

ÖZYETERLİLİKTEN ÖRGÜTSEL YETERLİLİĞE: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEMELİNDE BİR DEĞERLENDİRME

FROM SELF-EFFICACY TO ORGANIZATIONAL EFFICACY: AN EVALUATION BASED ON LEADER-MEMBER EXCHANGE

Başak GÖGEN¹

ÖZ

Örgüt araştırmalarında, yönetici davranışlarının temelde iki şekilde ele alındığı görölmektedir. İlki, yöneticilerin kişilik özelliklerine bağlı özyeterliliklerinin öne çıktığı mikro bakış açışıdır. Bu yaklaşıma göre özyeterlilik aktör üzerinden tanımlandığından, yöneticilerin bulunabilecekleri önyargılı ve değişken davranışlar sebebiyle, örgütsel düzeyde kuramsal bir açıklama yapmakta yetersiz kalmaktadır. Diğeri, söz konusu özyeterliliğin örgütün kişiye verdiği rolün sınırları içerisinde şekillendiğini öngören makro bakış açışıdır. Örgütsel seviyede tanımlanmış yeterlilik standartları, pozisyon olarak yönetici rolünün de sınırlarını belirleyeceğinden, kişiden bağımsız yapısal bir yeterlilikten bahsedilebilecektir. Lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı ilişkiye işaret eden Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, örgüt içerisindeki rollerin oluşumunu yalnızca lider ile takipçilerinin etkileşimine bağlayan yönetsel bireyci bakış açışına sahip olması açısından tartışmalıdır. Bu çalışmada, aktör üzerinden tanımlanan özyeterlilik ile yapı üzerinden tanımlanan örgütsel yeterlilik kavramları karşılaştırılmış, varılan sonuçlar Lider-Üye Etkileşimi Kuramına eleştirel bir bakış açışı içerisinde değerlendirilmiştir. Böylece, popüler bir kuram temelinde farklı epistemolojilerin tartışılmasıyla örgüt kuramı yazınına katkı sağlanması hedeflenmiştir. Sonuç olarak, örgütsel yeterliliğin lider ile üye etkileşimindeki nedensel ilişkilere güçlü yapısal açıklamalar getireceği, bunun da konuyu bireysel düzeyde ele alan Lider-Üye Etkileşimi kuramının açıklayıcılarına katkı sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Özyeterlilik, Örgütsel Yeterlilik, Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, Aktör - Yapı.

JEL Sınıflandırma Kodları: D23.

ABSTRACT

In organizational studies, there are basically two approaches in positioning the leader. At micro-organizational level, the definition of self-efficacy of any leader is characterized by his own personality traits. Thus, the efforts towards providing a theoretical explanation at the organizational level in terms of prejudiced and inconsistent behaviors that the leaders may have, becomes incommensurate. On the other hand, macro-organizational approach defines self-efficacy within the boundaries of the role that the organization assigns to the leader. Since the organizationally defined competence standards outline the limits of the managerial role, it would be possible to address structural self-efficacy independent of the agent. The Leader-Member Exchange Theory (LMX), which emphasizes the reciprocal relationship between the leader and his followers, is controversial in terms of having a methodical individualist standpoint that explains the formation of roles within the organization solely on this agency-based interaction. In the study, a critical evaluation of LMX is conducted in terms of different epistemological views. It is expected to make an academic contribution by challenging an agency-based theory by a structuralist approach. As a result, it is argued that organizational efficacy would provide powerful explanations for the causal relationship between leader and member, thus contribute to the LMX theory.

Keywords: Self-Efficacy, Organizational Efficacy, Leader-Member Exchange Theory, Agency vs Structure.

JEL Classification Codes: D23.

¹  Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi, basakggn@gmail.com

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

Although leadership is a widely discussed topic in the field of organizational behavior, a consensus on the scope and definition is still missing. This divergence undermined the formation of a holistic approach towards leadership theories. Among others, Leader-Member Exchange theory mainly focuses on leader as an agent, holding an interpretivist and methodological individualistic view. Most of leadership theories point out the positive effects of self-efficacy on motivation and performance. Likewise, in LMX the role negotiation process is mainly constructed over leaders' self-efficacy. In this study, it is argued that such micro level analysis of the interaction between leader and his followers remains inadequate in providing a comprehensive understanding to the theory. A structuralist standpoint, on the other hand, raises a counterpoint to rethink about the level of analysis in LMX. It is suggested that by bringing organizational efficacy into the theory, it would be more explanatory.

Design/methodology/approach:

Basically, this study is an epistemological discussion challenging LMX's methodological individualistic approach. The origin of this debate goes back to agency vs structure, or micro vs macro argument. First, basic concepts are introduced by providing a comprehensive literature review. The term organizational efficacy is presented within a structuralist approach. LMX is reviewed in line with these theoretical backgrounds, followed by eight propositions: Organizational efficacy is the basic determinant of the relationship between leader and members; Organizational efficacy provides the legitimacy of leaders' power over members and organizational processes; Organizational efficacy provides an efficient and effective orientation and socialization process for newcomers; Organizational efficacy minimizes the leader-member conflicts; Organizational efficacy provides an encouraging environment for information to flow easily and effectively in the organization; By setting the right control mechanisms, organizational efficacy is a tool for eliminating obstacles that both leaders and members face; Organizational efficacy lessens the mismatch between role and organizational identities; Organizational efficacy provides proper environment for group heterogeneity.

Findings:

In any social context, individuals in organizations demand a clear understanding of their role identities and how they can fit in this context. When the structural standards are implicit and contradictory, relationships are built by powerful agents. This leads to unpredictable job-related behavior, unique to every single interaction. In such an unstable environment, it would be hard to talk about any deterministic relationship. Hence, organizational efficacy is proposed to be the underlying determinant of the relationship between leader and member. Besides, social exchange theory provides useful insight to this relationship in terms of perceived justice. In the absence of structural standards, this perception would be shaped by the powerful agent. Hence, organizational efficacy is proposed to provide legitimacy of leaders' power over members and organizational processes. Moreover, in case of power being determined by personal self-efficacy, dominance struggles cause information withholdings. Hence, organizational efficacy is proposed to provide suitable environment for information to flow openly and effectively within the organization. As Weick states (1995, p. 91), the anxiety that uncertainty produces result in sensemaking for individuals. This would lead to more uncertainty as sensemaking is an individual process unique to its owner. Hence, organizational efficacy is proposed to provide efficient orientation and socialization processes for the newly recruited. Also, it is proposed to minimize leader member conflicts. Organizations perform in a wide range of control mechanisms. Modern organizations mostly loosen those mechanisms as much as possible in order to generate a creative environment. Hence, organizational efficacy is proposed to be the means to identify and remove unnecessary barriers for the work force. Group membership and role identities are the essential concepts of LMX. It is proposed that organizational efficacy reduces the mismatch between role identities and organizational identities. Moreover, when the members of in group and out group are determined based on the leader's self-efficacy, the result would be more homogenous groups. Therefore, organizational efficacy is proposed to provide appropriate environment for group diversity.

Conclusion and Discussion:

It is important for any organization to have standards for every job-related process. Thus, when a position is replaced by another individual, structure remains intact, supporting the maintenance of the organization. Therefore, organizational efficacy is a determining factor of a predictable and stable structure. In social sciences, it has always been difficult to study structure apart from agency. This also counts for LMX. Presenting the fallacies of a merely agency-based approach, it is concluded that the self-efficacy of the leader is not independent of the organizational efficacy. As a result, organizational efficacy and LMX should not be regarded as mutually exclusive but as complementary for each other.

1. GİRİŞ

Yönetim alanındaki çalışmalarda, takımların, örgütlerin ve kurumların performanslarının belirleyicisi olarak en çok çevresel koşullar (belirsizlik, sektörel durum, ekonomik durum vb.) ve yönetici/liderin¹ rolü öne çıkmaktadır. Liderlik, bilinen tüm kültürlerde tarihsel dönemler boyunca ve farklı yerlerde, farklı biçimlerde evrensel bir olgu olarak görülmüş olup, günümüzde de yönetim alanındaki en canlı konulardan biridir (Spisak vd., 2011, s. 166). Özellikle 21. yüzyıl iş dünyası için en önemli becerilerden biri liderlik becerisi olarak gösterilmektedir (Akyavuz ve Aşıcı, 2021, s. 4). Liderliğe ilişkin en temel beceri ise, yönetimindeki grubun karşı karşıya olduğu mevcut şartları anlayabilmek ve bu doğrultuda gelecek durumları öngörebilmek olarak tanımlanmaktadır (Spisak vd., 2011, s. 169). Yöneticinin davranışlarına odaklanan bu çalışmalarda, karizmatik lider, otantik lider, dönüştürücü lider gibi liderlik kavramları tartışılmakta, yöneticinin kişisel özelliklerinin birtakım iş sonuçları üzerindeki belirleyiciliğinden bahsedilmektedir. Bu çalışmalarda yöneticinin çevresini şekillendiren aktör olarak ele alındığı görülmektedir.

Liderlik konusunda yapılmış çalışmaların liderin kişilik özellikleri ile lider etkinliği arasındaki mekanizmayı tatmin edici bir şekilde açıklayamaması (Ng vd., 2008, s. 733), araştırmacıları bu ilişkiadaki aracı ve düzenleyici faktörleri bulma arayışına yönlendirmiştir. Barrick ve Mount (2005, s. 365), kişilik özelliklerinin işe ilişkin davranışları motivasyon aracılığı ile etkilediğini söylemektedirler. Yapısalcılık vurgusuyla diğer motivasyon kuramlarından farklılaşan, belirlenimci ve çevresel etkenleri tek bir model altında birleştiren sosyal-bilişsel kuram (Bandura, 1977), özyeterliliği davranışı etkileyen en kuvvetli öz düzenleme mekanizması olarak tanımlanmaktadır (Agars ve Kottke, 2020; Bandura, 1977; 1990; Ng vd., 2008, s. 733; Wood ve Bandura, 1989). Bu anlamda özyeterliliğin liderin davranışları üzerindeki etkisi, birçok çalışmada ele alınmıştır.

