



Hikaye Anlatıcılığı ve Etkili Liderlik İlişkisi Üzerine Nitel Bir Çalışma¹

Büşra MÜCELDİLİ ^{2*}, Ilgı DURAN³

Geliş Tarihi/Received Date: 01.10.2022

Kabul Tarihi/Accepted Date: 23.10.2022

Araştırma Makalesi/Research Article

ÖZET

Örgütlerin başarıya ulaşmasını sağlamada en önemli faktör olan insan kaynağını yönlendirmenin, en güçlü yöntemlerinden biri etkin liderlik becerisi ile çalışanların motive edilmesi ve örgüte bağlılığının sağlanmasıdır. Literatürde, liderlerin takipçileri üzerindeki etkisini artıran birçok yöntem ve araç bulunmaktadır. Bu araçlar içerisinde, hikaye anlatıcılığı, insanların rasyonel akıllarına değil, duygularına hitap eden ve takipçiler üzerinde en çok etkisi bulunan araçlardan biridir. Hikaye anlatıcılığı etkin bir şekilde kullanıldığında liderin fikirlerini karşısındakine açıklamasına, bilgisini onlarla paylaşmasına, ortak bir vizyon oluşturmaya ve çatışmaları barışçıl bir şekilde çözmesine yardımcı olmaktadır. Araştırmanın amacı, hikaye anlatıcılığı ile etkili liderlik arasındaki ilişkinin incelenip, örgütsel etkilerinin ortaya konulmasıdır. Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde bulunan, özel şirketlerin farklı alanlarında görev yapan ve ekip yöneten 7 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamını oluşturan veriler, nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla başvurulan bir teknik olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmada görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucu, alan yazında yer alan çalışmalar ile paralellik göstermekte, özellikle astları ile olan iletişimlerinde liderlerin sıklıkla hikaye anlatıcılığına başvurduğu ve örgütte liderlik etkilerini arttırdıkları gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hikaye, Hikaye Anlatıcılığı, Çalışan Davranışı, Örgütsel Başarı

¹ Ilgı Duran yüksek lisans bitirme projesinden türetilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID ID: 0000-0003-2770-6137

*Sorumlu yazar/Corresponding author,
E-mail/e-ileti: busramu@yildiz.edu.tr

³ Tezsiz yüksek lisans öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı, ORCID ID:0000-0003-1702-6023

A Qualitative Research on the Relationship between Storytelling and Effective Leadership

One of the most powerful methods of directing human resources, which is the most important factor in ensuring the success of organizations, is to motivate employees and ensure their commitment to the organization with effective leadership skills. There are many methods and tools in the literature that increase the influence of leaders on their followers. Among these tools, storytelling is one of the tools that appeals to people's emotions, not their rational minds, and has the most impact on followers. When used correctly, it helps the leader to explain the ideas, share the knowledge with them, create a shared vision and resolve conflicts peacefully. The aim of the research is to examine the relationship between storytelling and effective leadership and to reveal its organizational effects. The sample of the study consists of 7 managers working in different fields and managing teams in private companies in İstanbul. The data constituting the scope of the research were obtained by the interview technique, which is a technique frequently used in qualitative research methods. In addition, semi-structured interview technique was used in this research.

Keywords: Leadership, story, storytelling, employee behavior, organizational success

1. GİRİŞ

Lider ve liderlik kavramları örgütsel davranış alanında, profesyonel ve akademisyenlerin dikkatini çeken konuların başında gelmektedir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında en önemli kaynağı olan insan kaynağını, örgüte çekme, motive etme ve elde tutmada liderlerin rolü önemlidir. Literatürde, liderlerin takipçileri üzerindeki etkisini artıran birçok yöntem ve araç bulunmaktadır. Özellikle 1980'lerden itibaren örgütlerde duyguların rolü vurgulanmaya başlamış ve liderlerde de çalışanlarla iletişim kurarken çalışanların duygu ve değerlerine vurgu yapmaya başlamışlardır. Çalışanlarla kurulan iletişimde duygu ve değerlere vurgu yapılırken hikaye ve hikaye anlatıcılığı kullanılan araçlardan biridir. Bu araç, doğru kullanıldığında liderin fikirlerini karşısındakine açıklamasına, bilgisini onlarla paylaşmasına, ortak bir vizyon oluşturmaya ve çatışmaları barışçıl bir şekilde çözmesine yardımcı olmaktadır.

Liderler için hikayeler değerli araçlardır. Bilgiyi paylaşmalarını, yeni fikirleri açıklamalarını ve hayata geçirmelerini, çatışmaları çözmelerini, yeni vizyonlar yaratmalarını, örgüt kültürünü oluşturmalarını, bireylerin ve grupların temel ilkelerini etkilemelerini ve bu ilkeleri birlikte yaratmalarını sağlarlar. Liderler, hikaye anlatımı yoluyla örgütsel öğrenmenin kalitesini de etkilerler (Mladkova, 2013).

Bu araştırma, hikaye anlatıcılığı ve etkili liderlik arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. İlk olarak, hikaye ve hikaye anlatıcılığı kavramları tartışılacak, ardından liderlik ve hikaye anlatıcılığı ile ilgili literatür taraması yapılacak, son olarak, nitel araştırma yöntemi kullanılarak mülakat tekniği ile hikaye anlatıcılığı ve liderlik arasındaki ilişki ortaya konulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Hikaye ve Hikaye Anlatıcılığı Kavramı

Hikaye; Türk Dil Kurumu tarafından gerçek veya tasarlanmış olayları anlatan düzyazı türü, öykü olarak tanımlanmıştır. Hikayeler insanların iletişim kurmalarına, öğrenmelerine, sorunlardan uzaklaşmalarına, rahatlamalarına, dönüşmelerine ve iyileşmelerine imkan veren önemli unsurlardır. İnsanlar hikâyeleri sadece dinlemekle kalmazlar, zihinlerinde canlandırır ve hikâyede geçen duyguları da hissederler. Örneğin, Denning'e göre, bir hikaye anlattığımız zaman kendimizden bir parça paylaşıyoruz ve "başkalarına benzer olduğumuz şeyleri hissettiririz" (Ranci re, 1991).

Lipman (1999)'a göre gelecek nesillere deneyimleri ulaştıran hikayenin  c temel ögesi vardır. Bu  geler; hik yeyi anlatan kişi, dinleyen kişi ve hik yedir. Hikaye ve olay örgüsü iyiye, dinleyici hikayenin içine çekilir ve kahramanın yerine geçer. Kahraman onu yolculuğına çıkarır; dinleyici onunla birlikte onun sorunlarını  oz r ve engellerini aşar. Hikayenin sonunda da kahraman ile kazanır veya kaybeder. Dinleyici tüm bu sanal yolculuk boyunca gerçek hayatta olduğu gibi öğrenme sürecini gerçekleştirir.

