıyor ve yaşından dolayı da aslında onu da yönlendiren birileri var. Arkadaşım yöneticisine saygı duymuyor, çünkü yöneticisi işten anlamıyor ama onun söylediği işleri yapmak zorunda hissediyor.” (Pilot Çalışma 5, Yönetici, E, 35).

“Denetime gittiğim şirketlerde özellikle aile şirketlerinde bu tarz bir yapı ile karşılaştım. Orada bir yönetici var, belirli kararları alıyor. Bazen de karakteristiğinin çok dışında olan kararlar alıyor. Bu karakterinin dışında olan davranışlar çalışanların gözüne batıyor. Çalışanlar bu durumda kararın gerçekten kime ait olduğunu sorguluyor. Çalışan

ailenin baskısının o liderin üstünde olduğunu anlayamıyor; öndeki lider de bu durumu çalışanlara aktaramaz zaten.” (Yönetici 6, E, 29).

Bununla beraber; aile işletmelerinde kukla lider konumunda olan ya da kukla lider benzeri bir konuma getirilmeye çalışılan aile işletmesinin bir sonraki kuşağında yer alan çocukların bu duruma tepki gösterdikleri de görülmektedir.

“Aile işletmelerindeki yetki ve sorumluluk dengesi bu duruma örnek verilebilir. Ağır sorumluluğu olan ikinci üçüncü kuşağın yetkisi yoksa bunlar sorun yaratır organizasyonda. Burada yetki anne veya baba figüründe toplanmıştır. Bizde de vardı bu tarz sorunlar. Ama iletişim çok önemli bu konuda. Ben oturdum babam X Bey ile konuştum. Dedim bu şekilde yürümez, yetkim varsa iş yürür, yetkinin tamamını sen tutarsan iş yürümez dedim. Bu şirkette her zaman baba figürünün ciddi bir ağırlığı var hiçbir zaman yadsımam bunu. Ama X Bey benim yetki ve sorumluluk alanıma giren işlere müdahil olmaz. Eğer biz bu iletişimi kurmasaydık bahsettiğin liderlik yapısına dönüşebilirdik. Şu an hala belirli bir yaşın üzerinde olup X Bey’in sözüne bakan çalışanlar var ama onlar da şu an yetki ve sorumluluğun bende olduğunu bilirler.” (Yönetici 9, E, 47).

“Baba ne için o servete, o fabrikaya, o şirkete sahip? Çocuğuna devredecek eninde sonunda. Ama baba figürü her ne kadar fiziksel olarak o şirketten gitse de çocuğunu yönlendirmekten, arakada çalışanlar tarafından görünmeyen bir yapı olarak kalmaktan vazgeçemeyebilir. Çocuk baktı ki işler benim istediğim gibi gitmiyor, yanlış oluyor. Babaya çıkar der ki beni getirdin koydun buraya ama hala her şeyi yapan sensin. Ben ya başka yerde çalışayım ya da beni bu şekilde yönlendirme der, tepkisini ortaya koyar.” (Yönetici 11, E, 58).

Ayrıca katılımcılar yaşadıkları kukla liderlik deneyimlerinde kendilerinin git gide tükendiklerini süreci anlamlandıramadıklarını belirtmişlerdir.

“Mesela lider ile konuşuyorum, süreci şöyle şöyle yürütmemiz lazım diyorum. Yolu beğeneceğini biliyorum ve beğeniyor hatta mutabık kalıyoruz da. Ama sonra biri ile konuşup süreci değiştiriyor. Kendi de inanmadığı halde sırf o arkadaki kişiye kendisini beğendirmek için bunu yapıyor.” (Yönetici 8, E, 32).

“Bu tarz bir liderlik yapısı altında bir çalışan olarak ben de çalıştım. İlk başta algıladığınız yapının gerçekliğini sorgulamaya başlıyorsunuz yaşanan durum gerçekten bu mu diye. Sonrasında yapının gerçekliğini fark ettikçe kuruma duyduğunuz inanç ve motivasyon azalıyor. Bu süreçte ilk başta açık iletişim kanallarını zorlayarak empati kurmaya çalıştım. Neden bu tarz bir liderlik yapısı var bir ihtiyaç mı, bir geçiş mi yoksa dikte edilen bir yapı mı anlamaya çalıştım. Fakat bu açıklığı karşı tarafta bulamadım. İnsan

Kaynakları ile paylaştım düşüncelerimi. İnsan Kaynakları personel yönetimi gibiydi o kurumda. Stratejiden ziyade endüstri ilişkileri ön plandaydı. İnsan Kaynakları'ndan beklentim anlaşılacak ve arabuluculuk yapması idi. Fakat İnsan Kaynakları da beklentilerimi karşılayamadı. Ben bu süreçte gittikçe tükenmeye başladım. Fark ettikten sonra yapıyı iki ay gibi bir süre çabaladım, anlamaya çalıştım fakat sonrasında işten ayrıldım mücadelemın sonucunun olmadığını görünce.” (Yönetici 10, E, 46).

5.2.6. Kukla Liderlik Kavramı İle İlişkili Kavramlara Ait Betimsel Analiz

Kukla liderlik ile esas olarak ilişkilendirilen kavramlar; güven, örgütsel dedikodu ve söylenti, örgütsel körlük, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik, örgütsel sinizm ve çalışan muhalefeti şeklindedir. Bu kısımda ilgili kavramlar açıklamaya çalışılacaktır.

5.2.6.1. Güven

Katılımcılar, organizasyon içerisinde sergilenen kukla liderliğin çalışanların yönetime duydukları güven duygusunu zedeleyen bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir.

“Bu tarz bir yapıda çalışanlar kendilerini kandırılmış hissederler ve bu liderlik yapısını fark ettiklerinde lidere duydukları saygı da güven de zedelenir. Çünkü çalışanlar direkt ilgili kişi ile muhatap olmak isterler aslında. Öndeki kişinin etkinliği de ona duyulan güven de gizli yapının fark edilme durumunda ortadan kalkacaktır.” (Yönetici 6, E, 29).

“Bir anda o işletmeye olan güven, yöneticiye duyulan güven sarsılır. Yöneticinin arkasında onu kukla gibi kullanan kişiye olan güveni de sarsar.” (Pilot Çalışma 3, Yönetici, K, 45).

“Bu liderlik yapısının fark edilmesi ile birlikte, organizasyonda değer ve güven problemleri ortaya çıkar. Kuruma duyulan güven azalır.” (Yönetici 10, E, 46).

“Karşımdaki kişinin açık olmadığını düşünürüm ve bu durum güven kırıcı olur. Benden başka şeyler de saklanıyor olabilir diye düşünürüm. Hele ki bu kişi kariyerinde hızlı yükselmiş biriye kafada bazı soru işaretleri de olur: “Acaba bu kişi hep birilerinin emeğinden yararlanarak mı kariyer merdivenlerini çıkıttı?”, “Acaba etrafımızdaki herkes kariyerinde bu şekilde mi ilerledi?”. Bu da hem lidere hem kuruma hem de sisteme karşı güvensizlik oluşturur. Ayrıca bu yapıda birçok sorun da ortaya çıkar. Acaba arkadaki kişinin söyledikleri bize tam olarak aktarılıyor mu, bizim belirttiğimiz hususlar arka tarafa olduğu gibi iletilebiliyor mu. Bunlar hep veri kaybına sebep olacaktır.” (Yönetici 7, K, 50).

Bu tarz bir liderlik yapısının çalışanların yönetime duydukları güveni ne denli etkileyeceğini katılımcılardan biri yaşadığı anı ile açıklamaktadır.

“İletişimin çok çok iyi olması lazım. Kendi içimizde yaşadığımız değişimde de en büyük sıkıntımız; bize birileri bir şeyler anlatıyor, ama eksik. Bizimle tam resim paylaşılmıyor. Belki onlar da bilmiyorlar. En arkadaki kişi tüm resmi biliyordur. Almanların bir lafı vardır: Hesabı garsonsuz yapmak. Sen masada yemişsin, içmişsin. Ama bu hesap garsonsuz çıkarılıyor. Asıl hesabı yapacak olan işin sahibi kişi yok yani. Bu da bir sürü bilinmeyen ortaya çıkmasını beraberinde getirir ve insanlarda güvensizlik ortamı oluşur. Çalışan mutluluğu anketimizde de bu ortaya çıktı. Biz kimseye şunu söyleyemedik: Arkadaşlar biz çok büyük bir değişim geçireceğiz. Değişimin yol haritası şudur. Değişimin nedeni budur. Ama 3 ay sonra 6 ay sonra şu safhaya gelmiş olacağız diyemedik. Bunu paylaşamadık çünkü elimizde bu bilgiler yoktu. Bize aktarılan neyse biz de çalışanımıza onu aktardık. Ama bize bu aktarımı yapan kişinin- o arada bulunan kişinin – de tam bir bilgisi yoktu. Çalışanlarımıza bu aktarımı yaparken onlara bizde daha fazla bilginin olmadığını da belirttik. Ama insanlar bizde daha fazla bilginin olduğunu düşündüler. Bize aktarım yapan kişi bağlayıcı bir şey söyleyemiyor. Arkadaki kişi belki onları biliyor ama bütün bu soru işaretlerine çalışan perspektifinden baktığımızda inanılmaz bir mutsuzluğa, inanılmaz bir enerji kaybına yol açıyor. Çünkü değişim yönetiminde en önemli şey iletişim ve güvendir. C. N. Bey Türkiye’ye geldi. 150 kişinin katıldığı toplantıda bu değişimden çok mutlu olanlar el kaldırsın, az mutlu olanlar elini az kaldırsın, mutsuz olanlar elini kaldırmamasın dedi. O 150 kişiden bir kişi elini kaldırmadı. Bu da senin dediğin şeyin çok güzel bir tanımı. Biz ne yapıyorsak yapalım şeffaf bir şekilde iyisiyle kötüsüyle zamanında ve ilgili paydaşlarla paylaşmamız karşılıklı güven ilişkisini zedelememiz lazım.” (Yönetici 4, E, 59).

“Ne olursa olsun çalışanlarımızın karşısına bildiğimizi en iyi şekilde anlatarak çıkmalıyız. Arkamızda birileri varsa ve birilerinin olduğunu çalışanlarımız algıyorsa çalışanların bize karşı duydukları güven ve inanç yitirilir. Çünkü sen bir şeyler anlatıyorsun ama arkadaki fikrini değiştirdiği zaman sen o yeni fikre göre bir şeyler anlatacaksın derler. Ama bizi karar verici ve uygulamalarda söz sahibi olarak görürlerse o zaman konuştuğumuz şeyler de hayata geçer.” (Yönetici 4, E, 59).

5.2.6.2. Örgütsel Dedikodu ve Söylenti

Çalışanların kukla liderlik yapısını fark etmelerinin ardından yönetimin çalışanlar ile kuracakları iletişim süreç açısından kritik önem taşımaktadır. Yönetim bu yapının gerçek olması halinde yapıyı inkâr etmek yerine sebepleri ile çalışanlara durumu açıklamasının önemli olduğu ortaya konulmuştur. Aksi halde, yapının

farkına varmış çalışanları kukla liderlik gibi bir yapının olmadığına inandırmak neredeyse olanaksız hale gelecektir.

“Bir kere fark edildikten sonra organizasyonda kimse bu yapının olmadığına inanmaz. Şeklen inanmış gibi gözükseler de arkadaki sohbette çekiştirirler, söylentiler ortaya çıkar.” (Yönetici 4, E, 59).

Katılımcılar, çalışanların kukla liderlik yapısının farkına varmaları ile birlikte organizasyona karşı saldırgan bir tutuma bürüneceklerini ve bunu kendi içlerinde geliştirecekleri gayri resmi kanallar ile dışa vuracaklarını belirtmektedirler. Bu gayri resmi kanalların başında ise, örgütsel dedikodu ve söylenti gelmektedir.

“Bu yapının fark edilmesi durumunda çalışanlar arasında fısıltı gazetesi işlemeye başlayacaktır. Dedikodu, söylenti, hiç olmamış şeylerin bile olmuş gibi anlatılmaya başlanması ve işin kötüsü bir süre sonra tüm bu söylentilere herkesin inanmaya başlaması. Tüm bunlar çalışanların motivasyonunun, verimliliklerinin, bağlılıklarının ve geleceğe dair umutlarının azalmasına neden olacaktır. Kaos ortamı denilebilir bu ortama ve bu bir krize de evrilebilir.” (Yönetici 7, K, 50).

“Bu yapının anlaşılmasının ardından her şirkette öncelikli olarak bir dedikodu dönmeye başlar, şuna bak kukla yapmışlar diye.” (Pilot Çalışma 1, Yönetici, E, 40).

“Çalışan bu liderlik yapısını fark ettikten sonra, kuklanın etkisi ortadan tamamen kalkar. Sadece konuşulur ve dedikodu olur.” (Yönetici 6, E, 29).

Bireyleri hızlı bir biçimde harekete geçirme etkisi bulunan dedikodu ve söylenti mekanizmaları yönetimin kontrolü dışında çalışanlar arasında hızla büyüyebilir.

“Çalışanlar bu süreçte bir dedikodu mekanizması geliştirirler. Birbirlerini gaza getirmeye başlar çalışanlar ve bir kartopu etkisiyle büyür.” (Yönetici 5, E, 39).

Hatta ve hatta çalışanlar arasında yayılan dedikodu ve söylentilerin doğru bir biçimde kontrol edilememesi durumunda bir süre sonra gerçek dışı bilgiler de organizasyon içerisinde yayılmaya başlayacaktır.

“Bu sürecin iyi işlemesi için bilgi kanallarının kurulması lazım. Bu durumda da çalışanlar sürekli dedikodu halinde ve birbirlerini ispiyonlama halinde olurlar. Hatta çalışan bir süre sonra ispiyonlayacak bir şey bulamazsa bilgi yaratmaya çalışır.” (Yönetici 3, K, 44).

Katılımcılardan biri, kukla liderliğin fark edilmesinin ardından aile işletmelerinde ortaya çıkabilecek bir dedikodu örneği vermiştir.

“Çalışan perspektifinden baktığımızda içeride yoğun bir şekilde dedikodu ve söylenti olur. Özellikle eğitim almış ve işi babadan devraldığı halde hâlâ baba figürünün etki alanı içerisinde olan çocuk için o kadar okudu, eğitim aldı babasının kuklası oldu derler. Yani çalışanlar, kendi içlerinde farklı bir iletişim mekanizması geliştirmeye başlarlar.” (Yönetici 11, E, 58).

5.2.6.3. Örgütsel Körlük

Çalışanlar bir süre sonra organizasyon içerisindeki tehditleri ve riskleri göremez duruma gelebilirler. Bu durumu katılımcılardan biri yaşadığı bir anekdot ile açıklamıştır.

“Organizasyonel farkındalık diyoruz buna. Ortamı okumak diyoruz. Bu herkesin yapabileceği bir şey değil, zaten herkes yapmalı mı onu da bilmiyorum. Ama kritik pozisyonlar, benim gibi strateji geliştirme, iş geliştirme yapıyorsan mecburen buna bakman lazım. Yoksa çok riskli mayın tarlası gibi. Her ne kadar hoşuna gitmese de sen de o satranç tahtasının üstündesin, piyon olarak veya başka bir oyuncu olarak. En kötü ihtimalle kendini korumak için bu analizi yapabilmelisin. Yoksa bir bakmışsın at seni yemiş. Nasıl oluyor, dikkat ederek oluyor. İnsanların birbirleri ile olan ilişkilerini, iletişimlerini, toplantı masasında gözlemleyerek çevrenle ilişki kurmaya başladığın zaman çevrenden geçmişlerini öğreniyorsun, biraz gözünü açıyorsun, kimle yemeğe gidip geliyor vesaire o ilişkiyi buluyorsun geri planda başka bir ilişki varsa. Bu şekilde ufak ufak oturtuyorsun. Bu mesela benim işim açısından kritiktir. Bir arkadaşı işe almıştım mesela. Bizim şirket için geçerli olan bir şey demiştim. Göreceksin, ama görmeyeceksin; duyacaksın ama unutacaksın. Bunların hepsini birleştirdiğin zaman şirket ile ilgili sana söylenmemiş bir sürü bilgiye ulaşacaksın ve bunların hiçbirini bilmiyormuş gibi davranacaksın. Bir dönem ameliyat olduğum için raporluydum. Ben bunu sanki o işe aldığım kişiye dememişim gibi davrandı. Perşembe günüydü beni müdürüm aradı, işten ayrılıyorum dedi. Aramadan önce bana haberi gelmişti zaten. Burada bilgi ağına giriyorum. Sabahtan bana haberi geldi. Bir başka arkadaşım bir şeyler oluyor, X Bey'in odasına sürekli birileri giriyor vesaire diye bir arkadaşım beni aradı. Zaten bir iki ay önce de başka işaretlerini almıştım, tahmin ediyordum. Sonra ben o işe aldığım arkadaşım cumartesi günü Kadıköy'de bir kafede gördüm. Arkadaşım patron gidiyormuş dedim. Aaaa gidiyor muymuş dedi. Bunu ben yokum, o ofiste oturuyor, onun fark etmesi lazım. Bu adamın odasına bir sürü insan girip çıkıyor, ne oluyor demesi lazım. Onun bana haber vermesi gerekirken ben ona haber veriyordum durumu. Aslanın geldiğini göremiyor bu arkadaşım, bir bakmışsın aslanın midesinde. Ben bu refleksleri

nasıl geliştirdim diye bakacak olursak; tecrübe ile, yönetime her zaman yakın çalışmam ile...” (Yönetici 3, K, 44).