Özyeterlilik, kişinin istenen sonucu yaratacak davranışı başarıyla becerebileceğine dair kanaatidir (Bandura, 1977, s. 193). Buna göre özyeterlilik, öz yetkinlik algısını yükselterek içsel motivasyonu da arttırmaktadır (Bandura, 1990). Bandura, özyeterliliğin kişinin gerekli yetkinliğe ve teşvik edici unsura sahip olduğu takdirde davranışlarının, göstereceği çabanın ve zorlu koşullarla baş edebileceği sürenin temel belirleyicisi olduğunu söylemektedir (1977, s. 194). Liderin özyeterliliği ise, liderin rolüyle ilgili beklentileri karşılayabileceğine, verimli ve etkili olabilme kapasitesine ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır (Fast vd., 2014; Kuvaas ve Bush, 2019). Özyeterlilik inancı yüksek olan çalışanların daha üretken oldukları ve iş tatminlerinin yüksek olduğu görgül çalışmalar ile ortaya konmuştur (Judge vd., 2002). Bu noktada liderin özyeterlilik algısının, takipçilerine ilişkin davranışlarını şekillendirdiği söylenebilir. Dolayısıyla yeterlilik kavramının örgütsel yaşama ilişkin çalışmalardaki popülerliğini anlamak zor değildir.

Yapısal bakış açısıyla değerlendirildiğinde, liderin özyeterlilik algısının nasıl bir bağlamda şekillendiği göz ardı edilmemelidir. Yeterlilik, doğru bağlamda ve doğru çizilmiş bir çerçeve içerisinde performansa olumlu etki edecek bir değişken olarak değerlendirilebilir. Ancak kurumsal bağlamın düşük standartlara sahip olduğu koşullarda, yani örgütsel yeterliliğin zayıf olduğu durumlarda, fayda sağlamaktansa yıkıcı bir hal alabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Ancak lider ile takipçileri arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların, örgütsel yeterliliği göz ardı ettiği görülmektedir. Bunlardan biri de biri Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu kurama göre lider ve takipçilerinin rolleri, karşılıklı beklentilere verilen tepkiler nezdinde oluşmaktadır (Kuvaas ve Buch, 2019, s. 6). Diğer bir ifadeyle, lider ile takipçileri arasındaki ilişki, aktörün davranışları ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Şüphesiz bu çalışmaların alana katkısı büyüktür. Ancak yapısal faktörlerin yönetici davranışlarının anlaşılması açısından önemi göz önüne alındığında, kurumsal standartların belirleyiciliği öne çıkmaktadır. Yöneticinin kurum içerisindeki davranışlarının yapısal olarak nasıl şekillendiğini anlamak, örgütsel açıdan daha geçerli bir değerlendirme yapabilmek açısından önemlidir. Yazında da LÜE, durumsallık yaklaşımını göz ardı etmiş olmasıyla da birçok eleştirinin hedefi olmuştur (Erdogan vd., 2006, s. 396).

Üstelik liderlik üzerine yıllardır süre gelen araştırmalar ve çok sayıda çalışma sonrasında bile liderliğe ilişkin tam ve kapsamlı bir anlayışın oluşamadığı (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 220), liderlik kuramlarının ortak bir temelde birleşemediği ve araştırmacıların halen bütüncül bir kurama ulaşmaya çalıştıkları görülmektedir (Spisak vd., 2015, s. 291). Bu problemin nedeninin, liderlik kuramlarının aktörü odağa alan yöntemsel bireyci yaklaşımlarının tutarlı

¹ Bu çalışmada yönetici ve lider kavramları, örgüt içerisinde kendisine bağlı çalışanları yönetmekle sorumlu karar verici kişi olarak aynı anlamda kullanılmıştır.

ve öngörülebilir nedensel ilişkiler üretmemesi olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, lider ile takipçileri arasındaki ilişki, bireysel özyeterlilik ile birlikte, örgütsel yeterlilik ile de ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Özyeterlilik

Aktörü sosyal çevresi içerisinde değerlendiren sosyal bilişsel kuramın temelinde, bireyin kendi tecrübelerini oluşturduğu ve olayları şekillendirdiği yaklaşımı yer almakta, bunun temelinde ise özyeterlilik bulunmaktadır (Bandura, 2000, s. 75). Özyeterlilik, en temel tanımıyla kişinin belli bir görevi yerine getirebileceğine ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1977; Gist, 1987; Gist ve Mitchell, 1992). Özyeterliliğin örgütsel davranış yazınında oldukça fazla merak uyandırdığı görülmektedir (Gist ve Mitchell, 1992).

Özyeterliliğin, çevreyi kontrol etme düzeyi ile ilişkili olduğu görülmektedir (Wood ve Bandura, 1989). Kişisel durumların değişebileceği (sağlık, anlık ruh hali gibi) ve göreve ilişkin belirsizliklerin oluşabileceği (yeni birisiyle çalışmak gibi) düşünüldüğünde, bireysel kontrolün ve buna bağlı olarak özyeterliliğin kesin ve istikrarlı sonuçlar doğurmasının da zor olacağı görülebilir. (Gist ve Mitchell, 1992). Diğer tüm değişkenler sabit varsayıldığında, kişisel kontrol ne kadar yüksekse, özyeterliliğin de o kadar yüksek olması beklenmektedir (Försterling, 1985). Benzer şekilde kişinin performansı üzerinde kontrolünün olmadığı inancı, düşük öz güvenin de nedenidir (Gist ve Mitchell, 1992, s. 201). Kontrol algısının özyeterlilik üzerinde bu denli etkili olduğu düşünüldüğünde, örgütsel bağlamda söz konusu kontrolün yalnızca çalışanın veya liderin algı ve değerlendirmesine terk edilmesi tartışmalıdır. Üstelik birey yalnızca farkında olduğu bir durumu kontrol etmeye çalışacağından (Gist ve Mitchell, 1992, s. 202), göreve ilişkin tanım ve standartların örgüt tarafından net bir şekilde oluşturulmasında fayda görülmektedir.

Bandura, özyeterlilik kuramının gruplara, hatta uluslara genellenebileceğini önermektedir (Gist, 1987, s. 482). Birey düzeyinden grup düzeyine geçildiğinde, örgütsel açıdan lider ve çalışanların bir arada oluşturduğu takımlardan, örgütler ve kişilerin birbirileri ile olan etkileşimlerinden de bahsedilmektedir. Bu doğrultuda kolektif yeterlilik ve örgütsel yeterlilik kavramları ortaya çıkmıştır. Kolektif grup normları, grup üyelerinin grup üyeliğine ve kolektif sorumluluğa değer vermelerini sağlayan resmi olmayan kural ve beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Celani vd., 2010, s. 1). Kolektif yeterlilik ise, grup üyeleri arasında, grubun belli bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirebileceğine ilişkin paylaşılan inancı ifade etmektedir (Bandura, 1977; Bohn, 2010; Lindsley vd., 1995, s. 648). Kolektif yeterliliğin kolektif grup normlarından beslendiği görülmektedir. Takım – üye etkileşimi sırasında, üyeler göreve ilişkin kaynak, bilgi, beceri ve yeteneklere ilişkin bilgi toplamaktadırlar (Taggar ve Seijts, 2003). Bu bilgiler ışığında kolektif yeterlilik algısı oluşmaktadır. Hem özyeterlilik hem de kolektif yeterlilik için temel dayanak algılardır. Dolayısıyla, her ne kadar liderlik davranışlarının özyeterlilikle dolaylı, kolektif yeterlilik ile doğrudan ilişkili olduğu ifade ediliyor olsa da (Taggar ve Seijts, 2003, s. 135) kuramsal açıdan kolektif yeterliliğin, özyeterlilik bileşenlerinin grup boyutunda analiz edilmesinden başka bir şey olmadığı söylenebilir. Her ikisinin de dinamikleri aynıdır ve algı temellidir. Zaten Bandura, kolektif yeterliliğin köklerinin özyeterlilikte olduğunu ifade etmektedir (1982, s. 143).

Örgütsel bağlamda hiyerarşik yapı ve güç odağı açısından liderin rolü önemlidir. Liderlik üzerine yapılmış erken dönem araştırmaların önce lidere ait özelliklere, sonrasında ise lider davranışlarına odaklandığı görülmektedir. Ancak bu yönelimler performansı öngörme açısından yetersiz kalmış, yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur. Bu noktada liderliğe ilişkin yetkinlik temelli yaklaşımlar öne çıkmış, lider yetkinliğinin performansı belirleyeceği iddiası oluşmuştur (Gist, 1987, s. 479). Yapılan çalışmalarda liderin yeterliliğinin, lider, takipçi ve kolektif yeterlilik boyutları temelinde ele alındığı görülmektedir (Hannah vd., 2008, s. 669). Bu doğrultuda lider yeterliliği, liderin çeşitli roller, talepler ve bağlamlar karşısında, verimli ve sürdürülebilir bir performans sergileyebilmesi için psikolojik becerileri, motivasyonu, kaynakları ve eylemlerine ilişkin becerisine duyduğu inanç olarak tanımlanmaktadır (Hannah vd., 2008, s. 670).

Bandura (1977) liderlerin, rollerine ilişkin beklentileri karşılamak için üzerlerinde güçlü bir baskı hissettiklerini söylemektedir. Ancak lider rolündeki kişiler, hedeflerine ulaşabilecekleri ve bir görevi tamamlayabilecekleri konusunda farklı algılara sahiptirler (Fast vd., 2014, s. 1017). Diğer bir deyişle her liderin kendine has bir özyeterliliği bulunmaktadır. Ayrıca aynı özelliklere sahip yöneticilerin farklı davranışlarda bulunduğu görülmektedir (Gist ve Mitchell, 1992, s. 185). Örneğin düşük özyeterlilik, yüksek rol belirsizliği ile birlikte yüksek stres durumu oluşturmakta, lider bu stres halinden kaçınmak için farklı savunma mekanizmaları

geliştirebilmektedir (Fast vd., 2014). Ayrıca kendi amiri ile iyi bir ilişkisi olmayan liderin, takipçilerine daha az faydalı olduğu görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 630).