Hikayeler bireyler, gruplar, topluluklar, kültürler, toplumlar ve milletler tarafından oluşturulur. Gruplar, kültürler, toplumlar ve milletler mitlerini, efsanelerini, tarihlerini depolamak için bir medya aracı olarak hikayeleri kullanırlar. Grubun bir parçası olmak isteyen birey grubun hikayelerini bilmeli ve kabul etmelidir. Hikayeler dinamiktir. Zamanla gelişirler. Kabul edilmeyen ve bir süre kullanılmayan hikayeler kaybolabilir ve yerine yenileri oluşturulur (Mladkova, 2013).

Hikaye anlatıcılığı, bilgiyi kişiden kişiye ve nesilden nesile aktaran bir aktivite olarak ifade edilmektedir (McDrury & Alterio, 2003). Diğer bir ifadeyle, hikâye anlatıcılığı, izleyicilerin dikkatini çekmek için kelimeler ve eylemler yoluyla hikâye anlatma sanatı olarak tanımlanmaktadır (Soleimani & Akbari, 2013). Halk sanatları toplumun hisleri ve hayalleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hik ye anlatıcılığı insanların sahip olduğu en g cl  iletişim biçimlerinden biridir. Aktarılmak istenen öğretiler hik yeleştirilerek, anlatıcının yetenekleriyle birleşir.

2.2. Hikaye Anlatıcılığı ve Liderlik

Liderler tarih boyunca insanların ilgisini çekmiştir. Politikada veya askeriye de önemli rollere sahip olan liderler, krizleri kontrol altına alarak veya kitleleri etkileyip harekete geçirerek bireyleri etkilemeyi başarmışlardır. İş dünyası son yıllarda belirsizliğin en yüksek olduğu alanlardan biridir ve günümüz örgütlerinde teknolojinin hızla değişmesi, müşteri beklentilerinin tahmin edilemez olması, farklı kuşaklarda çalışanların yönetimindeki zorluklar, etik konuların önem kazanması ve ayrımcılık gibi durumlarla karşılaşılması güçlü liderlere ihtiyacı arttırmıştır.

Örgütsel davranış alanında liderlik farklı teorik perspektiflerle ele alınmıştır. Özellikler teorisi, davranışsal teoriler, dönüştürücü teoriler ve çağdaş sonrası yaklaşımlar olarak pozitif psikoloji tabanlı liderlik araştırmaları literatürde göze çarpmaktadır.

Modern organizasyonda liderlerin işlevleri de genişlemektedir. Liderler, bireylere ilham vermek, yön vermek, kültür oluşturmak, örgütsel kabiliyetleri geliştirmek ve takım çalışması, öğrenme ve bilgi paylaşımı, güven ve iş birliği oluşturmaya çalışmaktadır.

Kişiler arası güven, organizasyonlarda etkinliği sağlamak için ana yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Lidere duyulan güven ise, büyük ölçüde çalışanların liderin dürüstlüğü ve takipçilerine nasıl davrandığı ve onları nasıl değerlendirdiğine olan inancına bağlıdır (Dirks & Ferrin, 2002).

Liderlerin takipçileriyle iletişim kurma ve güven inşasında kullandıkları araçlardan biri de hikayelerdir. Hikâyeler eğlendirebilir, öğretebilir, sevindirebilir, korkutabilir veya ilham verebilirler. Bu bağlamda, hikaye anlatıcılığı, insanları ve ilişkileri daha etkin bir şekilde yönetmek için bir strateji olarak kullanılabilir. Özellikle, günümüzün modern organizasyonlarında çeşitlilik yönetiminde hikâye anlatıcılığı, farklı kültürlerden insanları birbirine yakınlaştırmak için kullanılabilir, böylece farklı kültürel geçmişe sahip takımların başarılı olarak yönetilmesi sağlanır.

Liderler, hikayeler ve anlatılar anlatarak örgüt içinde veya takım içindeki takipçi davranışlarını etkilerler. Siyasi, dini, askeri ve iş dünyası liderleri her zaman hikayeleri (mitler, masallar, atasözleri, destanlar) başkalarını eyleme yöneltmek ve ilham vermek için kullanmışlardır. Bazen hikayeler doğada kahramanca (muhtemelen bunu yapamazsınız), bazen uyarıcı (bunu asla yapmayın), bazen motive edici (bunu yapmaya çalışmalısınız), bazen teşvik edici (her zaman bunu yapın) ve bazen açıklayıcı (bunu yaptım ve öğrendiğim şey bu) şeklindedir. Analojiler, metaforlar, anekdotlar ve hatta günlük hayatta liderler tarafından anlatılan şakalar da

dahil olmak üzere hikayelerin, (Buchanan & Dawson, 2007) takipçiler üzerinde anlamayı kolaylaştırmak ve bağlılığı artırmak gibi yararlı etkileri vardır (Gill, 2011).

Hikaye anlatıcılığı, insanlık tarafından kullanılan ilk iletişim stratejilerinden biridir. Hikayelerin örgüt kültürünü etkileme ve insanların bağlantı kurmasına, özgün bir anlayış geliştirmelerine ve ortak amaçlar etrafında birleşmelerine yardımcı olma potansiyeli bulunmaktadır (Fisher, 1984; Guber, 2011).

Hikaye anlatıcılığı, kurumsal iletişimin ve anlamlandırmanın bir parçasıdır ve anlatılar, örgütün anlamını oluşturan katılımcılar için önemlidir (Auvinen vd., 2013). Popüler yönetim literatürü iyi bir hikayenin her zaman takipçilerin üzerinde olumlu etkileri olduğunu ve hikaye anlatımının genellikle hikaye olmayan iletişim biçimlerden daha üstün olduğunu ifade etmektedir (Denning, 2011). Ancak hikayeler bazen amaçlarına ulaşamazlar (Randall & Harms, 2012). Örneğin hikayeler olgusal bilgilerden yoksunsa (Gill, 2011) ve izleyicinin beklentilerini karşılamıyorsa hikaye anlatımı bazen hedeflenen sonuca ulaşmada başarısız olur (Randall & Harms, 2012).

Hikaye anlatıcılığı, liderlik alanında çalışan akademisyenler tarafından literatürde liderlik ile ilişkilendirilmiştir (Auvinen vd., 2013). Son yirmi yılda hikaye anlatımı liderlik teorisi ve uygulamasında güçlü bir konum kazanmıştır

Bir lider, hikayeleri ve hikaye anlatıcılığını şu amaçlarla kullanabilir (Mladkova, 2013):

- Fikirlerin açıklanması
- Değişimin uygulanması
- İletişimi iyileştirme
- Örtülü bilgi paylaşımı
- İnovasyonun yoğunlaştırılması
- Topluluk ve ekip oluşturma
- Planlama
- Senaryoların ve vizyonların oluşturulması
- Koçluk ve eğitim
- Müşteriler ve diğer paydaşlarla iletişim
- Güven inşası

▪ E-öğrenme ve diğerleri

Boje (1991), örgütsel hikaye anlatımının organizasyonun “kurumsal hafıza” sistemi olarak görülebileceğini savunur. Postmodern bir bakış açısıyla, örgütsel hikayeler ve hikaye anlatıcılığı, bilgi gürültüsüyle dolu bir alanda anlamı yeniden kurmanın ve anlam oluşturmayı kolaylaştırmanın bir aracı olarak görülmektedir (Gabriel, 2000).