Kukla liderlik yapısının özellikle iletişim, karar alma şekli gibi organizasyonlarda neden olabileceği sorunlar sonucunda örgütsel çeviklik zedelenebilecek ve buna bağlı olarak da kör noktalar artabilecektir. Çalışanların bu kör noktaların farkına varamamaları olumsuz sonuçlara neden olabilir.

“Bu tarz yapılara belirli bir noktadan sonra içerideki çalışanlar da alışıyor. Körlük de diyebilirsiniz bu duruma. Çalışanlar bir süre sonra bu durumu yadırgamamaya başlıyor. Sonrasında bundan yılan çalışanlar kurumdan ayrılacaklardır. Çoğunlukla bu tarz kötü yönlendirmeler genellikle işini iyi yapan çalışanların yılmasına neden olmaktadır. O çalışanlar da ben neden bu yapı ile mücadele edeyim diyorlar ve daha kurumsal bir yere geçiyorlar...” (Yönetici 6, E, 29).

5.2.6.4. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik

Katılımcılar kukla liderin farkına vardıktan sonra ilk olarak bu yapı konusunda tereddüt edip sessiz kalacaklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, sessiz kalınan süre boyunca kukla liderlik yapısının varlığını, gerçekliğini ve altındaki sebebi tam olarak anlamaya çalışacaklarını belirtmişlerdir. Kukla liderlik yapısına yönelik yapılan sorgulamalardan sonra ise, bu yapının gerçekliğinden emin olan çalışanların konu ile ilgili ses çıkarmaları olası hale gelmektedir.

“Ben o işe başladığımda bilmeyip sonradan bunu fark ediyorsam öncelikle beklerim” (Pilot Çalışma 2, Yönetici, K, 40).

“Ben bu tarz bir liderlik yapısının altında çalıştım. Yapıyı fark ettiğiniz anda öncelikle emin olmaya çalışıyorsunuz doğru anlayıp anlamadığınıza dair ve bu süreçte sessiz kalıyorsunuz, sorguluyorsunuz. Ardından yapının varlığından emin olduktan sonra ise, ben ses çıkarmayı tercih ettim ve İnsan Kaynakları ile paylaştım durumu.” (Yönetici 10, E, 46).

Katılımcılar, kukla liderlik yapısının farkına vardıktan sonra gerek çalışma arkadaşlarına gerekse organizasyonlarına sahip oldukları farkındalığı dile getireceklerini belirtmişlerdir. Çalışanların bu şekilde organizasyon ile ilgili bir durumu açıkça ifade edilmesinin gerekliliğine işaret etmesi örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sese de vurgu yapar niteliktedir.

“Bu tarz bir davranışı fark ettiğim zamanda ise bunu çalışma arkadaşlarımla da paylaşıyorum. İş yaşamında politik davranışım yoktur, hakarete varmayacak şekilde fikrimi dile getiririm.” (Pilot Çalışma 2, Yönetici, K, 40).

“Ben bu ortadaki liderin varlığını anladığımda kurum içerisinde sesimizi dile getirebilmek adına kesinlikle arkadaşlarımla paylaşıyorum.” (Yönetici 5, E, 51).

Çalışanların organizasyon ile ilgili memnuniyetsizlikleri konusunda ses çıkarabilmeleri her ne kadar organizasyon için faydalı olsa da çalışanlar seslerinin herhangi bir sonuca varmada yetersiz kaldığını ve seslerinin değersiz olduğunu düşünmeleri durumunda sessizlik eğilimi sergilemeye başlayacaklardır. Bunun sonucunda çalışanlar, mevcut yapı ve alternatiflerin farkında olsalar bile kabullenici sessizliğe bürünmeyi tercih edeceklerdir.

“Bu liderlik yapısının fark edilmesinin ardından, itiraz etme yeteneğindeki insanlar muhalefet etmeye başlarlar. Arada bulunan kukla hayır bu böyle olacak dediği zaman çalışanlar iyice bu yapıyı fark ederler tartışma esnasında. Bir süre sonra çalışanlar yaptıklarının işe yaramadığını, çabalarının yetersiz kaldığını görünce sessiz kalmayı tercih ederler, susarlar. Bir işletme için seslilik, sessizlikten iyidir aslında.” (Yönetici 5, E, 39).

5.2.6.5. Örgütsel Sinizm

Çalışanlar, kendileri ile amaç ve hedef paylaşımı yapan kişinin aslında kukla lider olduğunu anladığında kukla liderden gelen açıklamaları kabul etmemeye başlamaktadırlar. Bu süreçte, adeta sinik bireylere dönüşmeye başlayan çalışanlar, organizasyona ve kukla lidere karşı hissettikleri olumsuz duyguları çalışan sinizmi ile dışarıya yansıtmaktadırlar. Etkin olmayan liderlik yapısından kaynaklanan çalışan sinizminde çalışanlar kukla lidere karşı güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi hisler beslemektedirler. Tüm bunların sonucunda, çalışanlar kukla lidere karşı olan öfkelerini çeşitli şekillerde organizasyona yansıtabilirler.

“Çalışanlar kukla lideri bir süre sonra ciddiye de almamaya başlarlar. Nasıl olsa istediği işten vazgeçecek ve/veya babası bambaşka bir iş yapılmasını isteyecek diye düşünüp işe karşı muhalefet etmeye başlarlar. İş ağırardan almaya başlar çalışanlar. Üretim planlamanın aleyhinde bir sürü sonucu olur bu yapının.” (Yönetici 11, E, 58).

Katılımcılar, çalışanların içerisinde yer aldıkları organizasyondaki liderlik yapısından dolayı sinik tutum sergileyebileceklerini ileri sürmektedirler. Yani, örgütsel sinizmin özellikle davranış boyutunda da görüldüğü üzere, çalışanların bu

liderlik yapısı nedeniyle organizasyonlarına karşı olumsuz davranışlar gösterdiği söylenebilir.

“Çalışanlar, kukla liderin varlığını algıladıklarında bu durumu suistimal edebilirler, verilen görevleri zamanında yerine getirmeyebilirler.” (Pilot Çalışma 1, Yönetici, E, 40).

“Yönetici veya liderin kendi kendine karar alamaması da pek çok probleme neden olabilmektedir. Bunun fark edilmesi durumunda da suistimal yaşanabilir.” (Pilot Çalışma 4, Yönetici, E, 40).

5.2.6.6. Çalışan Muhalefeti

Çalışanlar organizasyon içerisindeki kukla liderlik yapısını fark ettikten sonra yönetime ve organizasyona karşı olan tepkilerini çeşitli girişimler ile ortaya koymaktadırlar.

“Ekip kukla liderin varlığın hissettiği zaman ortaya çeşitli tepkiler de koyabilir.” (Pilot Çalışma 4, Yönetici, E, 40).

Katılımcılar, çalışanların kukla liderlik yapısının farkına varmalarının ardından organizasyonların konu ile ilgili herhangi bir önlem almamaları ve/veya iyileştirme yapmamaları durumunda görevlerini tam olarak ifa etmeyeceklerini belirtmişlerdir.

“Bu yapıda bireylerde güven, adalet ve aidiyete dair duygular zedelenir. Çalışanlar işi geliştirmekten ziyade sadece işlerini yapmaya başlarlar ve yönetime karşı cephe alırlar.” (Yönetici 8, E, 32).

“Çalışanlar bu liderlik yapısına inanmadıkları için işleri ve süreçleri daha zor hale getirmeye çalışarak muhalefet ederler.” (Yönetici 10, E, 46).

Kukla liderlik gibi bir yapının organizasyon içerisinde fark edilmesinin ardından çalışanlar dolaylı muhalefet sergileyerek yapıya olan tepkilerini ortaya koyabilirler. Çalışanların organizasyon içerisinde sergilenen kukla liderliği dijital platformlar vasıtasıyla organizasyon içerisinde yer almayan diğer paydaşlar ile paylaşımları bu duruma örnek gösterilebilir. Dijital platformlarda oluşturulan bu tarz dijital ayak izleri organizasyonun itibarını zedelemenin yanı sıra aynı zamanda potansiyel çalışanları da organizasyondan uzaklaştıracaktır.

“Şirketin itibarı zedelenir. Artık dijital çağda yaşıyoruz, tüm deneyimlerimizi internet ortamında da paylaşıyoruz. Bu yapıyı çalışanlar kurum dışında ifşa edebilirler. Bu da potansiyel adayların kuruma karşı olumsuz hisler ve ön yargı beslemesine neden olur.

Yani, organizasyon içeriden çürümeye başlar. Fark yaratacak çalışanları organizasyon kendisine uzaklaştırmış olur.” (Yönetici 8, E, 32).

5.2.6.7. Diğer Bulgular

Her ne kadar İnsan Kaynakları biriminin bu liderlik yapısı altında çalışabilecek kişileri işe almaya çalıştığı düşünülse de iyi organize olmuş ve belirli bir sinerjiyi yakalamış bir çalışan takımında bu liderlik yapısının fark edilmesinin kukla liderlik yapısına zarar vereceği düşünülmektedir.

“Çoğunluk olan grup organize olursa iyi bir güçtür, ortadaki lideri yakabilir. Arkada santral var ortada trafo var ama iyi organize olmuş bir takım veya astlar trafuyu patlatabilir. Ama ortadaki kişi de bu tarz astı seçmez zaten. Organizasyon bu yönetim tarzına uygun çalışanları işe alır zaten. Ama ileride bu kişilerin potansiyeli ortaya çıkarsa trafo yanar.” (Yönetici 1, E, 51).

1981 ile 1999 yılları arasında doğmuş olan kişilerden oluşan Y kuşağı bireylerinin; genellikle hak duygularının geliştiği, akıllıca ve mantıklı çalışma yöntemlerini tercih ettikleri görülmektedir (Reilly, 2012, 3-8; Morton, 2002, 46). Y kuşağı bireyleri, kendilerinden önceki jenerasyonlarda yer alan bireylerden farklı olarak iş yaşamına büyük beklentilerle giriş yapmaktadırlar. Bu nedenle organizasyon içerisinde yaşanan/yaşanacak deneyimler Y kuşağı çalışanları için önem taşımaktadır (Spiro, 2006, 16). Bu nedenle, özellikle Y kuşağı çalışanlarının kukla liderliğin hakim olduğu organizasyonlarda çalışmayı tercih etmeyecekleri söylenebilir. Dünya geneline bakıldığında; en yüksek nüfusa sahip ikinci kuşağı olan Y kuşağı bireyleri, gerek yaşları gerekse olgunlukları gereği artık yavaş yavaş yönetsel düzeylerde yer almaya başlamaktadırlar. 2011 yılının verilerine incelendiğinde; çalışanların %32'sini, yönetsel pozisyonların ise %20'sini bu kuşakta yer alan bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bu yüzdelerin günümüzde daha da arttığı düşünülecek olursa; Y kuşağının örgüt içerisinde tutulabilmesi organizasyonlar açısından önem arz etmektedir (Keleş, 2014, 95-96; Yüksekbilgili, 2013, 342; Taşlıyan, Eyitmiş ve Gündoğdu, 2015, 31; Saracel, Taşseven ve Kaynak, 2016, 50; Yücebalkan ve Aksu, 2013, 16).

“Akıllı adamı ve Y jenerasyonunu tutamazsın böyle bir yapıda. Zaman içerisinde ne sattığından ne yaptığından bağımsız olarak bu şekilde yönetilen organizasyonlar önce küçülür sonrasında da batar muhtemelen. İşletmenin kâr elde etmesi gerekir. İnsan odaklı

bir iş yapıyorsanız bu yapıda çalışanı hele ki Y jenerasyonunu elde tutamazsınız.” (Yönetici 3, K, 44).

“Senin jenerasyonunu yani Y jenerasyonunu bu yapıda kesinlikle tutamazsın.” (Yönetici 1, E, 51).

“Organizasyonel: yetenek diye tanımlanan şu an kıymetli olan Y jenerasyonu yavaş yavaş yönetici olmaya başladı. Bu jenerasyon bu çalışma kültürüne sıcak değil. Bu tarz bir liderlik yapısı ile bu yeteneği kaybedersiniz. Yeteneği kaybederseniz de işi kaybedersiniz. Finansal olarak da etkilenir şirket.” (Yönetici 8, E, 32).

“Bir aile şirketinde bu yapı görülebilir. İyi eğitim almış çocuk kukla; baba ise arkadaki gizli yapı olabilir. Ama bu çocuk genç ise, Y jenerasyonu ise bu yapıya uyum sağlayamaz. Ya arkadan gelen bilgileri kişiselleştirir ya da devam ettirmez bu süreci. Ama eğer bu çocuk X jenerasyonu ise o zaman babanın dediklerini çalışanlara birebir aktaran kukla lider olabilir.” (Yönetici 1, E, 51).

Ayrıca bu tarz bir liderlik biçimi ile kukla liderin arkasındaki bireyden aldığı bilgileri çalışanlara karşı, çalışanlardan aldığı bilgileri ise arkasındaki bireye karşı filtreleyebileceği düşünülmektedir.

“Bu süreç bazı bozulmalara da neden olabilir. Bilgi gereksiz yere filtrelenebilir. Bazı mesajlar müdahaleye uğrayabilir.” (Yönetici 2, K, 47).

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi; çalışanlarına sağladığı sosyal desteğe ve çalışanlarının örgüte karşı olan bağlılıklarına ve sadakatine bağlıdır. Çalışanların organizasyon içerisinde kendilerini değerli hissetmeleri örgüt performansındaki başarının kalıcı olmasını sağlayan temel etkenlerden birini oluşturmaktadır (Çınar ve Yeşil, 2016, 287-288). Bu noktada, organizasyonlardaki liderlik yapısının ve liderin çalışanlara karşı olan yaklaşımının önemli olduğu düşünülmektedir.

“Çalışan, tek kişinin yönettiği bu yapıda kendisini değersiz hisseder. Çalışan kendini değersiz hissediyorsa orada durmaz. İnsanların mutlu olmasını sağlayan kriterler sadece para, araba, ev, kariyer değil. Temel olarak bakacak olursak; anlamlı bir iş ve anlamlı bağlardır. Anlamlı bir iş yapmak son derece önemli. Bu da iş yerinde mutlu olarak olur. Yani tamam iş yeri seni belki mutlu etmiyordur ama mutsuz da etmemeli. Ama böyle bir iş yeri seni kesinlikle mutsuz eder. İnisiyatif alamıyorsun, birisi senin yerine tüm kararları alıyor, tek adam yönetimi korkunç olur bu iş yeri.” (Yönetici 3, K, 44).

“Hem çalışan kendisini değersiz hisseder hem de çalışanın gözünde organizasyona verdiği değer azalır. Tüm bunların sonucunda da bağlılık azalır.” (Yönetici 10, E, 46).

Katılımcılar, kukla liderlik yapısının çalışanlar tarafından fark edilmesi durumunda; organizasyon içerisindeki düzenin bozulacağını ve çalışan tarafında büyük bir motivasyon kaybının ve memnuniyetsizliğin meydana geleceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, bu memnuniyetsizlik halinin pek çok üretkenlik karşıtı davranışa sebep olacağı ve organizasyonların gerek finansal gerekse yönetsel açıdan ciddi kayba uğrayacakları düşünülmektedir.