2.2. Örgütsel Yeterlilik

Örgütsel yeterlilik, yazında oldukça yeni ve üzerinde çok az sayıda çalışma yapılmış bir kavram olup, Bandura'nın 1997 yılında yazdığı *Self-efficacy: The exercise of control* kitabında, çalışanların örgütün hedefe ulaşmak adına gerekli eylemde bulunabilme becerisine olan inancı olarak tanımlanmıştır (Du vd., 2015, s. 180). Sosyal bilimlerde ilk karşılaşılan görgül çalışmalardan biri 2002 yılında Bohn tarafından yapılmış ve bu çalışmada örgütsel yeterlilik şöyle tanımlanmıştır: “*Örgütsel yeterlilik, örgütün içerisinde bulunduğu iş çevresindeki talepler, zorluklar ve fırsatlar ile başa çıkma kapasitesidir. Çalışanların kolektif kapasiteleri, amaçları ve psikolojik dayanıklılıklarına yönelik anlamlandırmalarının toplamıdır*” (2002, s. 65). Aynı çalışmada Bohn'un örgütsel yeterlilik ve örgütsel inanç (confidence) kavramlarını birbirinin yerine kullandığı görülmektedir. Bu çalışma, kavramın literatüre yeniden taşınması ve örgütsel yeterlilik ile liderlik ilişkisini gündeme getirmesi açısından önemli görülmektedir. Ancak örgütsel yeterliliğin temelini yorumsamacı bir yaklaşımla çalışanların anlamlandırmalarına dayandırdığı, lider-örgüt ilişkisinin ise liderin ve çalışanların davranışları ile tanımlandığı söylenebilir. Diğer bir deyişle, örgütsel yeterliliğin temel belirleyicisinin lider olduğu ifade edilmektedir (Bohn, 2002, s. 76-77). Benzer şekilde, Lindsley ve arkadaşları (1995, s. 648) ile Bohn (2010, s. 228) örgütsel yeterliliği, örgütün belli bir görevi başarı ile yerine getirebileceğine ilişkin kolektif inanç olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel yeterliliğin yalnızca kolektif inanç temelinde tanımlanmasıyla, kolektif yeterlilik kavramından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

En yeni çalışmalardan birinde ise örgütsel yeterlilik, karar vericinin örgütün becerilerine ona inancı olarak tanımlanmaktadır (Cao vd., 2020, s. 661). Bu ve yukarıda bahsedilen tanımlamalarla örgütsel yeterlilik, LÜE'nin algısal bir boyutu olarak da değerlendirilebilir. Bohn'un çalışmalarında da görülebileceği gibi (2002; 2010), gerek kuramsal açıdan gerekse ölçek geliştirme açısından örgütsel yeterlilik, dar bir kapsamlı, kolektif yeterliliğin bir alt kategorisi olarak ele alınmaktadır. Sonraki örgütsel yeterlilik ve LÜE çalışmalarının da benzer bir çerçevede, yönetsel bireyci bakış açısıyla yürütüldüğü, örgütsel yeterliliğin temelini oluşturan yapısal etkenlerden hemen hiç bahsedilmediği görülmektedir.

Diğer taraftan yazında örgütsel yeterlilik, yapısal standartlara işaret edecek şekilde, örgütün kendi çevresi içerisindeki taleplerle, zorluklarla ve fırsatlarla etkili bir şekilde baş edebilme kapasitesi olarak da tanımlanmaktadır (Günzel-Jensen vd., 2018, s. 116). Bu çalışmada her ne kadar yine lider özellikleri ön plana çıkarılmış olsa da, tanımda algı temelli değil, fiili bir kapasiteden bahsedilmektedir. Bu ayırım önemlidir çünkü, örgütsel açıdan iki yaklaşımın temelinde yatan mekanizmanın farklı olduğu ve farklı örgütsel sonuçlara yol açabileceği düşünülmektedir. Ne de olsa, örgütün hedeflerine ulaşma konusundaki yetkinliği olarak örgütsel yeterlilik, bireysel ve kolektif yeterliliklerin üzerinde ve ötesinde bir duruma işaret etmektedir (Rennesund ve Saksvik, 2010, s. 636). Bu çalışmada örgütsel yeterlilik fiili kapasiteye işaret eden yapısal bakış açısıyla ele alınmıştır.

2.3. Lider-Üye Etkileşimi

Lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı ve birbirini etkileyen bir ilişkinin varlığını öne süren LÜE kuramının (Dansereau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995) büyük ölçüde sosyal takas kuramı üzerine kurulu olduğu görülmektedir (Dulebohn vd., 2012; Matta ve Van Dyne, 2015). Buna göre lider ve takipçilerinin rolleri, karşılıklı beklentilere verilen tepkilere göre oluşmakta (Kuvaas ve Buch, 2019, s. 6), bu tepkiler, bir uça görev ötesi davranış, karşılıklı güven, sempati ve ortak kader algısı olarak ifade edilmekte iken, diğer uça yazılı görevlerle sınırlılık, rol tanımlı ilişkiler ve ayrı kaderler olarak tanımlanmaktadır (Dansereau vd., 1975; Graen ve Schiemann, 1978).

LÜE içerisinde, lider ve üyenin rol pazarlığı süreci üç aşamadan oluşmaktadır (Graen, 1976; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Rol bulma aşamasında, lider üyenin beceri ve yeteneklerini değerlendirmekte; rol oluşturma aşamasında lider ve üyenin rolleri ve beklentileri, güven ve sadakat boyutlarında yeniden tanımlanmakta; rutinleşme aşamasında ise, anlaşılabilir roller belli bir rutine bağlanmaktadır (Kelley ve Bisel, 2014, s. 434). Çoğu zaman kişinin rol beklentilerinin resmi ve meşru belirleyicisinin amiri olduğu düşünüldüğünde, LÜE modelinin rol oluşturma sürecinin en önemli belirleyicisi olduğu görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 621). Graen vd. (1973, s. 396), roller genellikle karmaşık olduğundan ve açıkça belirtilmediğinden, rolün örgüt içi kişilerce tanımlanmasının önemini vurgulamaktadırlar. Buna göre lider, astından belirli bir rol performansı beklemekte, bu yönde baskı

kurmakta ve bunun sonucunda davranış oluşmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 621). LÜE modeli, bu rol pazarlığı sonucunda rolün oluşumunu ifade etmektedir.

LÜE kuramı, takipçileri iki kategoriye ayırmaktadır; yöneticinin kısıtlı zamanı olması nedeniyle yakın ilişki geliştirdiği ve desteklediği, birlikte çalışmak üzere seçtiği astlarından oluşan iç grup ile resmi ve uzak ilişkilerin kurulduğu dış grup (Dansereau vd., 1975; Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). İç grup üyelerinin lideri birçok boyutta olumlu değerlendirdikleri, bu lidere yüksek derecede güven, saygı ve sadakat gösterdikleri görülmektedir (Arıkan ve Çalışkan, 2013; Dienesch ve Liden, 1986, Graen ve Schiemann, 1978). Ancak bu modelde takipçilerin performansının yalnızca liderin bakış açısına göre değerlendirilmesi (Dansereau vd., 1975; Liden ve Graen, 1980) LÜE ve performans arasındaki ilişkiye gölge düşürmektedir. Nitekim birçok çalışmada iç ve dış grup arasında görev performansı açısından bir fark bulunamadığı görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 622).

Yapılan araştırmalar, LÜE kalitesinin iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi iş sonuçları üzerinde olumlu etkisi olduğuna işaret etmektedir (Arıkan ve Çalışkan, 2013, s. 3). Ayrıca yüksek kalitede LÜE'nin, taraflar arasında daha fazla güven ve saygı yaratarak, daha fazla bilginin paylaşılmasına, daha etkin geribildirimler verilmesine ve daha iyi iletişim kurulmasına yol açtığı söylenmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Ancak bu kurama göre ilişkilerde belirleyici olan, liderin özyeterlilik algısıdır. Ne de olsa, liderin seçimine göre belirlenen görev ve sorumluluklar takipçiler nezdinde farklı şekillerde değerlendirilebilmektedir. Lider tarafından delege edilen görev ve sorumlulukların, örgütsel bağlamda ne derecede destek ve karşılık bulunduğu önemlidir. Çünkü liderin delegasyonu LÜE açısından temel girdi olarak kabul edilmekte, bu da liderin ve üyelerin davranışlarını belirlemektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 629). Örneğin benzer görev ve sorumlulukların verildiği çalışanlardan bir kısmında istismar algısı oluşturabilirken, diğerleri liderin kendilerinin profesyonel gelişimine katkıda bulunmaya çalıştığını düşünebilmektedirler (Dienesch ve Liden, 1986, s. 629). Dolayısıyla lider üye etkileşimi standartlarının hangi düzeyde belirlendiği önemlidir.

Bu kuramı destekleyen birçok görgül çalışma olduğu kadar, kuramın zayıf yönlerinin de tartışıldığı görülmektedir. Kuramsal açıdan en büyük eleştiriyi ise Graen ve arkadaşlarının oluşturdukları modelden, hızlı bir şekilde ve güçlü bir kuramsal veya görgül gerekçe sunmadan rol oluşturma sürecine yönelmiş olmaları almaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624). Üstelik kuram, lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerinin ne şekilde oluştuğuna dair çok kısıtlı bilgi sunmaktadır.