Diğer yandan, genellikle karizmatik liderlik ve hikaye anlatımı iç içedir (Boje 1991; Gabriel 2000; Denning 2004, 2005). Karizmatik liderlerin sembolizmi kullanmaya meyilli olması ve dramayı günlük iletişimde kullanmaları (Cogner & Kanungo, 1987) bir araç olarak hikaye anlatıcılığını kullanmalarını desteklemektedir.

Lider ve takipçi arasındaki hiyerarşik ilişki, iletişim “yüz yüze” gerçekleştiğinde azalabilmektedir. Temelde, örgütteki herkes hikaye anlatımı süreçlerinde yer alabilir ve bu durum eşitliği teşvik eder (Weick & Browning, 1986). Liderler ve takipçiler hiyerarşik seviyelerden kaynaklanan engellerin arkasına hapsolmek ve örgütteki güç farklılıkları ile yüzleşmek yerine aynı örgütü paylaştıklarını hissederler.

Kouzes ve Posner (2002), Dave Snowden'ın hikaye anlatımı konusundaki fikirlerinden bahseder. Ona göre hikayeler bir bütündür, örgütün ne olduğunu ve onun için çalışmanın ne anlama geldiğini tanımlamanın bir parçasıdır. Liderler, her organizasyonda bulunabilecek birçok farklı türde hikayeyi kullanabilir ve bunlardan faydalanabilir. Örgütte anlatılan hikayelerin karakteri ve türü, organizasyonu karakterize eder ve onun güçlü ve zayıf yanlarını, değerlerini, ilkelerini ve sağlığını yansıtır. Hikayeler astların fikirlerini, vizyonlarını ve yönetsel kararlarını yansıttıkları için bunları bilmek sağlıklıdır. Bilinmeyen, gizli ve göz ardı edilen hikayeler liderlerin de çıkarlarını tehdit edebilir (Mladkova, 2010).

Hikaye anlatma yeteneği, önemli bir liderlik uygulaması olmakla birlikte, aynı zamanda bazı liderler için zorlayıcıdır (Baltoni, 2003; Denning, 2011). Paylaşacak hikayelerinin olmaması ya da kişisel hikayelerini anlatırken rahat hissetmemeleri onların hikaye anlatmasını engelleyebilir. Bir hikayeyi paylaşmak, bazı hikayelerin başarısız olabileceği ve liderin güvenilirliğini azaltabileceği için risklidir. Ancak günümüzde, hikayeleri aktarmak için yaşam deneyimlerini diğerlerine yansıtabilen liderlerin başkalarıyla daha özgün iletişim kurma yeteneklerini arttırmaktadır (Auvinen, Lamasa, Sintonen & Takala, 2013).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın araştırma sorusu “Hikaye anlatan liderlerin çalışanlar üzerinde etkisi var mıdır?” ve bu durum “Astları nasıl etkilemektedir?”. Bu soruları cevaplamak için yaşanan gerçek

deneyimlerden yola çıkarak, tümevarımcı ve yorumlayıcı bir yaklaşım olan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar sayıların gücü yerine sözcüklerin gücünü göstermektedir.

Araştırmada nitel yöntemlerden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Katılımcılara ilk olarak demografik sorular yönlendirilmiş ardından liderlik ve hikayelerin gücü ile ilgili sorular yönlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada İstanbul ilinde bulunan, özel şirketlerin farklı bölümlerinde görev yapan ve ekip yöneten 7 yönetici ile yüz yüze mülakat yapılmıştır.

Araştırmaya dahil olacak katılımcılar belirlenirken bu yöneticilerin farklı alanlarda, yaşlarda ve yöneticilik kıdemlerinde olmasına çeşitliliğin sağlanması için dikkat edilmiş ve araştırma için geniş bir katılımcı yelpazesi sağlanması hedeflenmiştir. Araştırmada kullanılan kriterler ise, bir şirkette en az üç yıl boyunca yöneticilik yapmak ve en az iki kişiden oluşan bir ekip yönetmektir. Bu kriterin kullanılmasının nedeni, ekip yöneten yöneticilerin, liderlik ve hikaye anlatıcılığı kavramları hakkında daha fazla deneyime sahip olmasıdır. Farklı alanlarda çalışan yöneticilerin tercih edilmesinin nedeni ise, hikaye anlatıcılığı ve etkin liderlik ilişkisine ait algının birbirinden ayrı alanlarda ne düzeyde farklılaştığını araştırmaktır. Araştırmaya katılan yöneticilere ait demografik bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan yöneticilere ait bilgiler

<i>Sıra No</i>	<i>Bölüm</i>	<i>Yaş</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Yöneticilik Kıdemi (Yıl)</i>
1	Proje Yönetimi	32	E	7
2	Kreatif Departman	34	E	4
3	İnsan Kaynakları	37	E	5
4	Eğitim ve Gelişim	39	K	5
5	Muhasebe	35	E	8
6	Üretim Planlama	38	E	10
7	Müşteri Hizmetleri	55	E	15

Tablo ile ilgili açıklamalar: Cinsiyet başlığı altında Erkek, (E) olarak Kadın, (K) olarak ifade edilmiştir.

3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler toplanırken, farklı alanlarda çalışan 7 yöneticiye ulaşılmış, araştırmanın amaçları hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmış, yöneltilen soruların ne amaçla kullanılacağı açıklanmış ve katılımın tamamen gönüllülük esasına dayalı olduğu vurgulanmıştır.

Katılımcılara, kimliklerinin ve kendilerinden elde edilen verilerin gizli tutulacağı ve araştırmanın herhangi bir yerinde kendilerinin ya da çalıştıkları şirketlerinin adının geçmeyeceği konusunda güvence verilmiştir. Ayrıca katılımcılara çalışmanın ileride akademik yayına dönüştürülebileceği ihtimalinden de bahsedilmiştir. Bu kapsamda, 7 yönetici görüşmeye katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Sonrasında, görüşmeyi kabul eden yöneticiler ile görüşme tarihleri ve saatleri belirlenmiş ve belirlenen tarihlerde kendileriyle görüşülerek görüşme soruları yöneltilmiştir. Görüşmeler elektronik olarak kayıt altına alınmıştır. 7 yönetici ile bireysel olarak birer kez görüşülmüş ve bu görüşmelerin her biri 15-20 dakika sürmüştür.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analiz sürecinde içerik analizi ve betimsel analizden faydalanılmıştır. Nitel içerik analizi, verileri analiz etmek ve anlamını yorumlamak için şu anda mevcut olan birkaç nitel yöntemden biridir (Schreier, 2012). Araştırma yöntemi olarak, tanımlamanın ve fenomenlerin nicelleştirilmesinin sistematik ve nesnel bir yolunu temsil etmektedir (Downe-Wamboldt, 1992; Schreier, 2012). Betimsel analizde ise veriler görüşme yapılan kişiden temin edildiği şekilde herhangi bir değişiklik yapılmadan alıntılar şeklinde sunulur. Çalışmada, betimsel analiz kapsamında ise katılımcılara ait görüşler de bulgular içerisinde direkt olarak alıntı yapılarak paylaşılmıştır.