“Bu liderlik yapısının anlaşılması durumunda; olay kaosa döner, herkes demotive olur, enerji ve güven kaybı olur, imaj kaybı olur. Bu tarz bir liderlik yapısı çalışanlar tarafından fark edildikten sonra süreçten büyük kayıplarla, yaralarla çıkarsınız.” (Yönetici 4, E, 59).

“Takım içerisindeki ahenk bozulur. Endişe artar.” (Yönetici 10, E, 46).

“Bu tarz bir liderlik yapısının fark edilmesi ile memnuniyetsizlik artar. Yetenekleri yüksek olan çalışanlar bu memnuniyetsizlik sonucu demotive olurlar. Daha fazla izin alma, hasta olma, sonrasında da işten ayrılmalara kadar varabilir.” (Yönetici 5, E, 39).

Günümüzde, Microsoft gibi büyük organizasyonların piyasa değerlerinin yaklaşık %90'ının soyut varlıklardan oluştuğu görülmektedir (Edvinsson, 2000, 13). Bu nedenle; insan sermayesinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübe gibi unsurlar organizasyonların kaybetmekten kaçınacağı önemli varlıklardır (Choo ve Bontis, 2002, 34). Katılımcılar, kukla liderlik yapısının altında çalışan ve bu yapının farkına varan çalışanların organizasyondan ayrılma eğilimi göstereceklerini belirtmişlerdir. Entelektüel sermayenin kaybına sebep olacak olan bu durumun organizasyonları kayba sürükleyeceği düşünülmektedir.

“Kaliteli, fikirlerini açıkça söyleyebilen, tartışmak isteyen insanları, yetenekleri elinde tutamayan işletmeler uzun vadede kaybeder bu yapılar.” (Yönetici 5, E, 39).

“Çalışanlar bu yapı ile uzun süre devam etmeyi tercih etmezler. Siz yetenek olarak işe almışsınız ama bu tarz bir yapı altında çalışanın potansiyeli de heba olur.” (Yönetici 10, E, 46).

Katılımcılar genel olarak, kukla liderlik yapısının hem bireysel hem de organizasyonel açıdan pek çok olumsuz sonuca neden olacağını düşünmekle birlikte; bu liderlik yapısı ile başarılı iş çıktılarının olması halinde kukla liderliğin takdir de görebileceğini belirtmişlerdir. Böyle bir durumda organizasyonların süreçten ziyade

ortaya çıkan sonucu önemseyeceğini ifade eden katılımcılar kukla liderliğin organizasyonel faydasını da vurgulamışlardır.

“Her ne kadar ortaya sık çıkmasa da bu yapının başarılı işlemesi durumunda zaman zaman bu empati hali ile de karşılaşılabilir ve çalışanlar kukla lideri ilerlemesi için destekleyebilir.” (Pilot Çalışma 4, Yönetici, E, 40).

“Olumlu anlamda bir sonuca giderse herkes sonuçta kendini tebrik eder. Burada sonuç önemli aslında. Yöntem kötü sonuç iyi ise yine de alkışlanır. Ben de güzel yaptım, arkadakiler de ne güzel karar aldı, ortadaki de ne iyi uyguladı gibi. Ama her zaman bu tip kararların olumlu olma yüzdesi bence çok da fazla değildir.” (Yönetici 1, E, 51).

“Eğer para kazanılıyorsa liderlik yapısı önemsiz hale geliyor. Her ne kadar o sonuca giden yol da süreç de aslında değerli olsa da uygulamada o şekilde işlemiyor ve sonuç değer görüyor sadece.” (Yönetici 8, E, 32).

5.2.7. Kukla Liderlik Yapısı ile Başa Çıkma Stratejilerine Ait Betimsel Analiz

Mülakatlar sonrasında; çalışanların kukla liderlik yapısı ile mücadele etmekten ziyade kaçınma stratejisi izleyecekleri ortaya konmuştur. Çalışanların bu liderlik yapısı altında kişi örgüt uyumunu sağlayamayacakları için; sahip oldukları değerleri, yetenekleri, nitelikleri ve hayata bakış açıları doğrultusunda farklı iş arayışlarına girebilecekleri belirlenmiştir.

“Çalışan iş aramalı, hayat memmat meselesi değil, iş aramalı. Çalışan niye baş etsin ki? Babanın şirketi ise çalış tabi. Ama değilse niye mücadele edesin. Yok öyle bir mücadele. Hayat kısa; adamın cebine daha çok para girsin diye ben niye mücadele edeyim. Mücadele edilecek hayati şeyler iş değil. Senin yaşam alanını kısıtlayanlarla mücadele edersin, hastalıkla mücadele edersin, çevre sorunları ile mücadele edersin... Ama bu tiplerden kaçarsın, adamın kendi şirketi ne hali varsa görsün dersin.” (Yönetici 3, K, 44).

“Özellikle aradaki o lider kötü niyetli ise ve çalışanları manipüle edip sadece kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışıyorsa çalışan zaten fark edecektir bu durumu. Sonrasında da çalışan sistemden çıkıp ayrı bir yere gitmeyi tercih eder.” (Yönetici 9, E, 47).

“İş aramaya başlar çalışanlar ve bu yapıyı değiştiremeyeceklerini anladıkları zaman ise işten ayrılmayı tercih ederler.” (Yönetici 10, E, 46).

“Mücadele edemez ya da etmek istemez çalışanlar bu liderlik yapısı ile. Zaten yetkin olan çalışan işten ayrılmayı tercih eder. Kendine güvenen, işinde iyi olan çalışan farklı iş arayışına girer dışarıda.” (Yönetici 11, E, 58).

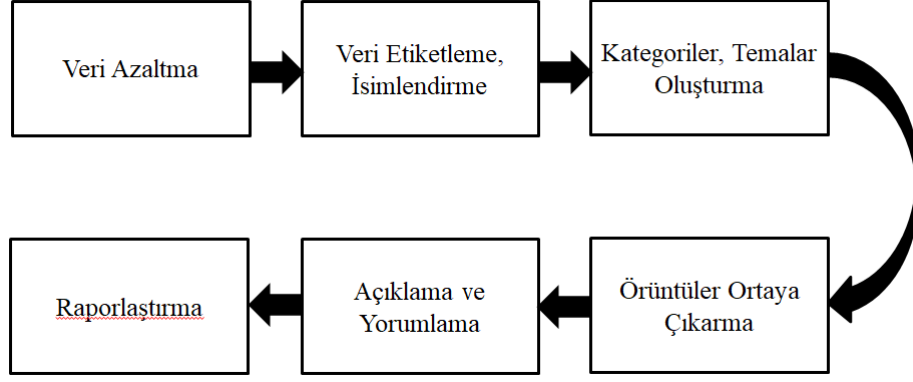
“Her birey kendi karar vermeli bu durumda aslında. Her insanın sahip olduğu değerler var aileden, ülkeden, çalıştığı kurumdan veya kişiliğinden gelen. Eğer zaten kişinin değerleri ile örgütün değerleri örtüşmüyorsa o şirkette uzun süre çalışmak mümkün olmayacaktır. Önemli olan değerler ve kültür yani. Bu gizli kültürde bu gizli kültüre uyum sağlayabilecek kişiler yer alabilir yalnızca. Çünkü o kişiler de bu gizli kültüre uyum sağlayabilecektir, onlar bunu yapabilecek niteliktedir. Yarın öbür gün fırsat çıkarsa ben de öndeki lider olabilirim mantığındadırlar. Ama eğer bu yapı şirkette bir kültür haline gelmişse ve kişinin değerleri bu kültür ile uyuşmuyorsa, kişi kendisini gelecekte bu şirkette görmüyorsa farklı arayışlara girecektir. Yani eğer bu şirket kültürü ise başa çıkma stratejisi geliştirmekten ziyade ayrılmak gerekir. Ama eğer bu durum istisnai bir şeyse o zaman bir çaba sarf edilebilir. Zaten bu istisnai durumda yönetim de zaten bir tedbir alacaktır. Yani senaryonun gelişimine bağlı bu.” (Yönetici 7, K, 50).

“Ben farkına varırım bu liderlik yapısının ve böyle birini kişisel olarak kabul etmem. Mutlaka çalışmış olmak için çalışmıyorum, iş hayatındaki önceliğim çalışmayı sevmek. O nedenle emir aldığım kişinin kesinlikle tecrübe olarak benden daha iyi olması gerekiyor. Aksi halde ben o aradaki kuklayı saymam, öyle bir kişiyi yönetici olarak kabul etmem. Tepkimi gösterip işten ayrılırım.” (Pilot Çalışma 2, Yönetici, K, 40).

5.2.8. İçerik Analizi

Betimsel analiz, derinlemesine bir analize ihtiyaç olmaksızın verileri kullanmaya olanak sağladığı için verilerin içerisinde saklı kalan gerçeklikleri ortaya çıkarmak ve verileri tanımlayabilmek amacıyla araştırmanın veri analiz sürecinde içerik analizine de başvurulmuştur. Bu çerçevede içerik analizi ile elde edilen veriler ışığında belirli kavram ve temalara ulaşılması amaçlanmaktadır.

Keşifsel bir süreç olan nitel veri analizinde veriler öncelikli olarak kavramsallaştırılarak kodlanmaktadır. Ardından, ulaşılan kavramlara göre temalar belirlenmekte ve çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. Tüm bu işlemlerin sonucunda, elde edilen temalar ve örüntüler yorumlanarak yazılı hale getirilmektedir. Nitel veri analizi süresince izlenen bu akış Şekil 9’da yer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017, 433; Strauss ve Corbin, 1998, 56).



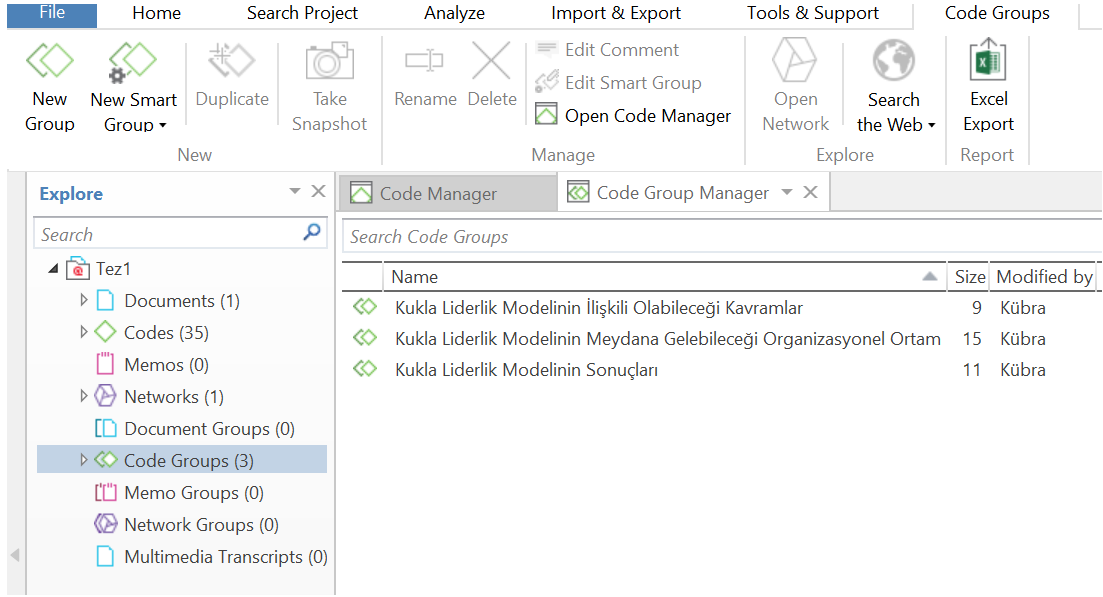
Şekil 9: Nitel Veri Analizi Süreci Akışı

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 433.

Bu bağlamda, içerik analizini gerçekleştirebilmek amacıyla mülakat verileri yalnızca açık uçlu cevapların bulunacağı tek bir Word dokümanı haline getirilmiştir. Mülakatlardan elde edilen veri bu haliyle 35 sayfadır. Bunun yanı sıra, tüm mülakat formlarından demografik sorular çıkartılarak yeni Word dokümanları oluşturulmuştur. Ardından, içerik analizi süresince kullanılacak olan Atlas.ti programında verilerin işlenebilmesi için Word dokümanlarının tamamı RTF haline getirilmiştir. Mülakat verilerinin programa uygun hale getirilmesi ile birlikte, veriler anlamlı gruplara ayrılarak kodlamalar yapılmaya başlanmıştır. Benzer ve/veya birbirleri ile ilişkili olduğu düşünülen kodların geniş temalar altında toplanması ile içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, programa tek tek yüklenen mülakat formlarında oluşturulan kodlara yer verilip verilmediği incelenerek frekans tabloları oluşturulmuştur.

5.2.8.1. Araştırmanın Kod - Tema Listesi

Gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda kodlar çeşitli temalar etrafında kümelenmiştir. Bu doğrultuda ortaya çıkan temalar Şekil 10'da sunulmuştur.



Şekil 10:Araştırmanın Temaları

Yukarıdaki şekilde kodları oluşturan temaların yer aldığı görülmektedir. Toplam 35 kodun yer aldığı sonuçlar üç temel tema etrafında toplanmaktadır. Bu temalar; kukla liderlik modelinin meydana gelebileceği *organizasyonel ortam*, kukla liderlik modelinin *ilişkili olabileceği kavramlar* ve *kukla liderlik modelinin sonuçlarından* oluşmaktadır.

Çalışmada ilk olarak kukla liderlik modelinin ortaya çıkışında etkili olan faktörlere ilişkin veriler analiz edilmiştir. Bu faktörler; kukla liderlik modelinin meydana gelebileceği organizasyonel ortam teması altında kodlanmıştır. Kukla liderlik modelinin meydana gelebileceği organizasyonel ortamı ifade eden ağ görünümü Şekil 11’de yer almaktadır.



Şekil 11: Kukla Liderlik Modelinin Meydana Gelebileceği Organizasyonel Ortamı İfade Eden Ağ Görünümü

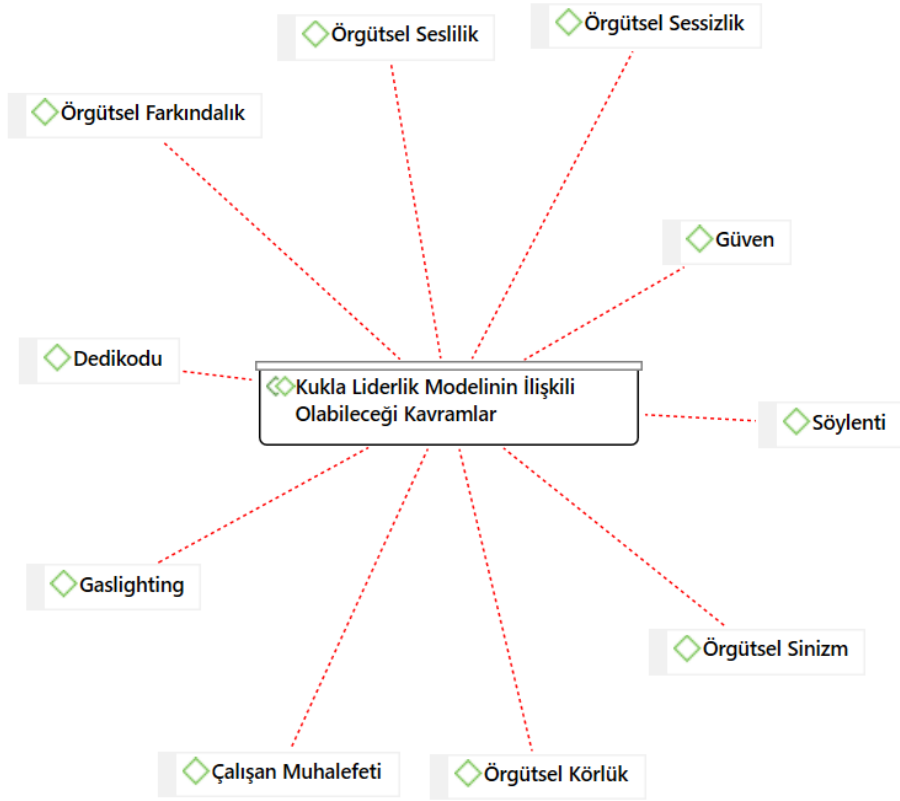
Şekil 12'deki ağ yapısında; örgüt kültürü, otoriter yapılar, kriz dönemleri, iletişim sorunları, korku kültürü, bürokrasi, olağanüstü durumlar, hiyerarşi, büyük organizasyonlar, patron şirketleri, geleneksel yönetim anlayışı, ata erkil düzenler, şeffaflık olmaması, aile işletmeleri ve merkezi yapılar ifadeleri kukla liderlik modelinin meydana gelebileceği organizasyonel ortam temasının temsil ettiği kavramları oluşturmaktadır. Bu temada yer alan kodlara ilişkin detaylı bilgiye Tablo 13'te yer verilmiştir.