Yazında LÜE konusunda yapılan yakın tarihli çalışmaların en çok lider davranışlarının LÜE'ne etkisi veya belirli iş sonuçları açısından LÜE'nin aracılık etkisi üzerine olduğu, LÜE ile yeterlilik ilişkisinin ise en fazla özyeterlilik ve kolektif yeterlilik açısından ele alındığı görülmektedir. Bağlamın etkisine işaret eden çalışmalar olsa da bu etkiyi açıklayan veya LÜE ile örgütsel yeterlilik ilişkisini anlamaya yönelik yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bazı LÜE çalışmaları farklı analiz düzeylerinde yapılarak alana katkı sağlamış olsa da tartışmanın büyük oranda iç grup – dış grup ayırımı üzerinde yürütüldüğü görülmektedir. LÜE kuramının temelini oluşturan Graen, Uhl-Bien ile kaleme aldığı makalesinde (1995), LÜE'nin dönüştürücü mü yoksa etkileşimci mi olduğu seviyesinde bir tartışma ortaya koymakta, bağlamın etkisi ve yapısal faktörlere hiç değinmemektedir. Nispeten yakın tarihli çalışmalarda kültürün etkisine değinen az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır (Erdoğan vd., 2006).

3. TARTIŞMA

Örgütlerdeki bireyler, sosyal bağlamı ne olursa olsun, kim olduklarına ve içerisinde buldukları çevreye ne şekilde uyum gösterebildiklerine dair açık bir anlayışa sahip olma ihtiyacındadırlar (Ashforth ve Schinoff, 2016, s. 112). Böylece örgütsel bağlamda belirgin olan yapı, çalışanların davranışlarının da kaynağı olmaktadır. Örgütsel davranışların ve sonuçlarının anlaşılması ve öngörülebilmesi açısından, örgütsel standartların zayıf ve yetersiz kaldığı durumlarda, aktörler ve ilişkilerin belirleyiciliği söz konusu olmaktadır.

Bandura (1977, s. 193), bireylerin davranışlarına ilişkin motivasyonun, çevreden görecekları ödül beklentisiyle oluştuğunu söylemektedir. Dolayısıyla beklenen ödül, davranışın da belirleyicisi olmaktadır. Bu durumda hem yöneticiler hem de takipçileri açısından, ilişkiler temelinde beklenen kişisel ödüller ile örgütsel standartlarla belirlenmiş kurumsal ödüllerin hangisinin baskın olduğu önem kazanmaktadır. Ne de olsa, kişinin yetkinliğini kanıtlama veya ifade etme motivasyonu her bireyde vardır, ancak bu motivasyon kişinin içerisinde bulunduğu bağlamdan ayrı düşünülmemelidir (Markus ve Kitayama, 1991, s. 241).

Örgütsel bağlamda, görevin değişkenliği, istikrarlı olup olmadığı ve odağı, içsel veya dışsal etkenlerin varlığı, açısından bir değerlendirme yapıldığında, kaynak kullanımı, belirsizlik, risk, bilgiye erişim gibi faktörlerden bahsedilmekte, bunların bireysel özyeterliliği ne şekilde yükseltebileceğine dair öneriler sunulmaktadır (Gist ve Mitchell, 1992). Tüm bu değişkenleri farklı bireyler açısından ele almak sayısız kombinasyondan bahsetmek anlamına geleceğinden uygulanabilirliği şüpheli görülmektedir. Bahsedilen değişkenlerin örgütsel standartlar çerçevesinde tanımlanması ve çalışanların kaynak kullanımlarının net bir şekilde belirlenmesi ile, bireysel algı farklılıklarının en aza indirgenebileceği ve kişisel özyeterlilikten bağımsız olarak örgütsel yeterliliğin sağlanabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel yeterliliğin yüksek standartlara sahip olmadığı durumlarda, lider rolünü kendi özyeterlilik standartlarına göre şekillendirerek ona göre eyleme geçmektedir. Diğer taraftan örgütsel yeterliliğin yüksek olduğu durumlarda birey, “söz konusu örgütün yöneticisi rolü” ile özdeşleşeceğinden, örgütsel kimliğinin oluşması için kurumsal standartlar belirleyici olacaktır. Sonuçta önemli olan yöneticinin aktör olarak değil, örgütün temsilcisi olarak hareket etmesidir (Cao vd., 2020, s. 661). Kurumsal standartları yüksek olan, lideri örgütsel yeterlilik ile destekleyen bir yapıda en az düzeyde problem çıkması beklenebilir. Kişinin özyeterliliği üzerinden tanımlanmış bir yönetici rolünün daha değişken ve geçici, eylemlerinin ise öngörülemeyen olacağı söylenebilir. Örgütsel standartların belirgin olmadığı kurumlarda yöneticilerin oldukça kaygan bir zeminde oturdukları, en ufak bir uyumsuzlukta pozisyonunu hızla kaybedebilecekleri öngörülmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel yeterlilik, kişilerden çok pozisyonu tanımladığı için daha sağlam ve kalıcı bir duruma işaret etmektedir.

Örgütsel başarı açısından en önemli etkenlerden birinin yönetici olduğu şüphesizdir (Fast vd., 2014). Örgütsel başarılar kadar hatalar ve başarısızlıklar da hemen her zaman yöneticiye mal edilir. Bu konuya iki şekilde yaklaşılabilir; Birincisi, başarı da başarısızlık da örgütsel yapı ve buna bağlı süreçlerin bir sonucu ise başarı ve başarısızlıklarda tek başına yöneticiyi sorumlu tutmak doğru olmayacaktır. Diğer taraftan örgütsel yeterlilikten bahsedilemediği, yönetimin yalnızca yönetici rolünü oynayan kişinin özyeterliliğine bırakıldığı durumlarda işin içerisine önyargılar, kişisel çıkarlar, kişilik özellikleri gibi öngörülmesi oldukça zor etkenler çok daha fazla gireceğinden yapısal ve istikrarlı bir durumdan da söz edilemeyecek, başarısızlığın sebeplerine ulaşmak zorlaşacaktır.

Özyeterlilik ve yetkinlik ilişkisi, üzerinde derinlemesine düşünülmesi gereken bir konudur. Yetkinlik olmadan özyeterlilikten bahsetmek, yönetsel anlamda her şeyi aktörün muhakemesine bırakmak olarak değerlendirilebilir. Örgütsel süreçlerde kritik yönetsel yetkinliklerin tanımlanması elbette ki gereklidir. Ancak burada fiili ve algılanan yetkinlik ayırımı önemlidir, çünkü özyeterlilik üzerinde belirleyici olan yetkinlik fiili değil algılanan yetkinliktir (Gist, 1987, s. 479). Dolayısıyla kişi fiilen yetkin olmadığı halde yetkinlik ve dolayısıyla özyeterlilik algısı yüksek olabilir. Yüksek özyeterlilik algısının, yetersiz bilgi sahibi olma durumunda da kendine fazla güvenmeye yol açabileceği görülmektedir (Gist, 1987; Lindsley vd., 1995). Böyle bir durumda yüksek performans beklentisi sonuçsuz kalabilir. Benzer şekilde aslında fiilen yetkin bir çalışanın, çeşitli sebeplerle (kültürel veya kurum içi ayırmacılık, düşük örgütsel standartlar gibi) aldığı olumsuz veya yetersiz geribildirimler ile özyeterlilik algısı düşmüş olabilir. Bazı durumlarda ise, liderin yetersiz olduğuna ilişkin korkusu, onu fırsatları değerlendirmekten alıkoymaktadır (Gist, 1987, s. 473). Dolayısıyla öz yetkinlik, özyeterlilik gibi kavramların algı boyutunda değerlendirilmesinin, gerçekte neler olduğuyla sağlam bir ilişkisi bulunmayabilir. Diğer bir deyişle, lider algısı üzerinden tanımlanan bir özyeterliliğin sonuçlarının öngörülebileceği olasılığı zayıftır.

Başarılı bir örgüt yapısına sahip olmanın lider ile üye arasında kurulan ilişkinin ve bağın gücüne dayalı olduğunu söyleyen LÜE, bu bağ ne kadar kuvvetliyse örgütün de o kadar başarılı olacağını iddia etmektedir. LÜE kuramının aktörlerin öznel değerlendirmeleri ve algıları üzerine kurulu bir ilişkiye bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Üstelik bu ilişkinin kendi içerisinde karşılıklı mantıksal bir gelişimi olduğu varsayılmaktadır (Kelley ve Bisel, 2014, s. 434). LÜE’nde ifade edildiği gibi, liderin beklentileri üzerinden belirlenen sorumluluklar ve bu doğrultuda oluşan ödüllendirilme beklentisinin örgütün temel hedeflerine ulaşma ve performansı açısından doğurabileceği olumsuz sonuçlar gözden kaçırılmamalıdır. Bu noktada, sevgi, saygı, güven ve sorumluluk varsa, lider ile takipçilerinin arasında oluşacak sıkı bağlar sayesinde örgüt başarılı olur şeklinde bir yaklaşım gerçekten uzak, romantik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Buradan, bağlılık, güven, sorumluluk gibi kavramların önemsiz olduğu sonucu çıkartılmamalıdır. Dikkat çekilmek istenen nokta, tüm bu ilişkiyi değiştirenlerin içerisinde bulunduğu yapının sürecin temel belirleyicisi olduğu, bahsedilen etkileşimlerin ancak yapısal standartlar açıkça tanımlandığı zaman anlamlı ilişkilere yönelik bir açıklayıcılık kazanacağıdır.

- Önerme-1: Örgütsel yeterlilik, lider ile üye arasında öngörülebilen bir ilişkinin temel belirleyicisidir.