Katılımcı yöneticileri ile görüşme sonrasında, görüşme soru formunda yer alan sorular temel alınarak 6 adet ana konu belirlenmiştir. Bu ana konular, yöneticilerin, yönetici olmasında etkilendiği kişiler ve olaylar, yöneticilikleri sırasında karşılaştıkları ve başa çıkabildikleri zorluklar, yöneticilikleri sırasında karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma yöntemleri, karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma hikayelerini anlatmalarının ardından astlarından aldıkları tepkiler, astlarına anlattıkları ve onlara ilham olduğunu düşündükleri hikayenin konusu, ve hikayeyi anlatma amaçları şeklinde belirlenmiştir. Bu konulara göre belirli kodlar oluşturulmuş ve analiz edilmiştir. Analiz aşamasında yöneticilerin verdikleri cevaplar dikkatli bir şekilde dinlenmiş ve tetkik edilerek uygun olduğu kod ile eşleştirilmiştir. Yöneticiler tarafından paylaşılan her yanıtın frekansı 1(bir) olarak dikkate alınmış ve tüm katılımcı yöneticilerin paylaştığı yanıtlar incelenerek kodlar arasındaki paralellikler ve farklılıklar tespit edilmiştir. Sonuç olarak, tüm kodlar ve frekansların analiz edilmesinin akabinde araştırmanın bulgularına ulaşılmış ve bulgular yorumlanmıştır. Alıntı yapılan yöneticiyi ifade etmek için Yönetici kelimesinin baş harfi ile birlikte (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7) şeklinde numaralar verilmiştir. Çalışmanın hedefi kapsamında ulaşılan bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

4. BULGULAR

4.1. Yönetici Olmalarında Etkilendikleri Kişiler ve Olaylar

Katılımcılarla ilk olarak, “Yönetici olmanızda sizi etkileyen kişiler ve olaylardan bahsedermisiniz?” sorusu paylaşılmış ve Tablo 2’ de gösterilen yanıtlar alınmıştır.

Tablo 2. Yöneticilerin, yönetici olmalarında etkilendiği kişiler ve olaylara yönelik bulgular

<i>Kodlanmış Cevaplar</i>	<i>Frekans</i>
Karakter yapısının yöneticiliğe uygun olması (Y1,Y2)	2
Negatif yönetici davranışları ile karşılaşarak aksini gerçekleştirme isteği (Y1)	1
Anlatan ve dinleyen rol model yöneticiler (Y1,Y6)	2
İnsanları geliştirme ve onları başarılı bir noktaya taşıyabilme isteği (Y1,Y2,Y3)	3
Başarı ve kariyer hikayesi olan rol model yöneticiler (Y3)	1
Kendi deneyim ve tecrübelerini aktaran ve bilgisini paylaşan rol model yöneticiler (Y4,Y5,Y6)	3
Adaletli, güvenilir ve şeffaf iletişim kuran rol model yöneticiler (Y7)	1

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin yarısına yakını (n=3) yönetici olmalarında etkilendikleri kişiler ve olaylara “Kendi deneyim ve tecrübelerini aktaran ve bilgisini paylaşan rol model yöneticiler” ve “İnsanları geliştirmek ve onları başarılı bir noktaya taşıma isteği” olarak cevapladığı görülmektedir.

Yöneticilerden birisi bu konuya ilişkin şu ifadeyi kullanmıştır,

“İlk çalıştığım şirketteki ekip müdürüm. Birikimlerini, mesleki deneyimlerini mesleğe yeni başlayan kişilere severek anlatması, bilgi paylaştıkça motive olması, yönetici olmamdaki en güçlü nedenlerden birisidir.” (Y5)

Bu cevapları izleyen diğer cevaplar ise (n=2) “Anlatan ve dinleten rol model yöneticiler” ve “Karakter yapılarının yöneticiliğe uygun olması” şeklinde olmuştur.

Bu konuda bir yöneticinin cevabı şöyledir,

“İlk çalıştığım fabrikadaki genel müdür yardımcımız hem bana rol model oldu, hem gelişimimde büyük rol oynadı. Üst düzey bir yönetici olarak birebir görüşmeler yapması ve bana zaman ayırması beni motive etti. Disiplinli olması, diyalog kurması, anlatması, dinlemesi ve insanlar üzerindeki etkileri yönetici olmamda beni etkilemiştir.” (Y6)

Yöneticilerin verdikleri diğer cevaplar ise (n=1) “ Negatif yönetici davranışları ile karşılaşarak aksini gerçekleştirme isteği”, “ Başarı ve kariyer hikayesi olan rol model yöneticiler” ve “Adaletli, güvenilir ve şeffaf iletişim kuran rol model yöneticiler” olmuştur.

Bir diğer yöneticinin cevabı aşağıdaki şekildedir,

“Özellikle ekipteki müdürlerin, fabrika müdürlerinin baskıcı ve yanlış yönetimi beni çok fazla etkiledi. En çok da aslında biraz onlardan yöneticiliğin ne olmaması gerektiğini anladım. Biraz da kendi karakterim dolayısıyla daha fazlasını istedikçe genç yaşta yöneticiliğe doğru ilerlemiş oldum. Çok başarılı yöneticilerle de çalıştım. En son yöneticilerimden biri çok doğru bir dinleyici, anlatıcı, insiyatif veren ve verdiğim kararların arkasında duran bir yöneticiydi” (Y1).

4.2. Yöneticilikleri Sırasında Karşılaştıkları ve Başa Çıkabildikleri Zorluklar

Katılımcılara yöneltilen, “Yöneticiliğiniz sırasında karşılaştığınız ve başa çıkabildiğiniz zorluk neydi?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 3’de aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin, yöneticilikleri sırasında karşılaştıkları ve başa çıkabildikleri zorluklara yönelik bulgular

<i>Kodlanmış Cevaplar</i>	<i>Frekans</i>
Sahada karşılaşılan zorlayıcı fiziksel şartlar (Y1)	1
Astların profesyonel ve özel sebeplerden dolayı demotive olduğu durumları yönetmek (Y3, Y4, Y6, Y7)	4
Şirket ile ekibindeki astları arasındaki ilişkiyi yönetmek ve dengeyi sağlamak (Y2, Y6)	2
Şirket kararlarını ekibindeki astlarına doğru bir şekilde aktarabilmek (Y2, Y6)	2
Belirsizliği yönetmek (Y3, Y4)	2
Performansı nedeniyle çalışanın iş akdini sonlandırmak (Y5, Y6)	2
Astlarının kendi potansiyelini ortaya çıkarmada içlerindeki isteği uyandırmak ve sorunlara kendi çözümlerini buldurmak (Y4)	1
Ekibindeki astlar arasındaki anlaşmazlıkları çözmek (Y7)	1

Tablo 3 incelendiğinde, yöneticilerin yarısından fazlasının (n=4) yöneticilikleri sırasında karşılaştıkları ve başa çıkabildikleri zorluk “Astların profesyonel ve özel sebeplerden dolayı demotive olduğu durumları yönetmek” şeklinde ifade edilmiştir.