Tablo 13: Kukla Liderlik Modelinin Meydana Gelebileceği Organizasyonel Ortam Temasında Yer Alan Kodlar

Kavram	Frekans
Otoriter Yapılar	15
Aile İşletmeleri	14
Hiyerarşi	13
Bürokrasi	13
Örgüt Kültürü	11
Merkezi Yapılar	10
Şeffaflık Olmaması	9
Olağanüstü Durumlar	8
Geleneksel Yönetim Anlayışı	7
Büyük Organizasyonlar	6
Patron Şirketleri	6
Korku Kültürü	5
Ata Erkil Düzenler	4
İletişim Sorunları	4
Kriz Dönemleri	3

Yukarıda yer alan tablo 13'e göre katılımcılar; kukla liderlik modelinin sıklıkla daha otoriter, hiyerarşi ve bürokrasinin ön planda olduğu merkezi yapılarda oluşabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca katılımcıların gerek büyük organizasyonlarda gerekse aile işletmelerinde bu liderlik yapısının oluşabileceğini düşündükleri görülmektedir.

Bir diğer tema olan; kukla liderlik modelinin ilişkili olabileceği kavramlar konusunda katılımcıların üzerinde en çok durdukları ortak nokta; güven ve iletişimdir. Şekil 12'de katılımcıların kukla liderlik modeli ile ilişkili olabileceğini düşündükleri kavramlara ait bir sınıflandırma yer almaktadır.



Şekil 12: Kukla Liderlik Modeli ile İlişkili Olabileceği Kavramlara Ait Ağ Görünümü

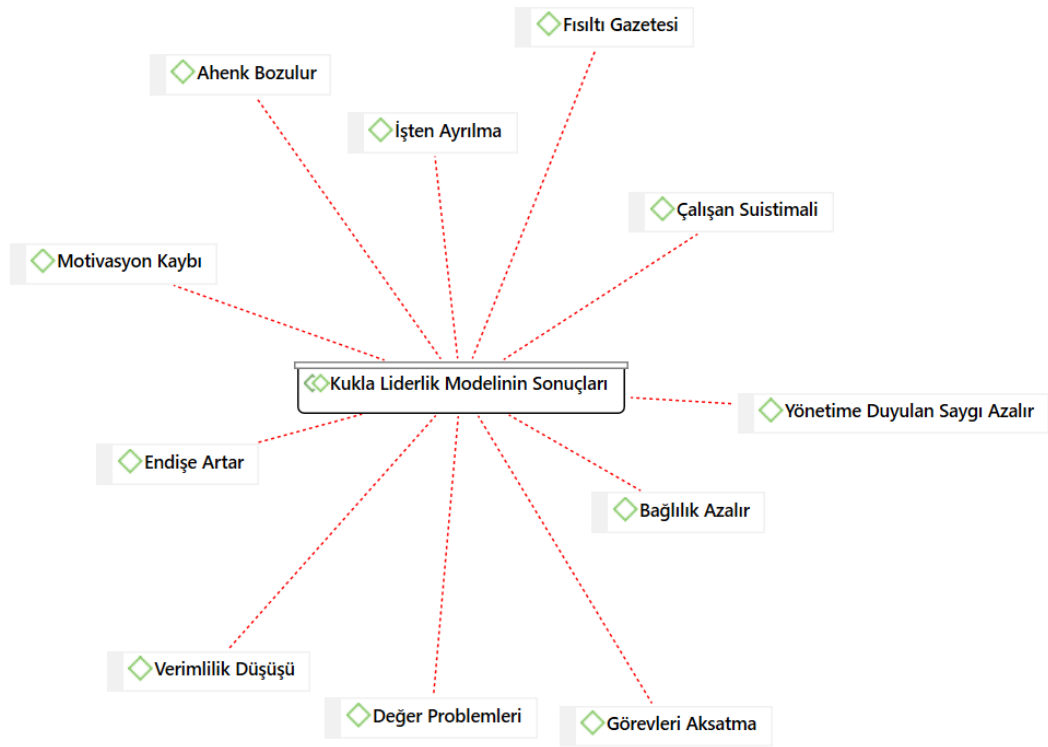
Şekil 12’deki ağ yapısında görüldüğü üzere katılımcılar örgütsel seslilik, örgütsel sessizlik, güven, söylenti, örgütsel sinizm, örgütsel körlük, çalışan muhalefeti, gaslighting, dedikodu ve örgütsel farkındalık konularına yoğunlaşmaktadırlar. Bu temada yer alan kodlara ilişkin ayrıntılara Tablo 14’te yer verilmiştir.

Tablo 14: Kukla Liderlik Modeli ile İlişkili Olabileceği Kavramlar Temasında Yer Alan Kodlar

Kavram	Frekans
Güven	10
İletişim	8
Dedikodu	7
Söylenti	5
Örgütsel Sinizm	5
Çalışan Muhalefeti	4
Örgütsel Sessizlik	3
Örgütsel Körlük	2
Örgütsel Sessizlik	2
Gaslighting	1

Yukarıdaki tablo 14'te; kukla liderlik modelinin ilişkili olabileceği kavramlar teması altında yer alan kodları katılımcıların ne sıklıkla vurguladıkları yer almaktadır. Bu frekans tablosu, oluşturulan kodların her bir mülakatta var olup olmadığının incelenmesi ile elde edilmiştir. Araştırmada yer alan 16 katılımcının 10'u; kukla liderlik modelinin güven ile önemli bir ilişkisinin olduğunu ve bu liderlik yapısının fark edilmesiyle birlikte gerek organizasyona gerekse yönetime karşı duyulan güvenin zedeleneceğini belirtmiştir. Katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer kavram olan iletişime; 16 katılımcının 8'i vurgu yapmıştır. Katılımcıların bazıları iletişim sorunları nedeniyle bu kavramın ortaya çıkacağını düşünürken bazıları ise bu liderlik modelinin iletişim sorunlarına neden olacağını düşünmektedir. Bu nedenle iletişim; hem kukla liderlik modeli ile ilişkilendirilen bir kavram hem de kukla liderlik modelinin sonucu olabilecek bir kavram olarak düşünülebilir. Katılımcıların üzerinde sıklıkla durdukları dedikodu, söylenti, örgütsel sinizm, çalışan muhalefeti, örgütsel seslilik, örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik ise; katılımcılar tarafından kukla liderlik modelinin sonucu olabilecek kavramlar olarak ifade edilmiştir. 1 katılımcı ise, gaslighting kavramının kukla liderlik modelinin ortaya çıkışı ile ilişkilendirilebileceğini belirtmiştir.

Çalışmada son olarak kukla liderlik modelinin sonuçlarına ilişkin analiz yapılmıştır. Bu temaya ait ağ analizi aşağıdaki gibidir (Şekil 13).



Şekil 13: Kukla Liderlik Modelinin Sonuçlarına İlişkin Ağ Analizi

Kukla liderlik modelinin sonuçları temasının; işten ayrılma, motivasyon kaybı, endişe artışı, ahenk bozulması, verimlilik düşüşü, fısıltı gazetesi, çalışan suistimali, bağlılık azalır, görevleri aksatma, yönetime duyulan saygı azalır ve değer problemleri kodlarından oluştuğu görülmektedir. Kodların ne sıklıkla vurgulandığı ise, Tablo 15’te ortaya konmaktadır.

Tablo 15: Kukla Liderlik Modelinin Sonuçları Temasında Yer Alan Kodlar

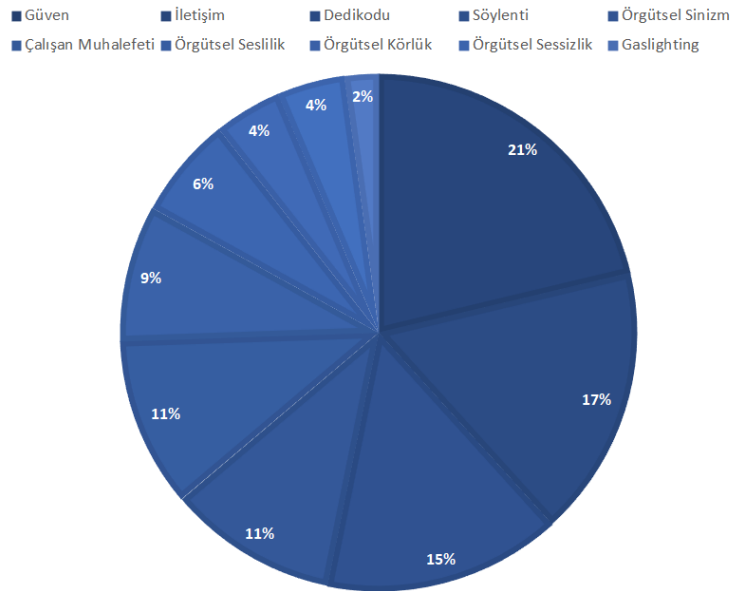
Kavram	Frekans
İşten Ayrılma	16
Motivasyon Kaybı	16
Endişe Artışı	14
Ahenk Bozulması	14
Verimlilik Düşüşü	13
Fısıltı Gazetesi	13
Çalışan Suistimali	13
Bağlılık Azalışı	13
Görevleri Aksatma	11
Yönetime Duyulan Saygı Azalışı	10
Değer Problemleri	5

Yukarıda yer alan tabloda sunulduğu üzere; katılımcıların tamamı kukla liderlik yapısının işten ayrılmaya ve motivasyon kaybına neden olacağını belirtmektedir. Ayrıca, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun kukla liderlik modelinin fark edilmesiyle birlikte organizasyon içerisindeki ahengin bozulacağını ve bu ahengin yerini endişenin alacağını düşündükleri görülmektedir. Tüm bunlar; çalışanların işlerini hatta yöneticilerini suistimal etmelerine, kendi içlerinde fısıltı gazetesi geliştirmelerine neden olarak özellikle bağlılık ve verimlilik noktalarında ciddi kayıplar ortaya çıkarmaktadır.

5.2.8.2. Verilerin Görselleştirilmesi

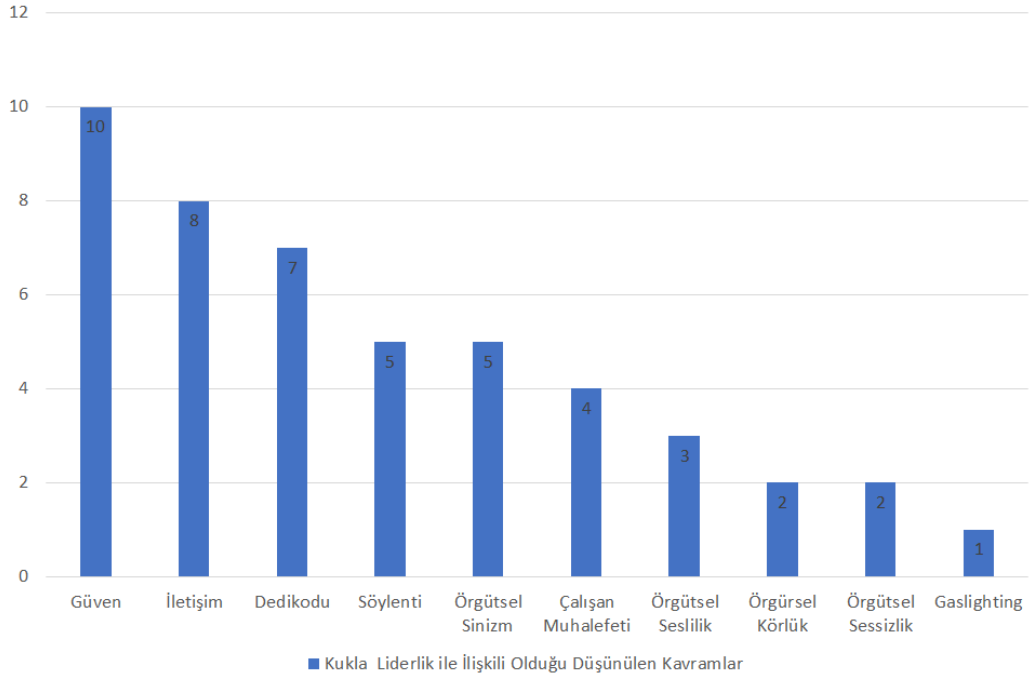
Colin Ware, Information Visualization – Bilginin Görselleştirilmesi isimli kitabında görselleştirme sayesinde birden fazla duyuya hitap edilerek daha fazla bilgi ediniminin gerçekleştiğini belirtmektedir (Stodder, 2013, 5). Yani verilerin görsel hale getirilmesi ile birlikte, kavramların okuyucu tarafından daha iyi anlaşılması sağlanmaktadır (Bilgin ve Çamurcu, 2008, 108). Bu kapsamda, bazı şekil ve grafiklerden faydalanılarak kukla liderlik kavramı ile ilişkili olabilecek bazı kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır (Şekil 14 ve Şekil 15).

KUKLA LİDERLİK KAVRAMI İLE İLİŞKİLİ OLDUĞU DÜŞÜNÜLEN KAVRAMLAR



Şekil 14: Kukla Liderlik Kavramı ile İlişkili Olduğu Düşünülen Kavramlara Ait Daire Grafiği

Yukarıda yer alan daire grafiğinde de görüldüğü üzere; katılımcıların kukla liderlik ile en fazla ilişkilendirdiği kavram güvendir. %21'lik bir dilim ile ilk sırada yer alan güven kavramlarını sırasıyla; %17 ile iletişim ve %15 ile ise dedikodu kavramları takip etmektedir.



Şekil 15: Kukla Liderlik Kavramı ile İlişkili Olduğu Düşünülen Kavramlara Ait Sütun Grafiği

Yukarıdaki sütun grafiğinde de ise, daire grafiğindeki yüzdesel dağılımdan farklı olarak kukla liderlik ile ilişkili olduğu düşünülen kavramların frekans dağılımları yer almaktadır.

5.2.8.3. Kodların Frekans Sıklığına Göre Metin Büyüklüğü Gösterimi

Araştırmada ele alınan liderlik türünün isminin belirlenebilmesi amacıyla katılımcıların ifade ettikleri metaforlar ile oluşan veri görselleştirme sonucunda elde edilen kelime bulutu Şekil 16'da yer almaktadır.



Şekil 16: Metaforlara Ait Metin Büyüklüğü Gösterimi

Şekil 16’da bahsedilen liderlik modelini katılımcıların sıklıkla kukla olarak adlandırdıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra, her ne kadar aile ferdi, çocuk gibi farklı kavramlar ile ifade edilmiş olsa da ele alınan liderin bir ailede yaşı görece küçük bir üyesiyle ilişkilendirildiği de söylenebilir. Ayrıca katılımcılar bahsedilen liderlerin gizli bir alanının da olduğunu belirterek; görüşmeler esnasında liderlik modelini tanımlarken sıklıkla gölge metaforunu da kullanmışlardır.

Araştırmada esas olarak odaklanılan lider ile ilgili katılımcılardan metaforlar alınırken aynı zamanda bu liderin arkasındaki yapıya dair de katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bu çerçevede, kukla liderin arkasında yer alan yapı ilişkin katılımcıların belirlemiş olduğu metaforları ifade eden kelime bulutu Şekil 17’de yer almaktadır.

STRATEJİK_LİDER_AİLE_SÖZCÜSÜ
KARAR_VERİCİ_VİZYONER_LİDER
GİZLİ_GÜÇ_HEYKEL_DESPOT
AİLE_LİDERİ_PALPATİNE
AİLE_BABASI_KONU_MANKENİ
BÜYÜK_ABI_GİZİL_LİDER
HEADQUARTER_MERKEZİ_YÖNETİM

Şekil 17: Kukla Liderin Arkasındaki Yapıya İlişkin Metaforların Metin Büyüklüğü Gösterimi

Şekil 17’de, liderlik modelini tanımlamada olduğu gibi, liderin arkasındaki kişiyi tanımlarken de katılımcıların sıklıkla aile ilişkilerini referans aldığı görülmektedir. Her ne kadar araştırmada farklı frekanslar ile üzerinde durulsa da aile sözcüsü, aile lideri, aile babası ve büyük abi metaforların varlığı bu çerçevede açıklanabilir. Ayrıca katılımcılar kukla liderin arkasındaki yapı çalışanlar tarafından görülmediği için bu yapıdan sıklıkla gizli güç, gizil lider olarak da bahsetmişlerdir.