LÜE ile ilişkilendirilen sosyal takas kuramının temel argümanı olan kişilerin karşılıklı ilişkilerindeki adalet arayışı, özellikle yönetici ile çalışan ilişkilerinin açıklanması açısından önemlidir (Wayne vd., 1997). Örgütsel yeterliliğin göz ardı edilmesiyle bir diğer sorun burada ortaya çıkmaktadır. İlişkilerin örgütsel standartlarla belirlenmediği durumlarda, ilişkinin adil olup olmadığı kişilerin değer ve algılarına teslim olacaktır. Burada güç unsuru da devreye girecek, yöneticinin adil ve eşitlikçi olmayan güç uygulamalarından da bahsedilebilecektir. Diğer taraftan örgütsel standartların yüksek olduğu bir ortamda gücün ne kadar merkezi veya dağılmış olacağı da doğrudan veya dolaylı (iş tanımları, yetkinlikler, inisiyatif kullanma vb.) olarak tanımlanacağından, taraflar sahip oldukları pozisyonun ve gücün sınırlarını kolaylıkla belirleyebileceklerdir.

Güç ile ilişkilendirilebilecek bir diğer kavram kontroldür. Kültürel kontrol, (özellikle toplulukçu kültürlerde ve örgütsel yeterliliğin zayıf olduğu bağlamda) yapısal kontrolün yerini alabilmekte (Scott, 1987, s. 507), klan ağları ve ilişkilerinin baskısıyla yöneticilerin profesyonel açıdan yapısal modelleri seçememeleri sonucu doğabilmektedir (Sargut, 1999). Bu durumun toplumumuzda özellikle personel seçimi ve işe alma sürecinde oldukça fazla yaşandığı görülmektedir. Örgüt açısından değer yaratacak bir adayın yerine, makam ve güç sahibi bir kişinin direktifiyle standarda uymayan bir kişinin işe alınması toplumumuza hiç de yabancı değildir. Profesyonel yapısal standartlara son derece aykırı olan bu talebe karşı çıkmak, örgüt ve yönetici açısından yüksek bir maliyete neden olabileceğinden, çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Örgüt içerisindeki liyakata ve profesyonelliğe dayalı sistemin bu şekilde delinmesi, çalışanlar açısından da olumsuz duygulara ve iş sonuçlarına yol açabilecek, lidere duyulan güven sarsılabilecek, liderin kontrol gücü sorgulanabilecektir.

- Önerme-2: Örgütsel yeterlilik, liderin üyeler ve örgütsel süreçler üzerindeki gücünün meşruiyetini sağlar.

Yeterliliğin örgütsel olarak tanımlanmasının bir başka pratik faydası, oryantasyon ve sosyalizasyon süreçlerini verimli ve etkili kılması olarak değerlendirilmektedir. Özellikle örgüte yeni katılan kişilerin örgütün işleyişini, uygulamalarını, kurallarını, kültürünü ve normlarını anlamaları önemlidir (Jones, 1986, s. 263). Bu süreçte ilk intiba önemlidir ve kişisel özellikler (ve önyargılar) lider üye ilişkisinin gelişim sürecini güçlü bir şekilde etkilemektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 626, 628). Ne de olsa, birlikte çalışmak üzere ilk defa bir araya gelen kişilerin sahip oldukları bilgilerin yanında tahmini değerlendirmeleri de vardır. Çalışanın gelecekteki rol performansına yönelik bu tahminler, liderin rol pazarlığı sürecinde karşılaştığı birtakım belirsizliklere karşı geliştirilir. (Kelley ve Bisel, 2014, s. 435). Bu belirsizliğin yarattığı kaygı, lideri anlam yaratma sürecine de yönlendirmektedir (Weick, 1995, s. 91). Bu süreçle oluşan “tahminen iyi” veya “tahminen kötü” çalışanlar farklılaşması, liderin belirleyeceği iç-grup ve dış-grubunun temelini oluşturmaktadır (Kelley ve Bisel, 2014, s. 442). Görüldüğü gibi LÜE kuramı, kuramın temel yapı taşlarından birini oluşturan iç-grup ve dış-grup (Dansereau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975) ayırımında aktörü (lideri) merkeze koyan ve liderin anlam yaratmasıyla oluşan bir rol pazarlığı anlayışının üzerine inşa edilmiştir. Yapısal standartların yokluğunda, bu pazarlık sürecinde güçlü taraf yönetici olmakta, roller yöneticinin özyeterliliği üzerinden tanımlanmaktadır.

Diğer taraftan, liderin özyeterliliğinin örgütsel standartlar çerçevesinde şekillendiği durumlarda, liderin ekibine yeni katılan kişilere örgütsel rol kimliği ile yaklaşması beklenebilir. Çalışan açısından bakıldığında, standartlar yine örgüt tarafından belirlenmiş olduğundan, kişi kendisini göreve bu doğrultuda hazırlayabilecektir. Lider de çalışandan beklentilerini, tanımlanmış yeterlilik standartlarında ifade edebilecektir. Oysa çalışanın örgüt içerisindeki pozisyonunun rol ve iş tanımı liderin algısına bırakıldığında (Dienesch ve Liden, 1986; 629) problem ve çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. Örneğin lider, üyenin profesyonel yeterliliği yerine kendisine karşı sadakatini önceliyorsa, sistemin sekteye uğraması kaçınılmazdır. Örgütsel yeterliliğin yüksek olduğu bir ortamda hem lider hem de üye açısından göreve ve ilişkilere yönelik belirsizlikler büyük ölçüde ortadan kalkacaktır. Böylece oryantasyon ve sosyalleşme süreci de daha kısa sürede ve etkili bir şekilde gerçekleşebilecek, sonrasında da daha istikrarlı ve kişisel çatışmalardan uzak bir lider üye ilişkisinden bahsedilebilecektir.

- Önerme-3: Örgütsel yeterlilik, örgüte yeni katılanların oryantasyon ve sosyalleşme süreçlerinin etkili ve verimli olmasını sağlar.
- Önerme-4: Örgütsel yeterlilik, lider üye çatışmalarını en aza indirir.

LÜE ile belirlenen ilişkiler örgüt şemasında yazılı değildir ve iç grup üyeleri bir anlamda liderin kaderini paylaşan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Jones, 2001, s. 766). Oluşan ilişki çerçevesinde iç gruba bir rutini olmayan görevler verilebilmekte, bu grup bireysel taktirleri daha fazla kabul etmekte ve zamanla dış grup üyelerinden daha yetkin oldukları kanısına varmaktadır. Bu da yapısal standartların olmadığı durumlarda bireysel değerlendirmelerin öne çıkması anlamına gelmektedir. İç grup üyeleri bir süre sonra pozisyonlarına ait güçleri ile

yetinmemeye ve lider tarafından verilen güçlerini meşru olarak değerlendirmeye başlamaktadırlar (Jones, 2001, s. 758). Salancik ve Pfeffer (1977) bu süreci stratejik koşul bağımlılık kuramı ile açıklamaktadır. Kilit pozisyonlarda bulunan kişiler, örgüt açısından önemlerine göre verilmiş fiili güçlerini, kaynaklarını korumak için kullanmaya başlamaktadırlar. Yani çalışanlar, LÜE modelindeki rol pazarlığı sonucunda oluşan pozisyonlarını ve güçlerini korumaya çalışmaktadırlar. Grup üyeleri pozisyonlarını korumaya odaklandığında, liderin bilgiye ulaşma gücü de bloke olmaktadır. Çünkü üyeler itaat göstererek ve yağcılık yaparak önemli karşıt fikir ve bilgileri liderle paylaşmamayı tercih edebilmektedirler.

Bu durumun örgütler kadar, ulusal ve siyasi sistemlerde de açıkça geçerli olduğu görülmektedir. Gücünün devamlılığı, lider tarafından atandığı makamda kalmaya bağlı olan siyasilerin, üstlerine hiçbir şekilde karşı çıkamamasının sebebinin bu durum olduğu değerlendirilmektedir. Yüksek standartları olan bir kurumsal yapı ve buna bağlı hiyerarşinin olduğu bir yapıda, çalışanlar kurallara karşı bir talimatı veya yapıya zarar verecek bir emri yerine getirmemekte ve itiraz edebilmektedirler. Çünkü bu koşullarda pozisyonunun gücü lidere değil, yapıya bağlıdır. Diğer taraftan LÜE modelindeki gibi yalnızca ilişkiler üzerinden tanımlanan bir güç, lidere bağımlı olduğundan sağlıklı bir müzakere ortamı oluşmamaktadır. Salancik ve Pfeffer (1977) böyle bir ortamda dış gerçeklikler yani bağlam değiştiğinde, örgüt içi güç dağılımının çevrenin talepleri ile uyum sağlamaktan uzaklaştığını ve dengenin bozulduğunu söylemektedir. Bu sorunun çözümünü LÜE karizmatik liderlikte (Jones, 2001, s. 766), örgütsel yeterlilik ise yapısal standartlarda aramaktadır.

- Önerme-5: Örgütsel yeterlilik, örgüt içerisinde bilginin serbest ve etkili dolaşımı için uygun ortam sağlar.

Grup olgunluğu, grubun sorumluluklarını yerine getirebilecek becerilere sahip olma derecesini (Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979), yani grubun donanımını ifade eden, örgütsel yeterlilik tartışması açısından önemli bir kavramdır. Grubun olgunluk standartları yapısal olarak belirlendiğinde, o grubu yönetecek liderin de standartları bir anlamda kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı ve mesleki gruplar açısından grup olgunluk seviyeleri farklılık göstereceğinden, birbiri ile ilişkili ancak farklı standartların oluşturulması gerekmektedir. Düşük hiyerarşik seviyeler ve mavi yaka gruplar için standartların nispeten daha kolay tanımlanacağı söylenebilir. Grup olgunluğu ile birlikte hiyerarşik kademe yükseldikçe, soyutlama artacağı ve bilginin kodlaması zorlaşacağından, uygun standartları oluşturmak için güçlü bir örgütsel yeterliliğe ihtiyaç olacaktır. Basit bir örnek vermek gerekirse, üniversitede görevli bir destek personeli için çalıştığı saat üzerinden bir standart oluşturulabilirken, öğretim görevlisi için yazılan makale sayısı ve niteliği öne çıkacaktır.