Yöneticilerden birinin bu soruya cevabı aşağıdaki şekildedir,

“Birçok zorlukla başa çıktık ama belirsizliği yönetmek ve ekibin profesyonel veya özel sebeplerden demotive olmasını yönetmek diyebilirim.” (Y3)

Çalışmada eşit olarak değinilen diğer ifadeler (n=2) ise “Şirket ile ekibindeki astları arasındaki ilişkiyi yönetmek ve dengeyi sağlamak”, “Şirket kararlarını ekibindeki astlarına doğru bir şekilde aktarabilmek”, “Belirsizliği yönetmek” ve “Performansı nedeniyle çalışanın iş akdini sonlandırmak” olmuştur.

Bu bulguları destekler nitelikte bazı katılımcı görüşleri şöyledir,

“En zor şey, şirket diye tanımlanan aslında bir şahıs olmayan varlıkla çalışan insan arasındaki ilişkiyi kurmak. Bazı kararlar alınır ve bu kararlar genellikle mantık çerçevesinde

alınan kararlardır. Ama bunu anlattıklarınız insanlardır. İnsanlar da bazen bu mantıklı kararları anlamayabiliyor. Şu ana kadar özellikle ilk aşamada zorlandığım, şirket tarafından alınan kararların ekiptekilere aktarılmasıydı. Kurduğum cümle, yaklaşımın ve bu süreci doğru aktarıp aktaramaman sürecin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabiliyor.”(Y2)

“Yöneticilikte karşılaştığınız en önemli zorluklardan biri ekiptekilerin demotive olmasını engellenmektir. Onların mesleki ve günlük sorunları ile uğraşıyorsunuz. Bazı arkadaşların iş akdi feshine karar vermek zordu örneğin. Bir de nerede duracağınıza iyi karar vermeniz gerekiyor. Özellikle ekonomik nedenlerden dolayı çalışanların şirketlerden fazla beklentisi oluyor ve şirketler de bu beklentileri karşılamıyor. Karşılamadıkları için de ekiptekiler demotive oluyor. Bu durumu yönetmek ve anlatmak gerekiyor”. (Y6)

“En büyük zorluk, ekiptekilerin motivasyonunu belirli bir seviyede tutabilmek. Özellikle son dönemlerde pandemi ile birlikte belirsizliğin daha yoğun ve değişimin daha hızlı yaşandığı bir dönemde bu belirsizliği yönetmek ve insanların dayanıklılığını sağlamak diyebilirim. İşin nasıl yapılacağından ziyade onları motive etmek, harekete geçirmek, içindeki potansiyeli açığa çıkarma konusunda istek uyandırmak ve sorunlara kendi çözümlerini buldurmak önemli ve zor bir konu.”(Y3)

Yöneticilerin en az değindikleri (n=1) konular ise, “Sahada karşılaşılan zorlayıcı fiziksel şartlar”, “Astlarının kendi potansiyelini ortaya çıkarmada içlerindeki isteği uyandırmak ve sorunlara kendi çözümlerini buldurmak” ve “Ekibindeki astlar arasındaki anlaşmazlıkları çözmek” olmuştur.

4.3. Yöneticilikleri Sırasında Karşılaştıkları Zorluklarla Başa Çıkma Yöntemleri

Katılımcılara yöneltilen “Yöneticiliğiniz sırasında karşılaştığınız ve başa çıkabildiğiniz zorluk neydi?” sorusunun akabinde “Bu zorlukla nasıl başa çıktınız?” sorusuna karşılık yöneticiler tarafından paylaşılan yanıtlar Tablo 4’ de gösterilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin, yöneticilikleri sırasında karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma yöntemlerine yönelik bulgular

<i>Kodlanmış Cevaplar</i>	<i>Frekans</i>
"Olmayacak" yerine "Nasıl oldurabilirim?" bakış açısını benimsemek (Y1)	1
Astlarına yaşadıkları zorlukların kendi yaşadıkları ile benzer olduğunu ve verecekleri doğru tepkilerin sonucu olumlu yönde değiştireceğini anlatmak (Y2, Y4, Y6)	3
Astlar ile açık ve şeffaf diyalog kurmak (Y3, Y5, Y6, Y7)	4
Kendi bakış açısını anlatmak ve onların bakış açılarını sormak (Y3)	1
Astlarla arasındaki duygusal bağı güçlendirmek (Y4)	1
Başarısızlığın nedenlerini astının davranışları ile örneklendirmek ve kendisine o şekilde aktarmak (Y5)	1

Tablo 4'ü incelediğimizde katılımcıların yarısından fazlası (n =4) karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma yöntemlerini “Astları ile açık ve şeffaf bir diyalog kurmak” olarak ifade etmiştir. Bir diğer en çok ifade edilen husus (n=3) ise “Astlarına yaşadıkları zorlukların kendi yaşadıkları ile benzer olduğunu ve verecekleri doğru tepkilerin sonucu olumlu yönde değiştireceğini anlatmak” şeklindedir.

Bu bulguları destekler nitelikte bazı katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

“Çalışanların ekip içerisinde anlaşmaları ve bir takım ruhu oluşturmamız gerekiyordu. Zor olan bir işti. Burada takım halinde toplantılar yaparak konuşmak önemliydi. İletişimin geri beslemeli, açık ve şeffaf olması gerekiyordu. Sık sık ve düzenli toplantılar yaptık. Hem ben astlarımla açık ve şeffaf bir diyalog kurdum hem de onların kendi aralarında da bu şekilde uygulamalarını sağladım. Herkes sıkıntılarını ortaya döktü ve birbirlerini anladılar. Başarılı bir şekilde bu zorluğun üstesinden geldik”. (Y7)

“Performansı nedeniyle bir çalışanın iş akdini sonlandırmak durumunda kaldığımda, somut örneklerle neden başarısız olduğunu ve bu sektörün kendisi için doğru bir sektör olmadığını açık ve şeffaf bir şekilde anlattığımda kendisi de bu meslek için uygun olmadığını kabul etti ve teşekkür ederek farklı bir sektöre yöneldi. Burada başarısızlığın nedenlerini kişinin davranışları ile örneklendirmenin önemli olduğunu düşünüyorum.”. (Y5)

“Pek çok yöneticinin aksine ben biraz insanlara yaklaşarak sorunları çözdüm. Benim de geçmişte bu sorunlarla karşılaştığımı ve bazen onlar gibi tepkiler verdiğimi anlattım. İnsanlar bu sorunları ya da bu yolcuğu sadece kendisi yaşıyor zannediyor. Hayır, senden önce yüzlerce kişi yaşadı ve senden sonra da yüzlerce kişi yaşayacak. Ben senden önce bunları yaşadım, nacizane tepkilerimden sonra buraya vardım. Ya da olumlu karşıladığımda şuraya vardım şeklinde onlara yaklaşınca faydalı olduğunu gördüm. Arkadaşlar böyle bir karar var ve buna uymamız gerekiyor dediğinizde sert duvarlara çarptığınızı defalarca gözlemledim”. (Y2)