Mülakatlarda, kukla liderlik yapısının ortaya çıkarabileceği bazı kavramlar katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcıların üzerinde en çok durduğu kavramların kelime bulutu ile ifadesi Şekil 18’deki gibidir.

GÜVEN DEDİKODU

ÇALIŞAN_MUHALEFETİ ÖRGÜTSEL_KÖRLÜK

GASLIGHTING İLETİŞİM ÖRGÜTSEL_SESLİLİK

ÖRGÜTSEL_SİNİZM ÖRGÜTSEL_SESSİZLİK

SÖYLENTİ

Şekil 18: Kukla Liderlik Yapısının Ortaya Çıkarabileceği Kavramlara İlişkin Metin Büyüklüğü Gösterimi

Katılımcılar, kukla liderliğin organizasyonel açıdan ortaya çıkarabileceği sonuçlar hakkında düşündüklerinde üzerinde en çok durdukları noktanın güven olduğu tespit edilmiştir. Güven kavramının yanı sıra katılımcıların sıklıkla iletişim kavramına da vurgu yaptıkları görülmektedir.

5.2.9. Görünmeyen- Soyut Unsurların İncelenmesi

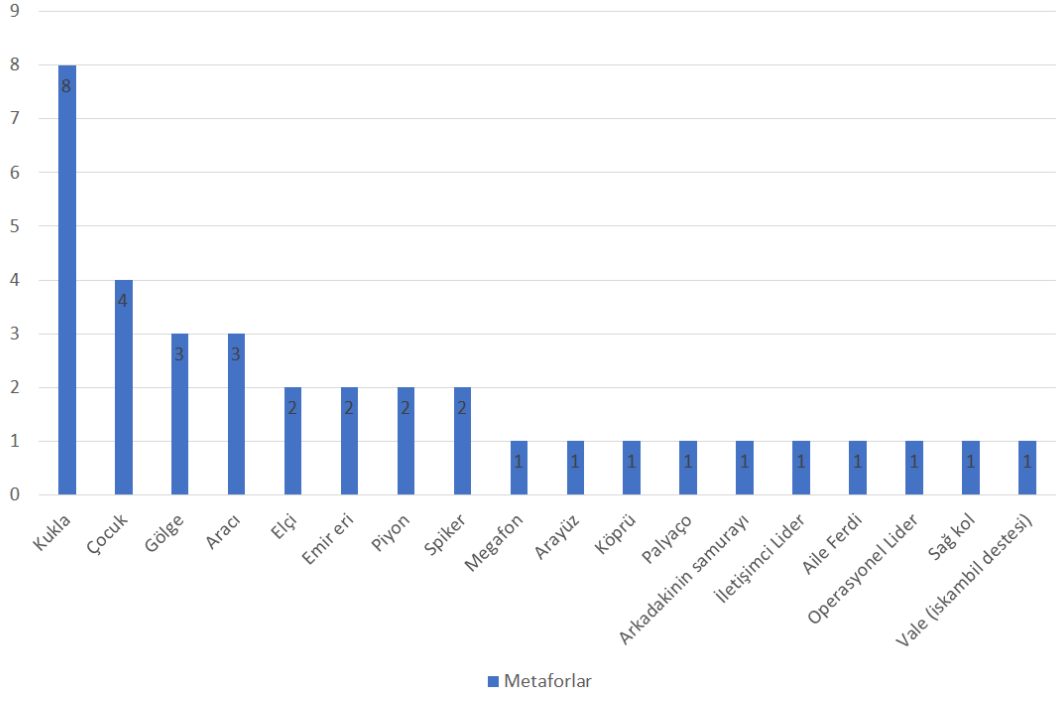
Oluşturulmak istenen liderlik modeline verilecek isim konusunda mecazların önemli olacağı araştırmanın başından beri düşünülmektedir. Mecaz ifadeler sayesinde gerçeklik basit ve anlaşılır bir biçimde ifade edilebilir (Sığırı, 2018, 269). Bu nedenle gerçekleştirilen araştırma süresince oluşturulmak istenen kavramın temelleri metaforlara dayandırılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede, mülakat katılımcılarından tanımlamış oldukları liderleri ve o liderin arkasında yer alan kişileri metaforlar ile açıklamaları beklenmiştir. Ayrıca katılımcılar ifade edecekleri metaforlar ile ilgili herhangi bir sayı kısıtlamasına tabii tutulmamıştır. Tanımlanan liderlik modeline katılımcıların atfetmiş oldukları metaforlar Tablo 16'daki gibidir.

Tablo 16: Tanımlanan Liderlik Modeline İlişkin Metaforlar

Metafor	Frekans
Kukla	8
Çocuk	4
Gölge	3
Aracı	3
Elçi	2
Emir Eri	2
Piyon	2
Spiker	2
Megafon	1
Ara yüz	1
Köprü	1
Palyaço	1
Arkadakinin Samurayı	1
İletişimci Lider	1
Aile Ferdi	1
Operasyonel Lider	1
Sağ Kol	1
Vale (iskambil destesi)	1

Tablo 16’da da görüleceği üzere, katılımcıların liderlik modeli için en çok üzerinde durdukları metafor “kukla”dır. Katılımcılar tarafından en çok bu metaforun tercih edilmesi kuklanın iplerinin izleyiciler tarafından görünmeyen bir başka kişinin elinde olup onun tarafından yönlendirilmesi ile liderin yönlendirilmesinin benzetilmesidir. “Kukla” metaforundan sonra en sık kullanılan metafor “çocuk”tur. Özellikle aile işletmelerini bu liderlik modeli ile özdeşleştiren katılımcılar; çocuk, aile ferdi gibi metaforlar üzerinde durmuşlardır. Bu katılımcılar liderin adeta bir çocuk gibi yetişkinler tarafından yönlendirildiğini düşünmektedirler. Bu çerçevede; oluşturulmak istenen liderlik modeline “Kukla Liderlik” ismi verilmiştir.

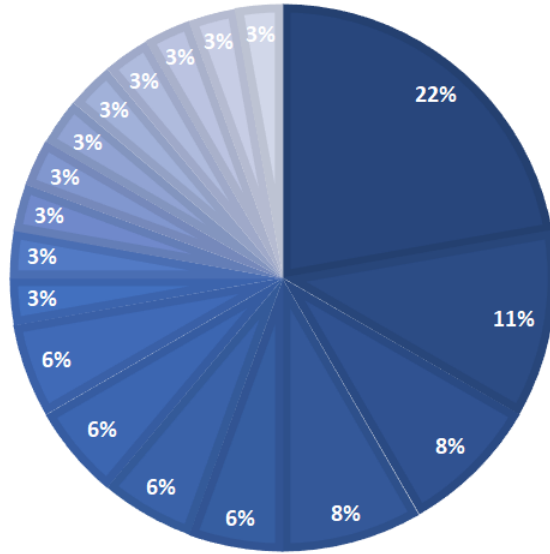
Üzerinde durulan liderlik modelinin metaforlarının sıklık dağılıma ilişkin sütun grafiği aşağıdaki gibidir (Şekil 19).



Şekil 19: Metaforların Sıklık Dağılımına İlişkin Sütun Grafiği

Oluşturulan frekans tablosu ve sıklık grafiği doğrultusunda katılımcıların belirttikleri metaforların yüzdesel dağılımı aşağıda yer almaktadır (Şekil 20).

METAFORLAR



Şekil 20: Metaforlara Ait Yüzdesel Dağılım

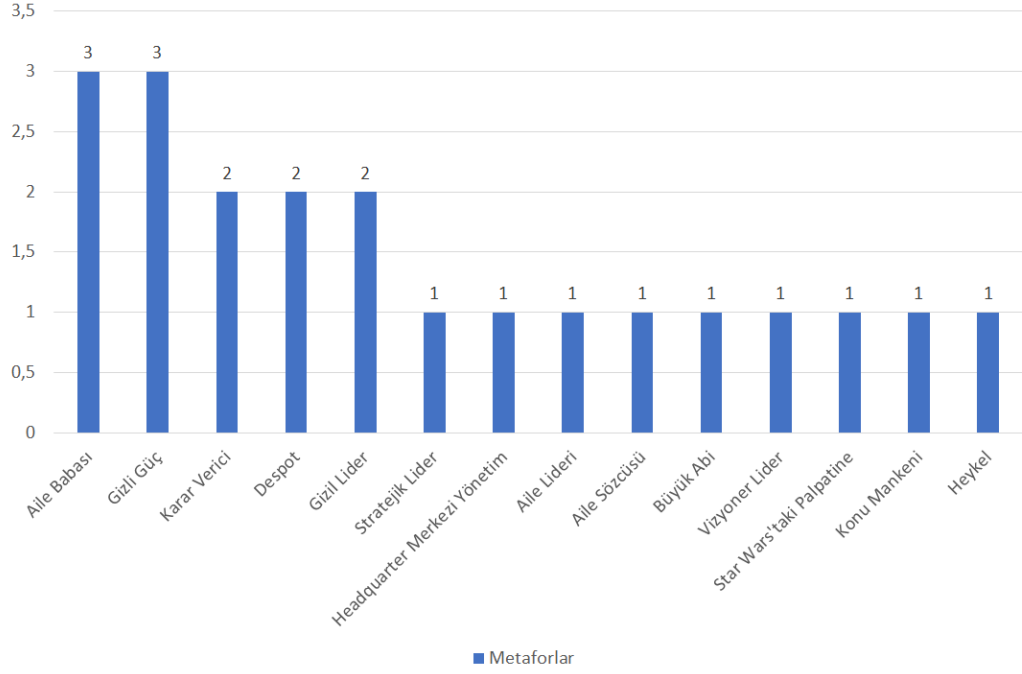
Araştırma süresince üzerinde durulan bir diğer önemli noktanın da kukla lideri yönlendiren kişi ve/veya kişiler olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle katılımcılardan görmüş oldukları lideri tanımlamalarının yanı sıra arkada görmedikleri kişiyi de metaforlar ile açıklamaları beklenmiştir. Tüm bunların sonucunda, katılımcıların kukla liderin arkasındaki kişi ve/veya kişilere yönelik oluşturdukları metaforlar Tablo 17'deki gibidir.

Tablo 17: Kukla Liderin Arkasındaki Yapıya İlişkin Metaforlar

Metafor	Frekans
Aile Babası	3
Gizli Güç	3
Karar Verici	2
Despot	2
Gizil Lider	2
Stratejik Lider	1
Headquarter Merkezi Yönetim	1
Aile Lideri	1
Aile Sözcüsü	1
Büyük abi	1
Vizyoner Lider	1
Star Wars'taki Palpatine	1
Konu Mankeni	1
Heykel	1

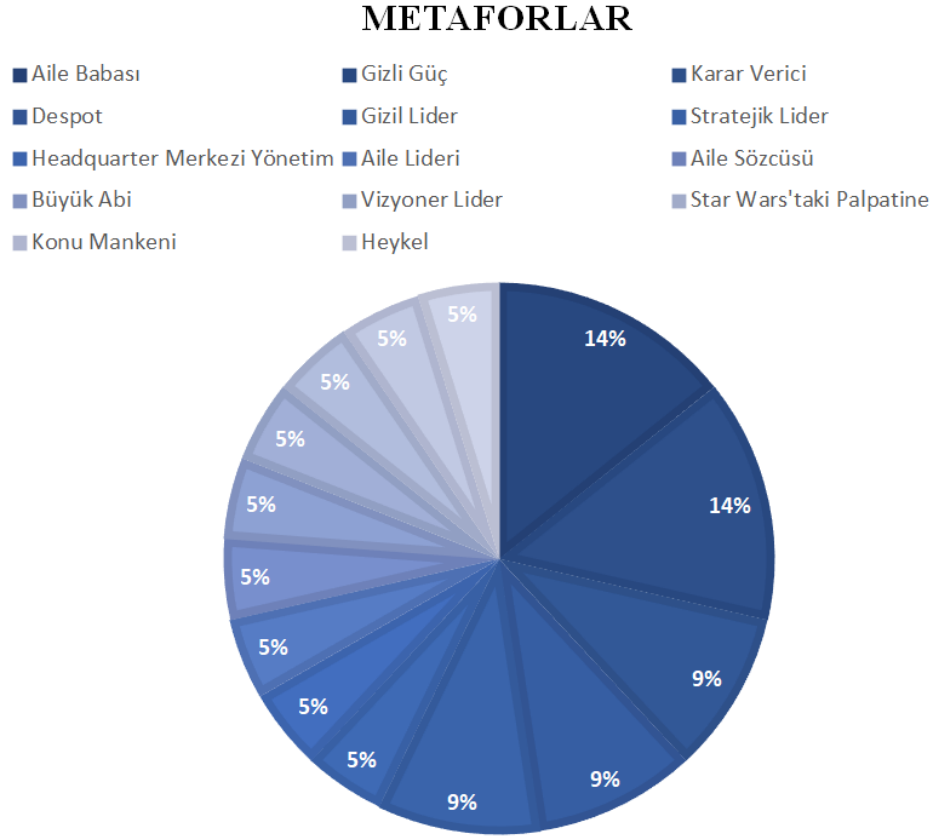
Kukla liderin arkasındaki kişi ve/veya kişileri tanımlama konusunda en çok kullanılan metaforun “aile babası” olduğu görülmektedir. Bu ifadenin, kukla liderliği tanımlamak için hazırlanan tabloda en sık ikinci metafor olarak görülen “çocuk” metaforu ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede, kukla liderlik yapısının aile işletmelerinde sıklıkla ortaya çıktığını düşünen katılımcıların öndeki lideri “çocuk”; arkadakini ise “aile babası”, “aile lideri”, “aile sözcüsü” ve “büyük abi” gibi metaforlar ile açıklamaya çalıştıkları düşünülebilir. Ayrıca katılımcıların arkadaki yapıyı sıklıkla “gizli güç”, “gizli lider” gibi gizli mekanizmalar ile ilişkilendirdikleri ifade edilebilir.

Bu doğrultuda, kukla liderin arkasında yer alan kişi ve/veya kişilere ilişkin yapılan tanımlamalar sonucunda ortaya çıkan metaforlarının sıklık dağılımına ilişkin sütun grafiği aşağıdaki gibidir (Şekil 21).



Şekil 21: Kukla Liderin Arkasındaki Yapıya Ait Metaforların Sıklık Dağılımına İlişkin Sütun Grafiği

Oluşturulan frekans tablosu ve sıklık grafiği doğrultusunda katılımcıların belirttikleri metaforların yüzdesel dağılımı aşağıda yer almaktadır (Şekil 22).



Şekil 22: Kukla Liderin Arkasındaki Yapıya Ait Metaforların Yüzdesel Dağılımı

6. SONUÇ

Son dönemlerde yapılan birçok araştırma, organizasyonların günden güne bir değişim ve dönüşüm içerisinde olduklarını göstermektedir. Organizasyonlarda meydana gelen bu değişimin bir ayağı da liderlik yaklaşımları üzerinedir (Bakan ve Doğan, 2012, 1; Kesken ve Ayyıldız, 2008, 729). Özellikle değişim dönemlerinde yönetim fonksiyonları ve bu fonksiyonlar içerisinde yer alan yönlendirme fonksiyonu; organizasyonel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için kritik düzeyde bir öneme sahiptir. Yönlendirme fonksiyonunun başarısı ise büyük ölçüde organizasyon içerisindeki liderlere bağlıdır. Bu nedenle yüzyıllar boyunca liderlik kavramına ilişkin çok sayıda tanım yapılmış ve liderlik yaklaşımlarını farklı perspektifler ile açıklayan çok sayıda model geliştirilmiştir (Avcı ve Topaloğlu, 2009, 2-3). Tüm bunlar; organizasyonların önemli bir yapı taşı olan liderlerin sergiledikleri liderlik davranışlarının farklı boyutlar ve bakış açıları ile hem sosyolojik hem de organizasyonel düzeyde önemli araştırma konularından biri olduğunu göstermektedir (Arıcı, 2002, 2).