Bu standartları oluşturmanın ve uygulamanın örgüt açısından bir maliyeti olacağı kesindir. Yine hiyerarşik kademe ve meslek grupları açısından değerlendirildiğinde, düşük kademeler için düşük maliyetli standartlar kolaylıkla uygulanabilirken, yüksek kademeler için daha yüksek maliyetli rafine standartlara gerek duyulacaktır. Örneğin yeni işe başlayan bir beyaz yaka çalışan için üniversite mezunu olması yeterli bir standart olabilirken, bu kişiyi zamanla üst düzey yönetici pozisyonuna taşıma sürecinde örgüt tarafından çeşitli eğitimler sağlanması, gerekli belge ve sertifikasyonların kazandırılması gibi maliyetler ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada örgütün grup olgunluğuyla, pozisyonlarla ve bağlamla uyumlu ve dengeli standartları, kazanç maliyet dengesini gözeterek optimum seviyede oluşturabiliyor olması, güçlü bir örgütsel yeterliliğe işaret edecektir.

Örgüt içerisindeki denetim mekanizmalarının ne kadar sıkı veya esnek olacağı, örgütsel standartlar ile ilgili bir başka konu olarak ortaya çıkmaktadır. Sıkı bir denetim mekanizması, refleks kapasitesini yani hareket alanını da daraltacağından örgütsel açıdan birtakım sorunlara yol açabilir. Ancak buradaki en önemli soru hangi yapının ne derecede esnemeye müsait olduğudur. Örgütsel yeterliliği yüksek yapılar için geniş refleks alanı önemli ve gerekliiyken, standardı düşük yapıların denetim mekanizmasını genişletmenin olumsuz sonuçlara yol açacağı düşünülmektedir. Örneğin montaj bandında çalışan bir işçinin yakından denetlenme zorunluluğu olduğu için, dikey bir hiyerarşiden bahsedilebilir. Ulusal açıdan kritik öneme sahip askeri kurumların da benzer çok kademeli ve sıkı bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, grup olgunluğu yüksek bir grup için, örgütsel standartlar ile sistemin esnemesi ve bireyin önündeki engellerin kalkması beklenebilir. Yaratıcı ve girişimci bireyin potansiyelinin içerisine gömülü olduğu böylesine bir bağlamda çok daha etkili bir şekilde açığa çıkabileceği düşünülmektedir. Örneğin üniversite ortamında dekan, öğretim üyesinin üzerinde sıkı bir denetim mekanizması kurmayacaktır. Ne de olsa burada yüksek bir grup olgunluğu ve geniş bir refleks kapasitesi beklenmektedir. Yetkinlikler yapısal standartlarla belirlendiğinde, bu doğrultuda istihdam sağlandığında, uygun yetki ve denetim mekanizması kurulduğunda, güçlü bir örgütsel yeterlilikten bahsedilebilecektir. Örgütlerin mekanik ve durağan yapıları terk ederek daha esnek örgüt yapılarını tercih ettiği günümüz koşullarında (Arıkan ve Çalışkan, 2021, s. 2), standartları belirleme aşamasında daha kapsayıcı, esnek ve ince ayar yapmaya müsait bir yapı, örgütün gelişme

potansiyelinin de belirleyicisi olacaktır. Burada aktör olarak liderin ötesinde, yapısal bir mekanizmadan söz edilmektedir. Çalışanın örgüt içerisindeki pozisyonu, ne derece olgunlukta bir grubun üyesi olduğu, denetim mekanizmasındaki yeri ve hareket alanı, örgütsel yeterlilik kapsamında belirlenmekte, lider de böylesine bir yapının içinde konumlandırılmaktadır. Başarılı örgütlerin farkının burada ortaya çıktığı düşünülmektedir.

- Önerme-6: Örgütsel yeterlilik, uygun bağlamda sistemin esnemesine izin vereceğinden bireyin önündeki engelleri ortadan kaldırır.

LÜE'nin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu bir ilişkiye mi işaret ettiği sorusunun cevapsız kaldığı görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624). Katz ve Kahn'ın (1978) rol tanımındaki, ilişkinin içerisinde yer alan tüm tarafların belli bir etkisi olması, yine Kahn ve diğerlerinin (1964) rol karmaşası ve rol belirsizliği kavramları göz önüne alındığında, rol kavramının çok boyutluluğu ortaya çıkmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624). Özellikle rol karmaşası ve rol belirsizliğinin yapısal standartları zayıf ortamlarda ortaya çıktığı düşünüldüğünde, rol oluşturma kavramının yalnızca liderle ve karşılıklı ilişkilerle tanımlanmasının nesnel, karşılaştırılabilir ve istikrarlı bir tanım olamayacağı görülmektedir. Konuyu çok boyutlu ele alma çabasında bile yapının göz ardı edildiği, lider ile üye arasındaki güven, sadakat, eşitlik, cazibe gibi kişilere bağımlı boyutlardan bahsedildiği görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624). Üzerinde en çok çalışma yapılan boyutlar olan işe katılım, sadakat ve duygular açısından, bir kişinin aynı anda birden fazla grubun üyesi olması durumunda ne tip davranışların ortaya çıkacağı kuramsal olarak belirsizdir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 626). Üstelik LÜE içerisinde lider, takipçisinin kendisine sadık olmasını beklemektedir. Burada sadakatin örgüte karşı mı yoksa lidere karşı mı olacağı sorusu sorulmalıdır. İlişkilerin kişiler üzerinden tanımlandığı bir modelin, örgüt içi ilişkilere dair standart bir tanım getirmesi beklenemeyeceğinden kuramsal belirsizlik de kaçınılmazdır. Kişilere ve ilişkilere özel olarak getirilen açıklamalar, kişilerin görev değiştirmesi ile birlikte bir anda yok olacağından, örgütsel iş sonuçlarının öngörülmesi açısından hiçbir belirleyicilik taşımayacaktır.

Örgütsel yapının, çalışanların rol kimlikleri üzerindeki belirleyiciliği önemlidir. Burke ve Reitzes (1991), kimlik standartını bireyin belli bir durumdaki rol kimliğini tanımlayan, sosyal yapı tarafından kendisine verilen anlamlar olarak ifade etmektedirler. Diğer bir deyişle, bireyin kimliğe yüklediği anlamlar paylaşılan belli standartlar çerçevesinde oluşmaktadır. Dolayısıyla kişinin davranışı, bireyin role ilişkin algıladığı anlam ile kimlik standardı arasındaki farkın bir fonksiyonu olarak oluşmaktadır (Burke ve Reitzes, 1991, s. 287). Aradaki tutarsızlık büyüdükçe olumsuz duygulara sebep olacağından (Higgins vd., 1985; Burke ve Stets, 1999), çelişkili ve belirsiz alanları ortadan kaldıracak yapısal standartlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tutarsızlıkların örgütsel performansı olumsuz etkileyecek iş sonuçlarına neden olacağı söylenebilir. Yönetici, kendi standartları ile bağlamın standartları uyuşmadığında, verimliliğinin düşmemesi adına, örgütsel rol beklentilerini anlama ve uyum sağlama sürecine yönelmektedir (Sosik vd., 2002, s. 212). Bu uyum, sosyal bilişsel modelin en önemli parametrelerinden biri olan geribildirim kanalıyla şekillenmektedir (Tsui ve Ashford, 1994, s. 94). Bu noktada yöneticinin içerisinde bulunduğu yapının önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle grup, örgüt veya kurumsal yapı ne tür bir geribildirim veriyorsa, nasıl bir yeterlilik sınırı çiziyorsa, yöneticinin tutum ve davranışları da o yönde uyumlanmaktadır (Bandura, 1977, s. 192). Örgütsel yeterliliğe sahip bir kurumda rol kimlikleri açıkça ve bağlama uygun bir şekilde tanımlanabilecek, çelişkiden uzak ve açık geribildirimler ile desteklenebilecektir. Dolayısıyla hem liderin hem de takipçilerinin bu konuda yaşamaları muhtemel tutarsızlıklar da en aza indirgenebilecektir.

- Önerme-7: Örgütsel yeterlilik, rol kimlikleri ile örgütsel kimlikler arasındaki uyumsuzluğu azaltır.

Konu, sosyal grupların bireyin sosyal kimliğini şekillendirdiğini öne süren sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 2004) açısından ele alındığında da benzer çıkarımlarda bulunmak mümkün olmaktadır. Ne de olsa bireyler, içerisinde yaşadıkları ağlara ve sosyal ilişkilere gömülüdürler ve bu sosyal ağlar yine gömülü oldukları daha büyük sosyal yapıların etkisi altındadırlar (Stryker ve Burke, 2000, s. 284). Bu kapsamda oluşan sosyal kategorizasyonlar, kişinin toplum içerisindeki yerini tanımlamaktadırlar (Tajfel ve Turner, 2004, s. 283). Çalışmalar bir gruba üye olmanın, paylaşılan hedefe birlikte ulaşma arzusu ve ortak becerilere sahip olma algısı oluşturduğunu göstermektedir (Günzel-Jensen vd., 2018, s. 116). Örgütler de birer sosyal grup olarak bireyin örgütsel kimliğini belirleyici bir etken olarak görülmektedir. LÜE'ne göre, çalışanın rolü, iç grubun mu yoksa dış grubun mu üyesi olacağı, lider ile arasındaki pazarlık süreci ile belirlendiğinden (Dansereau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975), liderin önyargıları ile oluşan iç-grubun birbirine benzer kişilerden oluşan kapalı bir grup haline dönüşmesi beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Farklılaşmanın hoş karşılanmayacağı böyle bir ortamda, rol çeşitlenmesi de engellenmiş olacaktır. Bu sorunun çözümünün örgütsel yeterlilik olduğu düşünülmektedir.

- Önerme-8: Örgütsel yeterlilik, grup çeşitliliği için uygun ortam sağlar.