“Doğrudan zorlukları anlatmak değil de zorluğu benzer deneyimler üzerinden paylaşmak ve anlatmak burada önemli. Astınızın yöneticinin de bir insan olduğunu, duyguları olduğunu, kırılğan olduğunu görmesi ve bunu anlaması gerekiyor. Yöneticinin de başarılar kadar başarısızlıkları da ve hatta zorlandığı zamanları paylaşması ve bunları bir deneyim olarak anlatması aradaki mesafeyi daha kısaltıyor. Mesafeyi kısaltmaktan kastım laubalilik değil kesinlikle, duygusal bağı güçlendirmek diyebilirim”. (Y4)

4.4. Karşılaştıkları Zorluklarla Başa Çıkma Hikayelerini Anlatmalarının Akabinde Astlarından Aldıkları Tepkiler

Katılımcı yöneticilere yöneltilen, “Bu zorlukla nasıl başa çıktığınızı astlarınıza anlattınız mı? Nasıl tepkiler aldınız?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 5’te belirtilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin, astlarına anlattıkları, karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma hikayeleri sonrasında astlarından aldıkları tepkilere yönelik bulgular

<i>Kodlanmış Cevaplar</i>	<i>Frekans</i>
Astlarının motivasyonunun artması (Y1, Y7)	2
Astların zorluklar karşısında yılmamayı seçmeleri (Y1,Y3)	2
Astların yöneticinin yaşadığı deneyimlere ve yöneticiye güvenlerinin artması (Y2, Y4, Y5, Y6)	4
Astlarının yöneticiye karşı duygusal bağlarının güçlenmesi(Y4)	1
Astların yöneticiden ilham almaları ve onun iyi özelliklerini kopyalamaları(Y3)	1

Katılımcıların tamamı karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma hikayelerini astları ile paylaştıklarını ve olumlu tepkiler aldıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası (n=4) “Astların yöneticinin yaşadığı deneyimlere ve yöneticiye güvenlerinin artması” şeklinde sonuçları gözlemlediklerini ifade etmiştir. En çok karşılaşılan diğer tepkiler (n=2) ise “Astların motivasyonunun artması” ve “Astların zorluklar karşısında yılmamayı seçmeleri” şeklinde olmuştur.

“Astlarının yöneticiye karşı duygusal bağlarının güçlenmesi” ve “Astların yöneticiden ilham almaları ve onun iyi özelliklerini kopyalamaları” katılımcıların ifade ettikleri diğer hususlardan (n=1) olmuştur.

Bu durum bazı katılımcıların ifadeleri ile açık bir biçimde görülmektedir.

“Ben herhangi bir sıkıntı konusunda astlarımla konuşmayı severim. Çünkü aldığım bir karar onları çok etkileyecek. Bu kararı onlara nasıl anlatacağım konusunda bile çaktırmadan fikir almışumdur. Belki sohbet ederek, belki de geçmişte yaşadıklarımı örnek vererek onların fikirlerini öğrenmiş, tepkilerini yoklamışumdur. Verdikleri tepkilere göre anlatım tekniğimi de değiştirdiğimi bilirim. İlk etapta bazı şeyleri kabullenmeleri zor oluyor. Sonrasında ne değişeceğini bilmedikleri için çok korkuyorlar. Benim öncesinde yaşadığım durumlar ve sonuçlarını onlara anlattığım zaman sanki bir sohbet havasında bunu yaptığımız zaman sonuçların ne olacağını görebiliyorlar ve güveniyorlar. Sonunda da kararları daha az sorguluyorlar.” (Y2)

“Ben şeffaf iletişime inanıyorum. Yaşadığım zorlukları astlarıma anlattım. Anlattığımda da ekip için çok daha iyi oldu. Beraber güçlü ve motive bir şekilde daha iyi yerlere geldik.

Zorluklar karşısında yılmadıklarını, ilham aldıklarını ve iyi özellikleri kopyaladıklarını gördüm.” (Y3)

4.5. Astlarına Anlattıkları ve Onlara İlham Olduğunu Düşündükleri Hikayenin Konusu

Katılımcılara yöneltilen “Yönetici olarak astlarına anlattığınız ve onlara ilham olduğunu düşündüğünüz bir hikaye var mı? Paylaşır mısınız?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 6’ da gösterilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin, astlarına anlattıkları, onlara ilham olduğunu düşündükleri hikayenin konusuna yönelik bulgular

<i>Kodlanmış Cevaplar</i>	<i>Frekans</i>
"Nasıl çözebiliriz?" bakış açısı ile üstesinden gelinen zorluklar (Y1)	1
Kendine inanan, hedefi için çalışan ve kariyerinde başarılı olan çalışan örnekleri (Y2,Y5)	2
Farklı alanlarda ve farklı yöneticilerle çalışma sonrası edinilen kazanımlar (Y3)	1
Hedefe kitlenilen ancak kendini bir yere götürmeyecek olan işlerde bırakmayı da bilmek (Y4)	1
Ekipteki diğer art niyetli çalışanların yaptığı haksızlıklar (Y6)	1
Şirketin en prestijli ödülllerinden birinin takım olarak alınması (Y7)	1

Tablo 6’yı incelediğimizde soruya verilen tek ortak cevap (n=2) “Kendine inanan, hedefi için çalışan ve başarılı olan çalışan örnekleri”ni içeren hikaye olmuştur. Bu hikayeleri diğer hikaye konuları (n=1) olan “Nasıl çözebiliriz?” bakış açısı ile üstesinden gelinen zorluklar”, “Farklı alanlarda ve farklı yöneticilerle çalışma sonrası edinilen kazanımlar”, “Hedefe kitlenilen ancak kendini bir yere götürmeyecek olan işlerde bırakmayı da bilmek”, “Ekipteki diğer art niyetli çalışanların yaptığı haksızlıklar” ve “Şirketin en prestijli ödülllerinden birinin takım olarak alınması” izlemiştir.

Diğer sorulara kıyasla yaşanan deneyimlerin farklı olması nedeniyle cevapların daha çok farklılaştığı görülmektedir. Özetle, katılımcıların çoğunluğu konusu kendine inanan, hedefi için çalışan ve başarılı olan çalışan örneklerini içeren hikayelerin astlarına ilham olacağını düşünmüştür.