Bir organizasyonda etkin liderlik yapabilmek için liderlerin; görev yapısı, bireylerin uzmanlık güçleri ve lider-üye ilişkilerinin farkında olması gerekmektedir. Liderlerin, belirlenen hedef ve amaçların başarılması ile izleyici grubunun çalışma performansı üzerinde fark ve etki yarattığı bilinmektedir (Veliu ve diğ., 2017). Bu nedenle de liderlik tarzının incelenmesinin önemi bir kat daha artmaktadır.

İş yaşamına yönelik yapılan araştırmalar, çalışanların organizasyon içerisindeki liderlik yapılarını farklı ifadeler ile adlandırdıklarını göstermektedir. Bu araştırmaların odağı; bazen lider davranışları olabilirken bazen de çevresel koşullar olarak ele alınabilmektedir. Yeni bir liderlik yaklaşımı ortaya koymanın temel motivasyonu ise henüz geliştirilmekte olan paradigmalara yönelik farklı bir çerçeve çizebilmek olarak düşünülebilir. Bu çerçevede çalışmada; organizasyonların yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin görüş ve tecrübelerinden hareket edilerek kuramsal olarak yeni bir liderlik modeli olan kukla liderlik ortaya konmuştur. Her ne kadar bu kavram katılımcılar tarafından *gizil güç*, *gölge*, *aracı* gibi ifade edilmiş olsa

da katılımcıların üzerinde en çok durdukları ve sıklıkla tekrar ettikleri terim “kukla” olduğu için modele “**Kukla Liderlik**” adı verilmiştir.

Araştırmada yer alan tüm kavramlar ampirik çıkarımsamalar ile geliştirilmiştir. Bu çerçevede, sıfır noktasından başlanıp elde edilen veriler ışığında bir teori inşa edilmeye çalışılarak araştırma verisi içerisinde gömülü olan sosyal olgu ortaya çıkarılmıştır. Bu süreçte temalar ve kodlar ile anlamlı bir yapı oluşturabilmek amacıyla, nitel araştırma desenlerinden biri olan gömülü teoriden faydalanılmıştır.

Bugüne dek geliştirilen liderlik yaklaşımları, kukla liderliğin ortaya çıkışında önemli rol oynamakta ve doğrudan kukla ifade kullanılsa bile birçok özellik bu liderlik teorileri ile örtüşmektedir. Bu çerçevede; Argyris (1957) Olgunlaşma Teorisi’nden hareket edilerek kukla liderin ve arkasındaki görünmeyen kişinin özellikleri tanımlanmıştır. Hersey ve Blanchard’ın (1988) geliştirdiği model ile liderin özelliklerinin yanı sıra izleyicilerin olgunluk düzeyleri de göz önünde tutulmuştur. Ayrıca Reddin’in (1970) Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı’ndan yola çıkılarak, kukla liderin ve arkasında görünmeyen kişinin liderlik biçimleri belirlenmiştir.

Liderlik yaklaşımlarının yanı sıra örgütsel iletişim ve kişilik gibi kavramlar da kukla liderlik modelinin oluşturulmasında yol gösterici olmuştur. Tüm bunlar ışığında; mevcut liderlik yaklaşımları eleştirel bakış açısıyla incelenmiş ve yeni bir liderlik modeli geliştirilerek liderlik alanında farklı bir paradigma ortaya konmaya çalışılmıştır.

Kukla liderler, izleyiciler tarafından görülmeyen bir kişi tarafından tasarlanan amaç ve hedefleri izleyiciler ile paylaşan kişidir. İzleyicilerin kukla liderlik yapısının farkında olmalarına ve bu liderlik yapısını ifade etme düzeylerine göre kukla liderlik sırasıyla; **gizli kukla liderlik, algılanan kukla liderlik ve açık kukla liderlik** olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır. Bu çerçevede; gizli kukla liderlikte izleyiciler bu liderlik yapısının farkında değilken; algılanan kukla liderlik boyutunda ise, gizli kukla liderlik boyutunda bilinmeyen ve/veya farkına varılamayan unsurlar izleyicilerin algı düzeyine ulaşmaktadır. Son boyut olan açık kukla liderlik ise, izleyicilerin hem kukla liderlik yapısını açıkça kavradıkları hem de bu liderlik yapısı ile ilgili görüşlerini çevreleri ile paylaştıkları aşamayı ifade etmektedir.

Araştırma sonucunda; güven, örgütsel dedikodu ve söylenti, örgütsel körlük, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik, örgütsel sinizm ve çalışan muhalefeti gibi kavramların kukla liderlik modeli ile ilişkili olabileceği ortaya konmuştur. Sonraki çalışmalarda bu kavramların kukla liderlik ile ilişkisinin incelenmesi de faydalı olacaktır. Bu noktada, ileriki araştırmaların gerçekleştirilebilmesi için kukla liderlik modeli ile ilgili ölçek tasarlanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Liderlik ile ilgili çalışmalar günümüze dek organizasyon içerisindeki güçlü liderlerin özelliklerine odaklanırken bu çalışmada liderin arka planında yer alan bireye vurgu yapılması literatürde önemli bir farkındalığı ortaya koymaktadır. Böyle bir çalışmanın ilk kez yapıyor olması da alana katkı sağlamaktadır. İleriki çalışmalarda, araştırmada belirtilen tüm noktaların farklı araştırmalarla desteklenerek aydınlatılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, kukla liderliğin etkinliğini gösterebilmek amacıyla model, örgütsel performans gibi farklı değişkenlerle birlikte ele alınabilir. Bu bağlamda, nitel araştırma desenlerinden biri olan gömülü teori ile ana hatları ortaya konan kukla liderlik modelinin gelecekte nicel desenlerden faydalanılarak yeni çalışmalarda kullanılması beklenmektedir. Bu açıdan, kukla liderlik modelinin kuramsal açıdan literatüre sağladığı katkılar düşünülerek özellikle liderlik ve yönetim alanında çalışan araştırmacılara yeni bakış açıları sunacağına inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abraham, Rebecca. 2000. Organizational cynicism: Bases and consequences. **Genetic, social, and general psychology monographs**. c.126 s.3: 269-292.
- Akkoç, İrfan, Bayram Zafer Erdoğan. 2011. Organizasyon Yapısı ve Liderliğin İş Performansına Etkisi. **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.8. s.1: 79-108.
- Alicke, Mark D., M.L. Klotz, David L. Breitenbecher, Tricia J. Yurak, Debbie S. Vredenburg. 1995. Personal contact, individuation, and the better-than-average effect. **Journal of personality and social psychology**. c.68. s.5: 804-825.
- Allport, Gordon W., Leo Postman. 1946. An analysis of rumor. **Public Opinion Quarterly**. c.10. s.4: 501-517.
- Allport, Gordon W. 1937. **Personality: A psychological interpretation**. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Altunışık, R., Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. 2002. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 2. bs. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Andersson, Lynne M., Thomas S. Bateman. 1997. Cynicism in the workplace: Some causes and effects. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**. c.18. s.5: 449-469.
- Andersson, Lynne. M. 1996. Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. **Human Relation**. c.49. s.11: 1395-1418.
- Arıcı, Eren Durmuş. 2002. Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.2. s.3: 1-20.
- Arıkan, Rauf. 2013. **Araştırma Yöntem ve Teknikleri**. 2. bs. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Argüden, Yılmaz. 2007. **Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi için Kurumsal Yönetişim**. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Argyris, Chris. 1957. **Personality and organization; the conflict between system and the individual**. Oxford, England: Harpers.

- Avcı, Umut, Cafer Topaloğlu. 2009. Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. **KMU İİBF Dergisi**. c.11. s.16:1-20.
- Babbie, Earl R. 2014. **The practice of social research**. 14.bs. United States of America: Cengage Learning.
- Bakan, İsmail, İnci Fatma Doğan 2012. Hizmetkâr liderlik. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.2. s.2: 1-12.
- Baker, Cynthia, Judith Wuest, Phyllis Noerager Stem 1992. Method slurring: The grounded theory/phenomenology example. **Journal of advanced nursing**. c.17. s.11: 1355-1360.
- Barefoot, John C., Kenneth A. Dodge, Bercedis L. Peterson, W. Grant Dahlstrom, Redford B. Williams. 1989. The Cook-Medley hostility scale: item content and ability to predict survival. **Psychosomatic medicine**. c.51. s.1: 46-57.
- Bass, Bernard M., Ruth Bass. 2009. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 4. bs. New York: Free Press.
- Baş, Türker, Ulun Akturan. 2017. **Nitel araştırma yöntemleri: NVivo 7.0 ile nitel veri analizi**. 3. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İbrahim Ethem. 2000. **Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü**. 3.bs. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bateman, Thomas S., Tomoaki Sakano, Makoto Fujita. 1992. Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. **Journal of Applied Psychology**. c.77. s.5: 768-771.
- Bayram, Nuran. 2012. **Veri Analizi: Excel ve SPSS Uygulamalarıyla Birlikte**. Bursa: Siyasal Kitabevi.
- Baysal, A. Can, Erdal Tekarslan. 1996. **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**. 2. bs. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Bedelan, Arthur. 1989. **Organizational Behavior**. Orlando: The Dryden Press.
- Berg, Bruce L. 2009. **Qualitative Research Methods for The Social Sciences**. 7. bs. Boston: Pearson.
- Bernard, Harvey Russell. 2017. **Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches**. 4. bs. United States of America: AltaMira Press.
- Bhattacharjee, Anol. 2012. **Social science research: Principles, methods, and practices**. 2. bs. United States of America: CreateSpace Independent Publishing Platform.

- Bibb, Sally, Jeremy Kourdi. 2004. **Trust matters: For organisational and personal success.** United States of America: MacMillan.
- Biernacki, Patrick, Dan Waldorf. 1981. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological methods & research.** c.10. s.2: 141-163.
- Bilgin, T. Tugay, A. Yılmaz Çamurcu. 2008. Çok Boyutlu Veri Görselleştirme Teknikleri. **Akademik Bilişim.** s. 30: 107-112.
- Bitsch, Vera. 2005. Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. **Journal of agribusiness.** c.23. s.1: 75-91.
- Bogdan, Robert C., Sari Knopp Biklen. 1997. **Qualitative research for education.** 3. bs. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Boyчук, Judy E., Debra Morgan. 2004. Grounded theory: reflections on the emergence vs. forcing debate. **Journal of advanced nursing.** c.48. s.6: 605-612.
- Böke, Kaan. 2010. Sosyal Bilimlerde Araştırma. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.** ed. Kaan Böke. İstanbul: Alfa Basım Yayın ve Dağıtım.
- Brandes, Pamela, Diya Das. 2006. Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. **Employee health, coping and methodologies.** c.5: 233-266.
- Brinsfield, Chad T. 2009. Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, Doktora Tezi, Ohio State University.
- Bryman, Alan. 2012. **Social research methods.** 4. bs. New York: Oxford University Press.
- Burns, James McGregor. 1978. **Leadership.** New York: Harper and Row.
- Cartwright, Susan, Nicola Holmes. 2006. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. **Human resource management review.** c.16. s.2: 199-208.
- Catino, Maurizio. 2013. **Organizational myopia: Problems of rationality and foresight in organizations.** United Kingdom: Cambridge University Press.
- Choo, Chun Wei, Nick Bontis. 2002. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge.** United Kingdom: Oxford University Press.
- Church, Allan H., Janine Waclawski. 1998. The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology.** c.71. s.2: 99-125.

- Cole, Michael S., Heike Bruch, Bernd Vogel. 2006. Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior.** c.27. s. 4: 463-484.
- Corbin, Juliet, Anselm Strauss 2007. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.** 2. bs. California: Sage Publications, Inc.
- _____. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative sociology.** c.13. s.1: 3-21.
- Costa Jr, Paul T., Robert R.McCrae. 1992. Four ways five factors are basic. **Personality and individual differences.** c.13. s.6: 653-665.
- Creswell, John W. 1994. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches.** 15. bs. London: Sage Publications.
- _____. (2007). **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches.** 2. bs. London: Sage publications.
- Croucher, Stephen M. 2015. Understanding Communication Theory: A Beginner's Guide. New York: Routledge.
- Cutcliffe, John R. 2005. Adapt or adopt: Developing and transgressing the methodological boundaries of grounded theory. **Journal of advanced nursing.** c.51. s.4: 421-428.
- Czarniawska, Barbara. 2004. **Narratives in social science research.** London: Sage.
- Çakıcı, Ayşehan. 2007. Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c.16. s.1: 145-162.
- Çelik, Hilal, Halil Ekşi. 2018. **Nitel desenler: gömülü teori.** 2. bs. İstanbul: EDAM Yayınları.
- Çınar, Ömer, Salih Yeşil. 2016. Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. **International Journal of Social Sciences and Education Research.** c.2. s.1: 287-301.
- Dalton, Dan R., William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, Lyman W. Porter. 1980. Organization structure and performance: A critical review. **Academy of management review.** c.5. s.1: 49-64.
- Dawson, Catherine. 2009. **Introduction to research methods: A practical guide for anyone undertaking a research project.** Oxford: How to Books Ltd.
- Dean Jr, James W., Pamela Brandes, Ravi Dharwadkar. 1998. Organizational cynicism. **Academy of Management review.** c.23. s.2: 341-352.

- Deitzer, Bernard A., Karl A. Shilliff, Michael James Jucius. 1979. **Contemporary management concepts**. United States of America: Grid Publishing.
- Demir, İrfan. 2010. Bilimsel Araştırmada Etik. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. ed. Kaan Böke. İstanbul: Alfa Basım Yayın ve Dağıtım.
- Denzin, Norman K., Yvonna S. Lincoln. 2011. **The handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dessler, Gary. 1998. **Management**. United States of America: Prentice Hall.
- De Vaus, David. 2001. **Research design in social research**. California: Sage Publications.
- Dey, Ian. 1993. **Qualitative data analysis: A user friendly guide for social scientists**. London: Routledge.
- DiFonzo, Nicholas, Prashant Bordia. 1998. A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. **Human Resource Management**. c.37. s. 3-4: 295-303.
- _____. 2007. Rumor, Gossip and Urban Legends. **Diogenes**. s.213: 19- 35.
- Donald L., Ferrin, Kurt T. Dirks. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of applied psychology**. c.87. s.4: 611-628
- Dubrin, Andrew J. 2004. **Applying psychology: Individual and organizational effectiveness**. New Jersey: Prentice Hall.
- Dunbar, R. I., Anna Marriott, N. D. C. Duncan. 1997. Human conversational behavior. **Human nature**. c.8. s.3:231-246.
- Dundon, Tony, Adrian Wilkinson, Mick Marchington, Peter Ackers. 2004. The meanings and purpose of employee voice. **The International Journal of Human Resource Management**. c.15. s.6: 1149-1170.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang, Isabel C. Botero. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of management studies**. c.40. s.6: 1359-1392.
- Eder, Donna, Janet Lynne Enke. 1991. The structure of gossip: Opportunities and constraints on collective expression among adolescents. **American Sociological Review**. c.56. s. 4: 494-508.
- Edvinsson, Leif. 2000. Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. **Journal of Intellectual capital**. c.1. s.1: 12-16.
- Efil, İsmail. 1996. **İşletmelerde yönetim ve organizasyon**. 6. bs. Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