4. SONUÇ

Jones (1979, s. 107), kişilerin farklı ortamlardaki davranışlarını gözlemleyerek karakterleri hakkında çıkarımlarda bulunmayı sosyal ve klinik psikolojinin en temel sorunlarından biri olarak tanımlamaktadır. 20. yüzyılın başlarındaki çevrede olan hemen her şeyin kişilerin eylemlerinden oluştuğu görüşü (Heider, 1944), yaklaşık otuz yıl sonra kişisel özelliklerin fazla abartılması olarak tanımlanan temel atıf hatası olarak nitelendirilmiştir (Ross, 1977). Kişilik özelliklerine bu denli atıf yapılmasının nedeni sosyal çevreyi bir şekilde kontrol etme ve olayları öngörebilme arzusundan kaynaklanmakta, davranışın meydana geldiği bağlamı anlamaya çalışmaktansa bireyleri anlamaya yönelmek daha konforlu bir alan yaratmaktadır (Jones, 1979). Oysa farklı benlik kurguları aynı bireyde birlikte var olabilmekte ve farklı zaman ve bağlamlarda ortaya çıkabilmektedirler (Brewer ve Gardner, 1996, s. 83). Bu nedenle yalnızca kişilik ve davranış üzerinden yapılan tanımlama ve öngörülerin istikrarlı bir temeli olmayacaktır. Eylemi oluşturan norm ve ödüllerin açıkça belirlendiği durumlarda ise kişinin davranışlarının nedeni mizaca bağlı özelliklerle değil, çevrenin belirgin özellikleriyle açıklanmaktadır (Alexander ve Weil, 1969; Taylor ve Fiske, 1978). Bu durumda kurumsal standartların açıkça tanımlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Davranışların çevrenin belirlenimciliği esasına göre oluştuğundan hareket edildiğinde, davranışlardaki belirginlik ve istikrar, kişilik özelliklerinden çok yapısal ve bağlama özgü özelliklerle açıklanacak ve çok daha öngörülebilen ve sürekliliği olan bir nedensellik ilişkisinden bahsedilebilecektir.

Yazında, özellikle liderlik üzerine yapılan çalışmaların, aktörün davranışları üzerine yoğunlaştığı, bağlamsal etkenleri göz ardı ettiği görülmektedir. LÜE kuramı, her ne kadar lider özellikleri ve davranışlarının doğrudan takipçilerin tavır ve davranışlarını etkilediği görüşünü savunan geleneksel yaklaşımlardan bir miktar ayrılarak, lider ile üye arasındaki karşılıklı etkileşimden bahsediyor olsa da bu ilişkinin baskın belirleyicisinin lider olduğuna vurgu yapmakta (Dulebohn vd., 2012, s. 1718) ve yapısal etkenlerden oldukça kısıtlı bahsetmektedir. Bu yönetsel bireyci bakış açısına karşın oldukça popüler bir kuram olduğu görülmektedir. LÜE'nin gücünü sorgularken, kuramın tarihsel gelişimine bakmakta fayda vardır:

LÜE kuramının temelini oluşturan çalışmaların 1980'li yıllara kadar büyük çoğunlukla kamu sektöründe, özellikle üniversiteler ve devlet kurumlarında yapıldığı görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 623). Kamu kurumlarının, köklü yapısal standartları ile öne çıkan kurumlar olduğu düşünüldüğünde, LÜE'ne atfedilen olumlu iş sonuçlarının arkasında, aslında liderden bağımsız kurumsal bir yapı olabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Yakın tarihe doğru gelindiğinde, Günzel-Jensen ve diğerlerinin (2018) çalışmalarında örgütsel yeterliliğin yüksek olduğu koşullarda, farklı liderlik tarzlarının (dönüştürücü, harekete geçirici, yetki verici vb.) çalışanları harekete geçirici etkilerinden bahsedilmektedir. Aynı çalışmada yetki verici liderin çalışanların özyeterliliği ve performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmuştur. Ancak bu çalışmanın kurumsal standartların yüksek ve önceden tanımlanmış süreçlerin egemen olduğu, İskandinav Yarımadası'nın en büyük devlet hastanesi ortamında yapıldığı düşünüldüğünde, çalışanlara özerklik ve özgürlük tanınmasının olumlu iş sonuçlarına yol açması sürpriz olmayacaktır. Bu araştırmalarda esas belirleyici faktörün lider değil, örgütsel yeterlilik olabileceği düşünülmektedir. Liderin, etkili ve verimli olabilmesi için yeterli örgütsel güce, otonomiye ve kaynaklara sahip olması beklenmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 630). Ancak bu aşamada örgütün yapısal anlamda çizdiği sınırlar önem kazanmaktadır. Dolayısıyla liderin özyeterlilik iddiasının, kurumun lidere verdiği özyeterlilik rolünden bağımsız olamayacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalarda, özyeterlilik ve kolektif yeterliliğinin sonuçta ne seviyede bir performans, ya da daha genel anlamda nasıl bir davranış biçimi ortaya çıkacağına dair çelişkili sonuçlar bulunmaktadır (Yaakobi, 2018, s. 382). Benzer şekilde, liderliğe ilişkin kapsamlı bir anlayışın oluşmaması (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 220) ve araştırmacıların halen ortak ve bütüncül bir kuram arayışında olmaları şaşırtıcı değildir. Bu tip araştırmalarda daha çok kişilik boyutları, kişisel yetkinlikler ve ilişkisel değişkenler üzerinden tespitlerde bulunulduğu gözlenmektedir. Çelişkili sonuçların ortaya çıkmasındaki en önemli etkenin, bu ilişkilerin meydana geldiği yapının özelliklerin, yani örgütsel yeterliliğin tanımlanmaması veya göz ardı edilmesi olduğu düşünülmektedir.

Sosyal bilimlerde yapılan çalışmaların işaret ettiği kavramların gerek farklı lisanslara tercümesinde tam karşılık bulunamaması, gerek çok sayıda kavram olması ve bu kavramların tanımlarının zaman zaman birbirleriyle çelişmesi nedeniyle, kullanılan kavramların mümkün olduğunca kesin çizgiler içerisinde tanımlanması ve benzer kavramlardan ayrıştırılması önemli görülmektedir. Örgütsel yeterlilik kavramının da hem nispeten yeni bir kavram olması hem de hakkında henüz çok kısıtlı sayıda çalışma yapılmış olması nedeniyle, doğru bir şekilde

tanımlanmasının kritik olduğu düşünülmektedir. Örgütsel seviyede yapılmış çalışmalarda, örgüt temelli öz saygı, örgütsel bağlılık, örgütsel iklim, örgütsel vatandaşlık gibi, içerisinde yeterliliğe işaret eden donelerin bulunduğu ölçümlerin yapıldığı görülse de örgütsel yeterlilik kavramı tüm bu boyutları kapsayan daha üst seviyede bir kavramdır (Bohn, 2010, s. 231). Örgütsel yeterliliği, özyeterlilik ve kolektif yeterlilikten ayıran en önemli farkın, yeterliliğin algı üzerinden değil, fiili kapasite ve yapısal standartlar üzerinden tanımlanması olduğu düşünülmektedir. Bu aşamada örgütsel yeterlilik, örgütün yönetsel anlamda gerekli yetkinlik ve teşvik edici unsurlar açısından, birtakım standartlara sahip olmasıdır. Bu tanımlama, örgütsel yeterliliğin lider üye etkileşimi kuramı kapsamındaki yerinin anlaşılması açısından önemlidir.

Tüm bu tartışma ve eleştiriler, bütün analiz seviyelerine taşınabilir niteliktedir. Bu makalenin kapsamının dışında olmakla beraber, yeterlilik kavramının toplumsal düzeyde de önemli karşılıkları olduğu düşünülmektedir. Bandura'nın da vurguladığı gibi, özyeterlilik kuramı gruplara, hatta uluslara genellenebilmelidir (Gist, 1987, s. 482). Zaten örgütsel ve toplumsal seviyede yapısal standartlardan bahsedildiğinde akla bürokrasinin gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Strand (2014, s. 701), temel performans göstergelerinin (key performance indicators), bürokratik bir yapıda kişilerden veya pozisyondan çok daha kalıcı olduğunu, bu sayede kurumların performanslarını uzun vadede sürdürebildiklerini söylemektedir. Burada bahsedilen temel performans göstergeleri, bu makalede bahsedilen yapısal standartların karşılığı niteliğindedir. Böyle bir kurumda yönetici işten ayrılrsa bile, temel performans göstergeleri devam etmekte ve kurumun devamlılığı sağlanabilmektedir (Strand, 2014, s. 703).

Mintzberg (1993), stratejik yönetim açısından, başarılı örgütlerin duruma göre değişebilen, arzu edilen ile mümkün olan arasındaki dengeyi kurabilen örgütler olduğuna işaret etmektedir. Bu dengeyi kurabilmek için örgütsel/toplumsal kültür seviyesi, çalışanların kültürel ve mesleki yeterlilikleri gibi faktörler oldukça önemli görülmektedir. Ne de olsa örgütsel yapı, üyeleri üzerinde doğrudan etkisi olan kültürel sistemden ayrı düşünülemez (Scott, 1987, s. 507). Bu dengeyi oluşturamamak, yani mümkün olmayan bir standarda ve politikaya saplanıp neden başarısız olduğunu anlayamamak, düşük örgütsel yeterlilik olarak değerlendirilmektedir. Bu durum örgütler kadar ulusal boyutta, devlet yönetimi açısından da gözlemlenebilmektedir.