4.6. Astlarına Anlattıkları ve Onlara İlham Olduğunu Düşündükleri Hikayeyi Anlatma Amaçları

Katılımcılara yöneltilen “Yönetici olarak astlarına anlattığınız ve onlara ilham olduğunu düşündüğünüz bir hikaye var mı? Paylaşır mısınız? sorusunun akabinde “Astlarınıza bu hikayeyi anlatırken ne amaçladınız?” sorusuna karşılık verilen yanıtlar Tablo 7’ de belirtilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin, astlarına anlattıkları, onlara ilham olduğunu düşündükleri hikayeyi anlatma amaçlarına yönelik bulgular

<i>Kodlanmış Cevaplar</i>	<i>Frekans</i>
Ekip olarak başarılı sonuç elde etmek (Y1,Y6,Y7)	3
Astlarının demotive olmalarını engellemek (Y1,Y2,Y6,Y7)	4
Astların kendilerine olan inancını artırmak (Y2, Y5,Y6)	3
Ekipte takım ruhunu güçlendirmek (Y7)	1
Astların kariyerlerinde gelişmelerini sağlamak (Y1)	1
İşini doğru yapan insanların sonunda işini iyi yapmayanlardan ayrılacağını anlatmak (Y6)	1
Astlarının yöneticilerin iyi özelliklerinden ilham almalarını ve kendilerinin doğru versiyonlarını yaratmalarını sağlamak (Y3)	1
Pozitif bakış açısıyla zorlukların üstesinden gelinebileceğini anlatmak (Y1)	1
Bazen bırakmayı bilmenin ve olanı kabul etmenin daha iyi fırsatları beraberinde getirebileceğini anlatmak (Y4)	1
Şirketin sunmuş olduğu dinamik kariyer fırsatını kullanarak astların şirkete olan bağlılığını arttırmak ve bağlılığı artan astlarının işe olan katma değerini yükseltmek (Y5)	1

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası (n=4) astlarına anlattıkları ve onlara ilham olduğunu düşündükleri hikayeleri “Astlarının demotive olmalarını engellemek” amacıyla anlattıklarını belirtmiştir. Bu cevabı izleyen diğer cevaplar (n=3) “Ekip olarak başarılı sonuç elde etmek” ve “Astların kendilerine olan inancını artırmak” olarak görülmektedir. Değinilen diğer amaçlar ise (n=1), “Ekipte takım ruhunu güçlendirmek”, Astların kariyerlerinde gelişmelerini sağlamak”, “İşini doğru yapan insanların sonunda işini iyi yapmayanlardan ayrılacağını anlatmak”, “Astlarının yöneticilerin iyi özelliklerinden ilham almalarını ve kendilerinin doğru versiyonlarını yaratmalarını sağlamak”, “Pozitif bakış açısıyla zorlukların üstesinden gelinebileceğini anlatmak”, “Bazen bırakmayı bilmenin ve olanı kabul etmenin daha iyi fırsatları beraberinde getirebileceğini anlatmak” ve “Şirketin sunmuş olduğu dinamik kariyer fırsatını kullanarak astların şirkete olan bağlılığını arttırmak ve bağlılığı artan astlarının işe olan katma değerini yükseltmek” olarak sıralanmıştır.

Yöneticilerden bazıları bu konuya ilişkin şu ifadeleri kullanmıştır,

“Astlarım haksızlıklara uğradığını ve iş yapmayan başka insanların daha iyi yerlere geldiğinden şikayet ediyorlardı. Bunun sürdürülebilir olmadığından bahsettim. Amacım işlerini düzgün ve iyi yaparlarsa her zaman bir noktada işini yapmayanlardan ayrılacaklarını anlatmak ve demotive olmamalarını sağlamaktı”.(Y6)

“Hikayeyi anlatmadaki amacım, tüm sınırlı materyalleri etkin kullanarak ekip olarak en başarılı sonuca gitmektir. Ben isterim ki ekipteki astlarımın dünyaya ve zorluklara bakış açıları kendilerini demotive ederek değil de bir sonraki aşamaya gidecek şekilde kendilerini geliştirek

ve motive şekilde olsun. Hem dünyaya hem de insanlara faydalı olabilsinler. Başarının bu şekilde geleceğine inanıyorum". (Y1)

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın ilk bulgusu katılımcıların yönetici olmalarında etkilendikleri kişiler ve olaylara ilişkin algılarıdır. Buna göre, katılımcıların yönetici olmalarında etkilendikleri kişiler ve olaylar sorusuna cevaplarının ortak noktası ağırlıklı olarak kendi deneyim ve tecrübelerini aktaran ve bilgisini paylaşan, başarı ve kariyer hikayesi olan, adaletli, güvenilir ve şeffaf iletişim kuran rol model yöneticileri olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda alanyazınla uygun olarak araştırmaya katılan yöneticilerin, yönetici olmalarında etkilendikleri ve ilham aldıkları kendi yöneticileri tarafından etkilendiklerini göstermektedir.

Bir diğer bulgu, yöneticilerin, yöneticilikleri sırasında karşılaştıkları ve başa çıkabildikleri zorluklara ilişkin ifadeleridir. Katılımcıların yöneticilikleri sırasında karşılaştıkları ve başa çıkabildikleri zorlukların ortak noktası ağırlıklı olarak astların profesyonel ve özel sebeplerden dolayı demotive olduğu durumları yönetmek olarak görülmektedir. Belirsizliği yönetmek, performansı nedeniyle çalışanın iş akdini sonlandırmak, şirket ile ekibindeki astları arasındaki ilişkiyi yönetmek ve dengeyi sağlamak ve şirket kararlarını astlarına doğru bir şekilde aktarmak da en fazla değinilen diğer hususlar olarak göze çarpmaktadır. Her organizasyonun başarısı, çalışanlarının çabaları, bağlılığı, katılımı ve dayanıklılığına bağlıdır. En etkili liderlerin hem insan hem de üretim için yüksek düzeyde endişelendikleri ve her ikisiyle ilgilendiklerini gösteren birçok araştırma mevcuttur (Koçel, 2007). Alanyazın ile uyumlu olarak araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışlarını benimseyerek, çoğunlukla çalışanların demotive olduğu durumları yönetmeye önem verdiklerini, onları motive etmeye uğraştıklarını ve şirket tarafından ihtiyaçları karşılanmadığı noktada yönetim ve astları arasında dengede durmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Önem verdikleri konuların ayrıca en çok zorlandıkları konular olduğu gözlemlenmiştir.

Yöneticiler zorluklarla başa çıkma yöntemlerini, astları ile açık ve şeffaf bir diyalog kurarak anlatmışlardır. Ek olarak yöneticiler, astlarına yaşadıkları zorlukların kendi yaşadıkları ile benzer olduğunu da belirtmişlerdir. "Olmayacak" yerine "Nasıl oldurabilirim?" bakış açısını benimsemek, kendi bakış açısını anlatmak ve onların bakış açılarını sormak, astlarla arasındaki duygusal bağı güçlendirmek ve başarısızlığın nedenlerini astının davranışları ile örneklemek ve kendisine o şekilde aktarmak değindikleri diğer ifadeler olmuştur. Liderin astları ile olan iletişim biçimi liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdendir (Owens'dan aktaran Koçel,