- Eisenhardt, Kathleen M. 2000. Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. **Academy of Management Review**. c.25. s.4: 703-705.
- _____. 1989. Building theories from case study research. **Academy of management review**. c.14. s.4: 532-550.
- Enache, Roxana. 2010. Forms of Organizational Pathology among the Teaching Staff in Prahova County. **The New Educational Review**. c.20. s.1: 29-40.
- Erdoğan, İlhan. 1997. **İşletmelerde davranış**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, Erol. 2015. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 15. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- _____. 2011. **Yönetim ve Organizasyon “Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”**. 11. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Erkutlu, Hakan Vahit. 2015. **Pozitif Örgütsel Davranış**. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Evers, Natasha, John Knight. 2008. Role of International Trade Shows in Small Firm Internationalization: A Network Perspective. **International Marketing Review**. c.25. s.5: 544–562.
- Fiol, C. Marlene, Edward J. O'Connor. 2003. Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons. **Academy of management review**. c.28. s.1: 54-70.
- Fossey, Ellie, Carol Harvey, Fiona McDermott, Larry Davidson. 2002. Understanding and evaluating qualitative research. **Australian and New Zealand journal of psychiatry**. c.36. s.6: 717-732.
- Foster, Eric K. 2004. Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. **Review of general psychology**. c.8. s.2: 78-99.
- Freeman, Melissa. 2017. **Modes of thinking for qualitative data analysis**. New York: Routledge.
- Friese, Susanne. 2012. **Qualitative data analysis with ATLAS.ti**. London: Sage Publications Limited.
- Gambetta, Diego. 1988. **Trust: Making and breaking cooperative relations**. Oxford: Blackwell.
- Geiger, Daniel, Elena Antonacopoulou. 2009. Narratives and organizational dynamics: Exploring blind spots and organizational inertia. **The Journal of Applied Behavioral Science**. c.45. s.3: 411-436.
- Genç, Nurullah. 2007. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**. 3. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Glaser, Barney G. 1998. **Doing grounded theory: issues and discussions**. California: Sociology Press.
- Glaser, Barney G, Anselm L. Strauss. 1965. **Awareness of dying**. Chigago: Aldine.
- _____. 1967. **Discovery of grounded theory**. Chigago: Aldine.
- Goldner, Fred H., R. Richard Ritti, Thomas P. Ference. 1977. The production of cynical knowledge in organizations. **American Sociological Review**. c.42. s.4: 539-551.
- Goulding, Christina. 2005. Grounded theory, ethnography and phenomenology. **European Journal of Marketing**. c.39. s.3-4: 294-308.
- Greenleaf, Robert K. (2002). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. New Jersey: Paulist Press.
- Grosser, Travis J., Virginie Lopez-Kidwell, Giuseppe Labianca. 2010. A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life. **Group & Organization Management**. c.35. s.2: 177-212.
- Guest, Greg., Arwen Bunce, Laura Johnson. 2006. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**. c.18. s. 1: 59-82.
- Güler, Ahmet, Mustafa Bülent Halıcıoğlu, Serkan Taşğın. 2013. **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, Sait, Faruk Şahin. 2017. **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri**. 4. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güven, Sami. 2001. **Toplumbiliminde araştırma yöntemleri**. 2. bs. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Hakim, Catherine. 2000. **Research Design: Successful Designs for Social Economics Research**. 2. bs. London: Routledge.
- Hall, Richard H. 1987. **Organizations: Structures, Processes and Outcomes**. 4.bs. N.J.: Prentice-Hall.
- Hamner, W. Clay, Dennis W. Organ. 1978. **Organizational behavior: An applied psychological approach**. Dallas: Business Publications.
- Hammersley, Martyn, Anna Traianou. 2012. **Ethics in qualitative research: Controversies and contexts**. London: Sage.
- Hancock, Beverley, Elizabeth Ockleford, Kate Windridge. 2001. **An introduction to qualitative research**. East Midlands: Research Design Service for Yorkshire & the Humber.
- Harriman, Bruce. 1974. Up and Down the Communications Ladder. **Harvard Business Review**. c.52. s.5: 143-151.

- Hellriegel, Don, John W Slocum. 2007. **Organizational Behavior**. 11. bs. United States of America: Thomson South Western.
- Hersey, Paul H., Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. 1988. **Management of organizational behavior**. New Jersey: Prentice hall.
- Higgins, James M., JulianW. Vincze. 1993. **Strategic management: Text and cases**. 5. bs. United States of America: Dryden Press
- Hitt, Michael A., C. Chet Miller, Adrienne Colella. 2006. **Organizational behavior: a strategic approach**. 5. bs. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Holloway, Immy, Stephanie Wheeler. 2010. **Qualitative research in nursing**. 3.bs. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Hollinger, Robert. 2005. **Postmodernizm ve Sosyal Bilimler**. çev. Ahmet Cevizci, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Hosmer, Larue Tone. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of management Review**. c.20. s.2: 379-403.
- Houmanfar, Ramona, Rebecca Johnson. 2004. Organizational implications of gossip and rumor. **Journal of Organizational Behavior Management**. c.23. s.2-3: 117-138.
- Hughes, Richard L. 1996. **Leadership: Enhancing the lessons of experience**. New York: Donneley & Sons Co.
- Hwang, Sungsoo. 2008. Utilizing qualitative data analysis software: A review of Atlas. ti. **Social Science Computer Review**. c.26. s.4: 519-527.
- İbicioğlu, Hasan, H. İbrahim Özmen, Sebahattin Taş, 2009. Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences**. c.14. s.2: 1-23.
- İlgar, Semra Coskun, M. Zeki İlgar. 2014. Nitel veri analizinde bilgisayar programları kullanılması. **IZU Sosyal Bilimler Dergisi**. c.5. s.4: 31-78.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi. 2003. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Jackson, Normàn, Pippa Carter. 1991. In defence of paradigm incommensurability. **Organization studies**. c.12. s.1: 109-127.
- Johnson-George, Cynthia, Walter C. Swap. 1982. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. **Journal of personality and Social Psychology**. c.43. s.6: 1306-1317.

- Joseph, Errol E., Bruce E. Winston. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. **Leadership & Organization Development Journal**. c.26. s.1: 6-22.
- Jung, Dong I., Bruce J. Avolio. 2000. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. **Journal of organizational Behavior**. c.21. s.8: 949-964.
- Karasar, Niyazi. 2016. **Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar-ilkeler-teknikler**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karavardar, Gülşah. 2015. İş Yaşamında Farkındalık: İş-Aile Dengesi ve İş Performansı ile İlişkisi. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. c.13. s.1: 186-199.
- Kassing, Jeffrey W., Todd A. Armstrong. 2002. Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. **Management Communication Quarterly**. c.16. s.1: 39-65.
- _____. 2001. Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. **Communication Research Reports**. c.18. s.3: 264-273.
- Kassing, Jeffrey W, Theodore A. Avtgis. 1999. Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. **Management Communication Quarterly**. c.13. s.1: 100-115.
- Kassing, Jeffrey W. 1998. Development and validation of the organizational dissent scale. **Management Communication Quarterly**. c.12. s.2: 183-229.
- _____. 1997. Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. **Communication Studies**. c.48. s.4: 311-332.
- Kathleen, Eisenhardt. 1989. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. c.14. s.4: 532-550.
- Kayser, Thomas. A. (1995). **Mining group gold: How to cash in on the collaborative genius of work teams**. 2. bs. Chicago: Irwin.
- Keleş, Selda. 2014. Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. c.5. s.11: 95-109.
- Kelly, Dawn. (2000). Using vision to improve organisational communication. **Leadership & Organization Development Journal**. c.21. s.2: 92-101.
- Kesken, Jülide, Nazlı Ayşe Ayyıldız. 2008. Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. **Ege Academic Review**. c.8. s.2: 729-754.

- Kniffin, Kevin M., David Sloan Wilson. 2005. Utilities of gossip across organizational levels. **Human Nature**. c.16. s.3: 278-292.
- Koçel, Tamer. 2014. **İşletme Yöneticiliği**. 15. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koh, Kyle, Bongshin Lee, Bohyoung Kim, Jinwook Seo. 2010. Maniwordle: Providing flexible control over wordle. **IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics**. c.16. s.6: 1190-1197.
- Kracauer, Siegfried. 1952. The challenge of qualitative content analysis. **Public opinion quarterly**. c.16. s.4: 631-642.
- Kruger, Justin, David Dunning. 1999. Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. **Journal of personality and social psychology**. c.77. s.6: 1121-1134.
- Kuhn, Thomas S. 1970. **The Structure of Scientific Revolutions**. 2. bs. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kurland, Nancy B., Lisa Hope Pelled. 2000. Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. **Academy of management review**. c.25. s.2: 428-438.
- Kurtuluş, Kemal. 1989. **İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi**. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını.
- Kuş, Elif. 2012. **Nicel-nitel araştırma teknikleri: sosyal bilimlerde araştırma teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?**. 4. bs. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kutanis, Rana Özen, Emine Çetinel. 2010. Adaletsizlik algisi sinisizmi tetikler mi?: Bir örnek olay. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.26. 186-195.
- Lalli, Joseph S., Diane M. Browder, F. Charles Mace, D. Kirby Brown. 1993. Teacher Use of Descriptive Analysis Data to Implement Interventions to Decrease Students' Problem Behaviors. **Journal of Applied Behavior Analysis**. c.26. s.2: 227-238.
- LeCompte, Margaret D., Judith Preissle Goetz. 1982. Problems of reliability and validity in ethnographic research. **Review of educational research**. c.52. s.1: 31-60.
- Goulding, Christina. 2005. Grounded theory, ethnography and phenomenology. **European Journal of Marketing**. c.39. s.3-4: 294-308.
- Lofland, John, David A. Snow, Leon Anderson, Lyn H. Lofland. 2006. **Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Anaysis**. 4. bs. CA: Wadsworth.
- Long, Tony, Martin Johnson. 2000. Rigour, reliability and validity in qualitative research. **Clinical effectiveness in nursing**. c.4. s.1: 30-37.

- Lord, Robert G., Christy L. De Vader, George M. Alliger. 1986. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. **Journal of applied psychology**. c.71. s.3: 402-410.
- McGhee, Gerry, Glenn R. Marland, Jacqueline Atkinson. 2007. Grounded theory research: literature reviewing and reflexivity. **Journal of advanced nursing**. c.60. s.3: 334-342.
- McNaught, Carmel, Paul Lam. 2010. Using Wordle as a supplementary research tool. **Qualitative Report**. c.15. s.3: 630-643.
- Malterud, Kirsti. 2001. Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. **The lancet**. c. 358. s.9280: 483-488.
- Marshall, Catherine, Gretchen B. Rossman. 2014. **Designing qualitative research**. 6. bs. London: Sage Publications.
- Marshall, Martin N. 1996. Sampling for qualitative research. **Family practice**. c.13. s.6: 522-526.
- Mauthner, Melanie, Maxine Birch, Julie Jessop, Tina Miller. 2002. **Ethics in Qualitative Research**. London: Sage Publications.
- Mautner, Thomas. (1997). **The Penguin dictionary of philosophy**. United Kingdom: Penguin Books.
- Mayer, Roger C James H. Davis, F. David Schoorman. 1995. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**. c.20. s.3: 709-734.
- Maxwell, Joseph Alex. 2005. **Qualitative research design: An interactive approach**. California: Sage publications.
- McAllister, Daniel J. 1995. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of management journal**. c.38. s.1: 24-59.
- Michelson, Grant, V. Suchitra Mouly. 2004. Do loose lips sink ships? The meaning, antecedents and consequences of rumour and gossip in organisations. **Corporate Communications: An International Journal**. c.9. s.3: 189-201.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman. 1994. **Qualitative data analysis : an expanded sourcebook**. 2. bs. California. : SAGE Publications.
- Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison, Patricia F. Hewlin. 2003. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. **Journal of Management Studies**. c.40. s.6: 1453-1476.

- Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison. 2003. Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. **Journal of Management Studies**. c.40. s.6: 1563-1568.
- Mishra, Jitendra. 1990. Managing the grapevine. **Public Personnel Management**. c.19. s.2: 213-228.
- Moeidh, Almotairi Theeb, Fadzali Abdulaziz Shah, Ebrahim Mohammed Al-Matari. 2015. The relationship between prosocial voice and the patient safety culture in the Saudi public hospitals. **Asian Social Science**. 11. s.16: 267-277.
- Moorhead, Gregory, Ricky W. Griffin. 2004. **Organizational behavior managing people and organizations**. 7. bs. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, Frances J. Milliken. 2000. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management review**. c.25. s.4: 706-725.
- Morton, Linda P. 2002. Targeting generation Y. **Public Relations Quarterly**. c.47. s.2: 46-48.
- Muhr, Thomas. 2004. **User's manual for ATLAS. ti 5.0, ATLAS. ti scientific software development**. 2. bs. Berlin: Scientific Software Development.
- _____. 1991. ATLAS/ti—A prototype for the support of text interpretation. **Qualitative sociology**. c.14. s.4: 349-371.
- Mullins, Laurie J. 2010. **Management and organisational behaviour**. 9. bs. England: Pearson education.
- Neuman, W. Lawrence. 2014. **Basics of social research**. 2. bs. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Newman, Isadore, Carolyn Ridenour. 1998. **Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum**. England: SIU Press.
- Newstrom, John W. 1989. **Human behavior at work: Organizational behavior**. McGraw-Hill.
- Newstrom, John W, Robert E. Monczka, Robert E. Monczka. 1974. Perceptions of the grapevine: Its value and influence. **The Journal of Business Communication**. c.11. s.3: 12-20.
- Northouse, Peter G. 2018. **Leadership: Theory and practice**. 8. bs. London: Sage publications.
- Noy, Chaim. 2008. Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. **International Journal of social research methodology**. c.11. s.4: 327-344.

- Nyhan, Ronald C. 2000. Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. **The American Review of Public Administration**. c.30. s.1: 87-109.
- O'Rourke, James S. 2006. **Management communication: A case analysis approach**. 3. bs. New Jersey: Pearson Education.
- Ömürgönülşen, Mine, Leyla Sevim. 2005. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.12. s.2: 91-103.
- Öncer, Ayla Z. 2009. An overview of organizational cynicism and a cure suggestion: Teamwork. **In 2009 EABR & TLC Conference Proceedings**. Prague, Czech Republic.
- Özen, Yener, Abdulkadir Gül. 2007. Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. **Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.15. 394-422.
- Öztürk, Cemal. 2016. Argyris' in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**. c.5. s.8: 3085-3098.
- Patton, Michael Quinn. 2002. **Qualitative evaluation and research methods**. London: SAGE Publications, inc.
- Pavel, Samuel R., Michael F. Robertson, Bryan T. Harrison. 2012. The Dunning-Kruger effect and SIUC University's aviation students. **Journal of Aviation Technology and Engineering**. c.2. s.1: 6, 125-129.
- Payne, Holly J. 2007. The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. **Communication Research Reports**. c. 24. s.3: 235-240.
- Pendleton, Susan Coppess. 1998. Rumor research revisited and expanded. **Language & Communication**. c.18. s.1: 69-86.
- Pinder, Craig C., Karen P. Harlos. 2001. Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. **Research in Personnel and Human Research Management**. c. 20. 331-369.
- Punch, Keith F. 2005. **Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches**. 2. bs. London: Sage Publications.
- Reddin, William J. 1970. **Managerial effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Reilly, Peter. 2012. Understanding and Teaching Generation Y. **English teaching forum**. c.50. s.1: 2-11.
- Riessman, Catherine Kohler. 2008. **Narrative methods for the human sciences**. CA: Sage.

- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2013. **Organizational Behavior**. 15. bs. New Jersey: Pirentice Hall.
- Rubin, Allen, Earl R. Babbie. 2016. **Empowerment series: Research methods for social work**. 9. bs. United States of America: Cengage Learning.
- Rubin, Herbert J. , Irene S. Rubin. 1995. **Qualitative interviewing: The art of hearing data**. London: Sage Publications.
- Rubin, Robert S., Erich C.Dierdorff, William H.Bommer, Timothy T.Baldwin. 2009. Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. **The Leadership Quarterly**. c.20. s.5: 680-688.
- Robson, Colin, Kieran McCartan. 2016. **Real world research**. 4. bs. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Rosnow, Ralph L., Gary A. Fine. 1976. **Rumor and gossip: The social psychology of hearsay**. New York: Elsevier.
- Rowley, Jennifer. 2012. Conducting Research Interviews. **Management Research Review**. c.35. s.3: 260–271.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. 2003. **Örgütsel Psikoloji**. 4. bs. Bursa: Furkan Ofset.
- Sadykova, Guzel, Hasan Tutar. 2014. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. **İşletme Bilimi Dergisi**. c.2. s.1: 1-16.
- Saracel, Nüket, Özlem Taşseven, Ece Kaynak. 2016. Türkiye’de çalışan Y kuşağında iş tatmini-motivasyon ilişkisi. **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**. c.5. s.1: 50-79.
- Saunders, Mark, Philip Lewis, Adrian Thornhill. 2009. **Research methods for business students**. 5. bs. England: Pearson Education.
- Scherer, Andreas Georg, Horst Steinmann. 1999. Some remarks on the problem of incommensurability in organization studies. **Organization Studies**. c.20. s.3: 519-544.
- Schwartz, Peter, James Ogilvy. 1979. **The emergent paradigm: Changing patterns of thought and belief** . CA: SRI International.
- Seggie, Fatma Nevra, Hakan Ergin. 2015. Nitel Araştırmada Hassas Konular. Fatma ed. Nevra Seggie, Yaemin Bayyurt. **Nitel araştırma: Yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Shea, Louisa. 2010. **The cynic enlightenment: Diogenes in the salon**. Maryland: JHU Press.