Yapısal yeterliliğin eksikliği, bir yönetim zafiyeti olduğu kadar, bilinçli ve maksatlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Yapının standartları ile hareket kabiliyeti kısıtlanmış birey veya gruplar, bilinçli bir şekilde standartları yok etme çabasına girebilmektedirler. Yapısal standartların olmaması veya yok edilmesi ile, kurumların ana fonksiyonlarını kaybettikleri ve bu bozulmanın zincirleme reaksiyonlarla devam ettiği görülmektedir. Bu noktada yapısal yeterliliğin aslında sağlam temelleri olan bir pozisyona işaret ettiği, bunun aksine yeterliliği düşük kurumlardaki yöneticilerin oldukça kaygan bir zeminde oturdukları saptamasını hatırlatmakta fayda vardır. Rol kimlikleri kişisel özyeterlilik üzerinden belirlenmiş kişilerden oluşan, kurumsal standartlar ile korunmayan bu tip kurumların ve pozisyonların, en ufak bir anlaşmazlıkta hızla yok olabilecekleri öngörülmektedir. Dolayısıyla yapısal yeterlilik, toplumun tüm boyutlarını içerisine alan, çok boyutlu ve önemli bir çatı kavram olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak ne yapıyı etkileşimlerden ne de etkileşimleri yapıdan soyutlamak mümkündür. Bu durumda liderin özyeterlilik iddiası, kurumun lidere verdiği yeterlilik rolünden bağımsız değildir. Dolayısıyla örgütsel yeterlilik ve lider-üye etkileşiminin birbirini dışlayan değil, bütünleyen konular olarak ele alınması en doğru yaklaşım olacaktır.

5. KISITLAR VE GELECEK ÇALIŞMALAR

Bu çalışmada yapısal standartlar kültürden bağımsız bir şekilde genel bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Çevrenin belirlenimciliğini göz ardı etmek olanaksız olduğuna göre, emik araştırmalar aracılığıyla kültürel bağlam ile uyumlu örgütsel tasarımlar oluşturmanın (Sargut, 1999; 130), yeterlilik tartışması açısından önemli bir girdi olacağı düşünülmektedir. Özellikle Türk toplumu açısından bir değerlendirme yapıldığında, temel sorun Türk toplumunun kendi kültürüne ait bir denetim mekanizması geliştirememiş olmasıdır (Sargut, 1995, s. 132). Türk toplumunun bu sorunun üstesinden gelebilmesinin yolu, kendi bağlamı ile uyumlu örgüt yapıları ve yönetim stilleri geliştirmesi, bunun sonucunda da verimli çalışan denetim mekanizmalarının kendiliğinden oluşmasıdır (Sargut, 1995, s. 133). Bir denetim mekanizması olarak örgütsel yeterlilik kavramının farklı kültürlerde ne şekilde ortaya çıkacağına ilişkin yapılacak çalışmaların alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca yeterlilik yalnızca birey, grup ve örgütsel düzeyde ele alınamayacak kadar geniş kapsamlı bir çatı kavram olarak değerlendirilmektedir. Toplumsal ve siyasi açıdan yeterlilik kavramının ele alınmasının, özellikle toplumların modernleşme süreci konusunda sosyal bilimler yazınına çok önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Agars, M. ve Kottke, J. L. (2020). Development of a theoretical framework and a measure of general organizational means-efficacy. *Human Performance*, 34(1), 1-24.
- Akyavuz, E. K. ve AŞICI, E. (2021). The effect of volunteer management mentoring program on mentors' entrepreneurship tendency and leadership self-efficacy. *Participatory Educational Research*, 8(2), 1–16.
- Alexander, J. N. C. ve Weil, H. G. (1969). Players, persons, and purposes: Situational meaning and the prisoner's dilemma game. *Sociometry*, 32(2), 121–144.
- Al-Qatawneh, M. A. (2014). The impact of organizational structure on organizational commitment: A comparison between public and private sector firms in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 30-37.
- Ashforth, B. E. ve Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(3), 111–137.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy; Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Bandura, A. (1990). Some reflections on reflections. *Psychological Inquiry*, 1(1), 101-105.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), 359–372.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168.
- Bohn, J. G. (2002). The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 65–79.
- Bohn, J. G. (2010). Development and exploratory validation of an organizational efficacy scale. *Human Resource Development Quarterly*, 21(3), 227–251.
- Brewer, M. B. ve Gardner, W. (1996). Who is this “We”? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83–93.
- Burke, P. J. ve Reitzes, D. C. (1991). An Identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54(3), 239–251.
- Burke, P. J. ve Stets, J. E. (1999). Trust and commitment through self-verification. *Social Psychology Quarterly*, 62(4), 347–366.
- Cao, D., Tao, H., Wan, Y., Tarhini, A. ve Xia, S. (2020). Acceptance of automation manufacturing technology in China; An examination of perceived norm and organizational efficacy. *Production Planning and Control*, 31(8), 660–672.

- Celani, A. ve Tasa, K. (2010). We're all in this together: Examining associations between collectivistic group norms, collective efficacy and team performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2010*(1), 1–6.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role of making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 30*, 109-131.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*(3), 618–634.
- Du, J., Shin, Y. ve Choi, J. N. (2015). Convergent perceptions of organizational efficacy among team members and positive work outcomes in organizational teams. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 88*(1), 178–202.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715-1759.
- Eden, D. (2001). Means efficacy: External sources of general and specific subjective efficacy. M. Erez, U. Kleinbeck ve H. Thierry (Der.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* içinde (s. 65-77). Lawrence Erlbaum.
- Erdogan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal, 49*(2), 395–406.
- Fast, N. J., Burris, E. R. ve Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal, 57*(4), 1013-1034.
- Fearon, C., McLaughlin, H. ve Morris, L. (2013). Conceptualising work engagement: An individual, collective and organisational efficacy perspective. *European Journal of Training and Development, 37*(3), 244-256.
- Försterling, F. (1985). Attributional retraining: A review. *Psychological Bulletin, 98*(3), 495–512.
- Fuchs, C., Sting, F. J., Schlickel, M. ve Alexy, O. (2019). The ideator's bias: How identity-induced self-efficacy drives overestimation in employee-driven process innovation. *Academy of Management Journal, 62*(5), 1498–1522.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *The Academy of Management Review, 12*(3), 472–485.
- Gist, M. E. ve Mitchell, T. B. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review, 17*(2), 183–211.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde (s.1201-1245). Rand McNally.
- Graen, G. B. ve Cahsman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt ve L. L. Larson, (Ed.) *Leadership frontiers* içinde (s. 143-165). Kent State University.
- Graen, G. B. ve Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology, 63*(2), 206–212.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247.
- Graen, G. B., Orris, D. ve Johnson, T. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior, 3*, 395-420.
- Günzel-Jensen, F., Jain, A. K. ve Kjeldsen, A. M. (2018). Distributed leadership in health care: The role of formal leadership styles and organizational efficacy. *Leadership, 14*(1), 110–133.

- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F. ve Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669–692.
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review*, 51(6), 358–374.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428.
- Higgins, E. T., Klein, R. ve Strauman, T. (1985). Self-concept discrepancy theory: A psychological model for distinguishing among different aspects of depression and anxiety. *Social Cognition*, 3(1), 51–76.
- Jones, E. E. (1979). Rocky road from acts to dispositions. *American Psychologist*, 34, 107–117.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- Jones, H. B. (2001). Magic, meaning and leadership: Weber's model and the empirical literature. *Human Relations*, 54(6), 753–771.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., ve Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 693–710.
- Kelley, K. M. ve Bisel, R. S. (2014). Leaders' narrative sensemaking during LMX role negotiations: Explaining how leaders make sense of who to trust and when. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 433–448.
- Kuvaas, B. ve Buch, R. (2016). Leader self-efficacy and role ambiguity and follower leader-member exchange. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 41(1), 118-132.
- Liden, R. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-65.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J. ve Thomas, J. B. (1995). Efficacy–performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C. ve Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 241–251.
- Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Matta, F. K. ve Van Dyne, V. (2015), Leader-member exchange and performance: Where we are and where we go from here. T. N. Bauer ve B. Erdogan (Ed.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* içinde (s. 157–173). Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Ng, K. Y., Ang, S. ve Chan, K.Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *The Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743.
- Rennesund, Å. B. ve Saksvik, P. Ø. (2010). Work performance norms and organizational efficacy as cross-level effects on the relationship between individual perceptions of self-efficacy, overcommitment, and work-related stress. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19(6), 629–653.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 173–220.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1977). Who gets power – and how they hold onto it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 18, 76–83.
- Sargut, A. S. (1995). Bürokrasinin Türkiye'deki darboğazı: Ulusal kültür – makine örgüt uzlaşmazlığı. *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu* Cilt I, (s. 121- 141). TODAİE Yayınları.

- Sargut, A. S. (1999). Institutionalization process in collectivist cultures: A cross-cultural approach. *Utrecht Business Review*, 1(1), 75-87.
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511.
- Sosik, J., Potosky, D. ve Jung, D. (2002). Adaptive self-regulation: Meeting others' expectations of leadership and performance. *Journal of Social Psychology*, 142(2), 211–232.
- Spisak, B. R., O'Brien, M. J., Nicholson, N. ve van Vugt, M. (2015). Niche construction and the evolution of leadership. *Academy of Management Review*, 40(2), 291–306.
- Spisak, B. R., Nicholson, N. ve van Vugt, M. (2011). Leadership in organizations: An evolutionary perspective. G. Saad (Ed.), *Evolutionary Psychology in the Business Sciences* içinde (p. 165-190). Springer.
- Strand, R. (2014). Strategic leadership of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 687–706.
- Stryker, S. ve Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297.
- Taggar, S. ve Seijts, G. H. (2003). Leader and staff role-efficacy as antecedents of collective-efficacy and team performance. *Human Performance*, 16(2), 131–156.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. J. T. Jost ve J. Sidanius (Ed.), *Political psychology: Key readings* içinde (s. 276–293). Psychology Press.
- Taylor, S. E. ve Fiske, S. T. (1978). Salience, attention, and attribution: Top of the head phenomena. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 249–288.
- Tsui, A. S. ve Ashford, S. J. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of Management*, 20(1), 93.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
- Yaakobi E. (2018). Different types of efficacy – what best predicts behavior? *Journal of Psychology and Clinical Psychiatry*, 9(4), 381–384.