2007). Liderlik yaklaşımlarını birbirlerinden farklılaştıran noktalardan birisi, liderin iletişime gösterdiği önemin ve iletişimi kullanma biçiminin farklılaşmasıdır. Lider olmak için teşhis, adaptasyon ve iletişim yeteneğine (becerileri ya da yeterliliğine) sahip olmak gereklidir (Hersey vd., 1996). Benzer şekilde araştırmaya katılan yöneticiler en çok iletişim becerilerini kullanarak astları ile açık ve şeffaf bir diyalog kurmaya önem vermiş ve bunu zorlukları aşmada önemli bir yöntem olarak görmüşlerdir. Yöneticilerin, genel iletişim tekniklerine ek olarak amaçlı hikaye anlatımı aracını da kullanarak astlarına yaşadıkları benzer deneyimleri aktarmaya ve onların düşünce ve davranışlarını değiştirmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma hikayelerini anlatmalarının akabinde astlarından aldıkları tepkiler ağırlıklı olarak astların yöneticinin yaşadığı deneyimlere ve yöneticiye güvenlerinin artması, zorluklar karşısında yılmamayı seçmeleri ve motivasyonlarının artması şeklinde olmuştur diyebiliriz. Bazı örgütlerde değişime direnilir çünkü onu öneren liderlere güvenilmez ve bu güvensizlik, diğer direniş kaynaklarının etkisini büyütebilir (Yukl, 2012). Güçlü bir motive aracı olarak lidere güven örgütsel performansı desteklemektedir (Dirks, 2000). Ayrıca, belirsizlik zamanlarında, örneğin örgütsel değişim dönemlerinde, lidere duyulan güven, çalışanların korkularının ve güvensizliklerin hafifletilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, liderlere sıklıkla takipçilerinin çalışma ortamındaki değişimle etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlayan güvene dayalı ilişkiler inşa etmesi gerektiği önerilmektedir (Judge, LePine & Rich, 2006).

Diğer yandan, hikaye anlatımı liderlerin daha stratejik olmalarına ve zorlu değişim süreçlerinde bir örgüte rehberlik ederken çalışan bağlılığını korumalarına yardımcı olmaktadır (Boal & Scultz, 2007). Liderler ve takipçiler hiyerarşik seviyelerden kaynaklanan engellerin arkasına hapsolmek ve örgütteki güç farklılıkları yerine aynı örgütü paylaştıklarını hissederler. Bu tür liderlik genellikle iletişimsel ve insan odaklı liderlik ile bağlantılıdır (de Vries vd., 2010). Geçmiş araştırmalar ile benzer olarak, yöneticilerin karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma hikayelerini anlatmalarının akabinde astların yöneticilere ve onları deneyimlerine olan güvenlerinin arttığı anlaşılmıştır. Burada yöneticilerin hikaye anlatıcılığı tekniğini kullanarak yaşadıkları benzer zorluklardan bahsetmeleri çalışanların algıları, motivasyonları ve dayanıklılıkları üzerinde önemli rol oynamaktadır.

Katılımcıların çoğunluğu astlarına ilham olacağını düşündükleri hikayelerini anlatırken astlarının demotive olmalarını engellemeyi, astlarının kendilerine olan inançlarını arttırmayı ve ekip olarak başarılı bir sonuca gitmeyi amaçlamışlardır. Diğer amaçlar ise, astlarının gelişimlerine katkıda bulunmak, pozitif bakış açısıyla zorlukların üstünden gelinebileceğini

anlatmak, işe ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktır. Alanyazında belirtildiği üzere, hikâye anlatan yönetici liderler aynı zamanda insanların düşünme şekillerini değiştirebilmekte, ortak bir vizyon yaratabilmekte, çalışanlarına huzur ve umut verebilmektedir (Bolman & Deal, 2013).

Son yirmi yılda hikaye anlatımı liderlik teorisi ve uygulamasında güçlü bir konum kazanmasına rağmen, hikaye anlatıcılığı ve etkili liderlik ilişkisini inceleyen araştırmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu durumda, örgütlerde kültürün oluşturulması, stratejilerin belirlenmesi ve çatışmaların yönetilmesinde ana rol oynayan yöneticilerin en etkili iletişim yöntemlerinden biri olan hikaye anlatıcılığını kullanmaları hem çalışanın motivasyonu ve bağlılığı hem de örgütün başarısı için önem arz etmektedir. Mevcut araştırmada yöneticilerin etkin liderlik davranışı sergilemeye çalıştıkları bunu yaparken de çoğunlukla amaçlı hikaye anlatımı tekniğini kullandıkları gözlemlenmiştir. Benzer araştırmaların farklı sektör ve alanları, yaş gruplarını ve cinsiyetleri kapsayacak bir çalışma grubunda da yapılarak daha fazla ve çeşitli bulgu sağlanması, araştırma konusu üzerine daha doğru ve güvenilir analizler yapmak için açısından önemli görülmektedir. Ek olarak, konu ile ilgili deneysel araştırmalar yapıp, liderin hikaye tekniği kullanması ve çalışan davranışı arasındaki nedensel ilişki de incelenmelidir.

Son olarak, araştırmada da gösterildiği gibi yöneticiler hikaye anlatma tekniği ile çalışanları etkilemektedir. Bu doğrultuda, üst yöneticilere hikayeleme tekniği ile ilgili eğitimler düzenlenmeli ve yöneticilerin bu tekniği kullanmaları örgüt politikaları ile teşvik edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Alterio, M., & McDrury, J. (2003). *Learning through storytelling in higher education: Using reflection and experience to improve learning*. Routledge.
- Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling-the meaning of trust and narratives. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 496-514.
- Baldoni, J. (2003). Great communication secrets of great leaders. *New York: McGraw-Hill*
- Boal, K. B., & Scultz, P. L. (2007). Storytelling time and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411-418.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126.
- Buchanan, D., & Dawson, P. M. (2007). Discourse and audience: organizational change as multi-story process. *Journal of Management Studies*, 44 (5), 669-686.
- Cogner, J.A., & Kanungo, R. N. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings". *Academy of Management Review*, 12(4), 637-47.
- Denning, S. (2004). Telling tales. *Harvard Business Review*, 82(5), 122-129.
- Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling*. San Francisco, USA: Jossey-Bass
- Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications and issues. *Health Care for Women International*, 13, 313-321.
- Fisher, W. R. (1984). Narration as human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communication Monographs*, 51(1), 1-22.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*. *Administrative Science Quarterly* 47(1), Oxford Univ. Press, 10.2307/3094897
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. London: Sage Publications.
- Guber, P. (2011). Telling purposeful stories: An organization's most under-utilized competency. *People ve Strategy*, 34(1), 4-5.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım. 11. Basım.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. McCarthy, 2008)
- Lipman, D. (1999). *Improving your storytelling*. Atlanta: August House Publishers.
- Mládková, L. (2013). Leadership and storytelling. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 83-90.
- Mládková, L. (2010). Tacit knowledge sharing through storytelling. *In 6th International Scientific Conference Business and Management*, 884-890. 2010. ISSN 2029-4441.
- Rancière, J. (1991). *The ignorant schoolmaster: Five lessons in intellectual emancipation* (K. Ross, Trans.). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Randall, D., & Harms, A. (2012). Using stories for advantage: the art and process of narrative. *Strategy & Leadership*, 40 (1), 21-26.

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Thousand Oaks, CA: Sage publications

Soleimani, H., & Akbari, M. (2013). The effect of storytelling on children's learning English vocabulary: A case in Iran. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(11), 4005-4014

Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 12(2), 243–259

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.