- Seidman, Irving. 1991. **Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Science**. New York: Teachers College Press.
- Seyidoğlu, Halil. 1993. **Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı**. 5. bs. Ankara: Güzem Yayınları.
- Seymen, Oya Aytemiz, Taşkın Kılıç, Oğuzhan Kinter. 2016. Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme. **Social Sciences**. s.1: 212-222.
- Shockley-Zalabak, Pamela, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd. 2000. Organizational trust: What it means, why it matters. **Organization Development Journal**. c.18. s.4: 35-48.
- Sığrı, Ünsal. 2018. **Nitel Araştırma Yöntemleri**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Silverman, David. 1993. **Interpreting qualitative data**. London: Sage.
- Simon, Julian Lincoln. 1969. **Basic research methods in social science: The art of empirical investigation**. New York: Random House.
- Sekaran, Uma, Roger Bougie. 2016. **Research methods for business: A skill building approach**. New York: John Wiley & Sons.
- Sloterdijk, Peter, Michael Eldred, Leslie A. Adelson. 1984. Cynicism: the twilight of false consciousness. **New German Critique**. c.33. 190-206.
- Smit, Brigitte. 2002. Atlas. ti for qualitative data analysis. **Perspectives in education**. c.20. s.3: 65-75.
- Smith, Jeffrey A., Roseanne J. Foti. 1998. A pattern approach to the study of leader emergence. **The Leadership Quarterly**. c.9. s.2: 147-160.
- Somyürek, Sibel, İbrahim Çelik. 2018. Dunning- Kruger Sendromu ve Öznele Değerlendirmeler. **Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama**. c.8. s.1: 141-157.
- Sönmez, Veysel, Füsün Gülderen Alacapınar. 2013. **Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Spiegelberg, Herbert. 1982. **The Phenomenological Movement: A Historical Introduction**. Netherlands: Springer Science & Business Media.
- Spiro, Cara. 2006. Generation Y in the Workplace. **Defense AT&I**. c.35. s.6: 16-19.
- Stodder, David. 2013. Data visualization and discovery for better business decisions. **TDWI Research**.
- Strauss, Anselm, Juliet Corbin. 1990. **Basics of qualitative research**. 3. bs. CA: Sage Publications.

- _____. 1998. **Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.** 2. bs. CA: Sage Publications.
- Suls, Jerry M. 1977. Gossip As Social Comparison. **Journal of Communication.** c.17. s.1: 164-168.
- Szilagyı, Andrew. 1990. **Organizational Behavior and Performance.** New York: Harper Collins Pub. Co.
- Şencan, Hüner. 2005. **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik.** Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Şerif, Adnan Çelik, Tahir Akgemci. 2011. **Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış.** 7. bs. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, Mehmet. 1998. Eğitim yönetiminde kuram ve araştırmada alternatif paradigma ve yaklaşımlar. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** c.16. s.16: 395-422.
- Taşlıyan, Mustafa, Ahmet Melih Eytmiş, Enise Gündüğüdu. 2015. Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c.4. s.2: 19-32.
- Thoms, Peg, Keirsten S. Moore. Kimberly S. Scott. 1996. The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the big five personality dimensions. **Journal of Organizational Behavior.** c.17. s.4: 349-362.
- Tutar, Hasan. 2003. **Örgütsel iletişim.** Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. [19. 10.2019]. **Büyük Türkçe Sözlük.** <https://sozluk.gov.tr/>.
- Vakola, Maria, Dimitris Bouradas. 2005. Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. **Employee Relations.** c.27. s.5: 441-458.
- Van Dyne, Linn, Jeffrey A. LePine. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. **Academy of Management journal.** c.41. s.1: 108-119.
- Van Hoye, Greet, Filip Lievens. 2009. Tapping the grapevine: a closer look at word-of-mouth as a recruitment source. **Journal of Applied Psychology.** c.94. s.2: 341-352.
- Van Manen, Max. 2016. **Researching Lived Experience: Human science for an action sensitive pedagogy.** 2. bs. London: Routledge.
- Veliu, Liridon, Mimoza Manxhari, Visar Demiri, Liridon Jahaj. 2017. The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance. **Journal of Management.** c.31. s.2: 59-69.

- Vice, Samantha. 2011. Cynicism and morality. **Ethical Theory and Moral Practice**. c.14. s.2: 169-184.
- Viegas, Fernanda B., Martin Wattenberg, Jonathan Feinberg. 2009. Participatory visualization with wordle. **IEEE transactions on visualization and computer graphics**. c.15. s.6: 1137-1144.
- Vogus, Timothy J., Kathleen M. Sutcliffe. 2012. Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. **Academy of Management Learning & Education**. c.11. s.4: 722-735.
- Waddington, Kathryn. 2005. Using diaries to explore the characteristics of work-related gossip: Methodological considerations from exploratory multimethod research. **Journal of occupational and Organizational Psychology**. c.78. s.2: 221-236.
- Wanous, John P., Arnon E. Reichers, James T. Austin. 2000. Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. **Group & Organization Management**. c.25. s.2: 132-153.
- Whittemore, Robin, Susan K. Chase, Carol Lynn Mandle. 2001. Validity in qualitative research. **Qualitative health research**. c.11. s.4: 522-537.
- Wilkerson, James M., W. Randy Evans, Walter D. Davis. 2008. A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Social Psychology**. c.38. s.9: 2273-2292.
- Willig, Carla. 2013. **Introducing qualitative research in psychology**. 2. bs. London: Open University Press.
- Wolcott, Harry F. 1994. **Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation**. London: Sage Publications.
- Yalçın, Selçuk. 2002. **Personel Yönetimi**. 5. bs. İstanbul: Beta Basım.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek. 2011. **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, Kaya. 2013. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. **Electronic Turkish Studies**. c.8. s.6: 853-879.
- Yin, Robert K. 2003. **Case Study Research: Design and Methods**. 3. bs. London: Sage Publications.
- Yukl, Gary A. 2009. **Leadership in Organizations**. 7. bs. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Yücebalkan, Benan, Barış Aksu. 2013. Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c.5. s.1: 16-32.

- Yüksekbilgili, Zeki. 2013. Türk Tipi Y Kuşağı. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.12. s.45: 342-353.
- Zaleznik, Abraham. 2004. Managers and leaders. **Harvard Business Review**. 1-9.
- _____. 1981. Managers and leaders: are they different?. **JONA: The Journal of Nursing Administration**. c.11. s.7: 25-31.
- Zand, Dale E., 1997. **The leadership triad: Knowledge, trust, and power**. Oxford University Press on Demand.
- _____. 1972. Trust and managerial problem solving. **Administrative science quarterly**. c.17. s.2: 229-239.
- Zel, Uğur. 2001. **Kişilik ve Liderlik (Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar)**. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Zerenler, Muammer. 2011. Örgütsel Sessizlik. **Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular**. ed. Aykut Bedük. Konya: Atlas Akademi.
- Zikmund, William G., Barry J. Babin, Jon C. Carr, Mitch Griffin. 2009. **Business research methods**. 8. bs. Ohio: South-Western Cengage Learning.

EKLER

Ek 1. Pilot Çalışma Formu

PİLOT ÇALIŞMA FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu mülakat formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programında Doç. Dr. Serdar Bozkurt danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans bitirme tezi için gerçekleştirilen pilot çalışmaya kaynak oluşturması amacıyla hazırlanmıştır. Görüşmeler sırasında herhangi bir veri kaybının önüne geçebilmek amacıyla görüşmeyi ses kayıt cihazı ile gerçekleştirmek istediğimi belirterek; görüşme sonrasında elde edilecek verilerin isminiz ve kurumunuz gizli tutularak yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağını hatırlatmak isterim. Destüğünüz ve anlayışınız için teşekkür ederim.

Kübra YAZICI

Y.T.Ü. S.B.E.

Yüksek Lisans Öğrencisi

A) Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Cinsiyet:

Yaş:

Pozisyon:

Kurumdaki Deneyim Süresi:

Çalışılan Sektör:

Kurumda Çalışan Kişi Sayısı:

B) Görüşme Soruları

- 1) Kurumunuzun organizasyon yapısını tanımlar mısınız?
- 2) Yönetmel sürecin arkasında kişi ya da grubu yönlendiren biri olduğunu hayal edin. Böyle bir durumda yöneticinizi ve onu yönlendiren bireyi nasıl tanımlarsınız?
- 3) Çalıştığınız kurumdaki yönetici/liderin sizinle paylaştığı vizyonun ve amaçların aslında ona başka bir birey tarafından aktarıldığını düşünün. Yani, sizin lider/yönetici olarak kabul ettiğiniz kişi aslında gerçek bir liderin/bireyin ona aktardığı unsurları sizle paylaşan kişi. Böyle bir durumla karşılaştığınızda tepkilerinizi nasıl ifade edersiniz?
- 4) Peki siz, kararlarınızı verirken başka bir kişi ya da grup tarafından yönlendirildiğinizi düşünüyor musunuz? Yanıtınız evetse örnek verir misiniz? (örnek olay, verilen tepki, sergilenen davranış...)

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

Ek 2. Mülakat Formu

MÜLAKAT FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu mülakat formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programında Doç. Dr. Serdar Bozkurt danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans bitirme tezine kaynak oluşturması amacıyla hazırlanmıştır. Görüşmeler sırasında herhangi bir veri kaybının önüne geçebilmek amacıyla görüşmeyi ses kayıt cihazı ile gerçekleştirmek istediğimi belirterek; görüşme sonrasında elde edilecek verilerin isminiz ve kurumunuz gizli tutularak yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağını hatırlatmak isterim. Desteğiniz ve anlayışınız için teşekkür ederim.

Kübra YAZICI

Y.T.Ü. S.B.E.

Yüksek Lisans Öğrencisi

A) Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Cinsiyet:

Yaş:

Pozisyon:

Kurumdaki Deneyim Süresi:

Çalışılan Sektör:

Kurumda Çalışan Kişi Sayısı:

B) Görüşme Soruları

Kurumunuzun önemli bir organizasyonel değişikliğin içerisinde olduğunu ve bu süreçte, çalışanlara kararları aktaran, onlar ile amaçları paylaşan kişinin bu paylaşımları aslında onu yönlendiren bir başka kişiden aldığını hayal edin. Yani, sizlere aktarılan görevlerin size aktaran kişi tarafından değil onun arkasında yer alan bir başka kişi tarafından tasarlandığını düşünün. Bu durumda, sizinle paylaşım yapan kişiyi ve onun arkasında yer alarak sizinle paylaşım yapan kişiyi yönlendireni nasıl tanımlarsınız?

1.Yukarıda olay örgüsü ifade edilen liderlik tarzı size hangi kavramı çağrıştırmaktadır?

2.Tanımlamasını yaptığınız liderlik tarzının ilişkili olduğunu düşündüğünüz organizasyonel ortamlar ya da bireysel koşullar (demografik özellikler vb.) var mıdır? Varsa açıklayabilir misiniz?

3.Sizce bu liderlik tarzının oluşmasının aşamaları var mıdır? Bir anda mı oluşmaktadır ya da belli bir süreci kapsamakta mıdır?

4.Belirtmiş olduğunuz liderlik tarzının bireysel ve organizasyonlar sonuçları hakkında neler düşünüyorsunuz?

5.Bu liderlik tarzının yaşanmaması için neler önerirsiniz? Ya da yaşanıyorsa nasıl başa çıkabilirsiniz?

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

ÖZ GEÇMİŞ

İŞ TECRÜBESİ

01.02.2020- **Siemens Enerji – İnsan Kaynakları**

02.10.2018 - 31.01.2020 **Siemens – İK Liderlik ve Yetenek Yönetimi**

Mentorluk, koçluk, çok kaynaklı geribildirim, potansiyel, liderlik, sürekli diyalog, girişimcilik ile ilgili süreçlerin desteklenmesi ve ülkede uygulanması.

18.04.2016 – 31.01.2017 **Hesapkurdu.com**

Freelance Writer olarak belirtilen konular hakkında (özellikle finans üzerine) içerikler oluşturması.

13.06.2016 – 27.07.2016 **NETAŞ - Yaz Stajı Planlama Departmanı**

- Fatih Projesi kapsamında kurulum yapılacak yeni okulların SAP üzerinde oluşturulması.
- Tedarik sözleşmeleri arşivinin düzenlenmesi ve tasnifi.
- Satın almanın operasyonel süreçlerde kullandığı tedarikçi bilgilerinin doğruluğunun teyit edilmesi.

EĞİTİM BİLGİLERİ

2017-2020	Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans		
	4.00 / 4.00		
2014-2018	Yıldız Teknik Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler		
	3.57 / 4.00 Çift Anadal Programı %30 İngilizce (Yüksek Onur Öğrencisi)		
2012-2017	Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme %30 İngilizce		
	3.69 / 4.00 (Bölüm Birincisi- Fakülte Üçüncüsü - Yüksek Onur Öğrencisi)		
2008 - 2012	Çamlıca Kız Anadolu Lisesi	Üsküdar / İstanbul	76.01

YABANCI DİLLER

İngilizce	İleri Seviye
Almanca	Başlangıç Seviyesi
İtalyanca	Başlangıç Seviyesi
Fransızca	Başlangıç Seviyesi

AKADEMİK YAYINLAR

Makaleler

Yazıcı, K., Oktay, S., Akbaş, H. E., & Bozkurt, S.(2020). Fabrika-i Hümayunların Yönetim, Muhasebe ve Denetim Uygulamaları. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (19), 41-58.

Akbaş, H. E., Bozkurt, S., Demirhan, A., & Yazıcı, K. (2019). Y Kuşağı Perspektifinden Muhasebe Mesleği: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 428-440.

Akbaş, H. E., Bozkurt, S., Yazıcı, K. (2018). Osmanlı Devletinde Lonca Teşkilatı Yapısı ve Yönetim Düşüncesi ile Karşılaştırılması. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 165-202.

Kaplan, H. A., Bozkurt, S., Yazıcı, K. (2018). Investigation of Digital Human Resources Applications in Legal Context. *International Journal of Tourism, Economics and Business Sciences (IJTEBS) E-ISSN: 2602-4411*, 2(2), 72-77.

Demirhan, A., Bozkurt, S., & Yazıcı, K. (2018). Duygusal Emek ve Davranışının Tükenmişliğe Etkisi: Hizmet Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 11(56).

Kitap Bölümleri

Oktay, S., Bozkurt, S., & Yazıcı, K. (2019). The Concept of Professional Skepticism in Auditing: Content Analysis for Databases. *Current Issues in Economy and Management Multidisciplinary Perspectives*, 203.

Oktay, S., Bozkurt, S., Akbaş, H. E., & Yazıcı, K. (2018). The Effect of the Role Ambiguities and Role Conflicts Perceived by Employees on Psychological Resilience. *Changing Organizations*, 33.

Kongreler

Oktay, S., Bozkurt, S. & Yazıcı, K. (2020). “Examination of Studies in Sustainable Leadership by Bibliometric Analysis Technique”, 6th International Conference on Lifelong Education and Leadership for All, Sakarya.

Yazıcı, K. & Bozkurt, S. (2020). “Liderlikte Yeni Bir Model Önerisi: Kukla Liderlik”, 4. Uluslararası Marmara Sosyal Bilimler Kongresi, Kocaeli.

Yazıcı, K. & Bozkurt, S. (2019). “Investigation of Researchs in Social Innovation by Bibliometric Analysis Technique”, International Social Innovation Congress, İstanbul.

Oktay, S., Bozkurt, S., & Yazıcı, K. (2019). “An Investigation of Organization Cultures of Audit Firms”, 3rd International Congress on Tourism, Economic and Business Sciences, Sivas.

GÖNÜLLÜ PROJELER

19.09.2016 - Kanserli Çocuklara Umut Vakfı, Hastane Destek Gönüllüsü

Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çocuk Onkoloji Servisi'nde çocuklar ile tematik etkinlik çalışmalarının, sanat, bilim ve kültür etkinliklerinin, hediye ve malzeme dağıtımlarının gerçekleştirilmesi.

2014/05-2018/09 Kadıköy Belediyesi Görme Engelliler Sesli Kütüphanesi, Gönüllü Okuyuculuk

Görme Engelli bireyler için dijital ortamda kitap seslendirilmesi. Bu süreçte biri İngilizce olmak üzere toplam yedi kitap seslendirdim.

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

- MS Ofis Programları (Word, Excel ve PowerPoint)
- SPSS
- Maxqda
- ATLAS.ti
- SmartPLS
- VOSviewer
- SAP Planlama Modülü