

ANKET YÖNTEMİYLE LİDERLİK YÖNELİMLERİNİ TESPİT MODELLEMESİ (AYLIYÖNTEM)

Bülent KARAKAŞ* ve Suat EVİRGEN**

“Anket Yöntemiyle Liderlik Yönelimlerini Tespit Modellemesi (AYLIYÖNTEM)”; liderlik özellikleri araştırılan kişinin, çözümü liderlik özellikleri içeren sorunlar karşısında, hangi liderlik özelliklerini kullanarak çözüme ulaştığı, bu özelliklerin frekans analizindeki değerlendirmesi ve kişinin liderlik kategorisinin belirlenmesinde olay tasarımı tekniğini kullanan bir model tanıtımıdır. Anket, sorularının ve cevaplarının oluşturulması itibarıyla farklılık gösterir. Soruların tümü veya herhangi birinde oluşturulan bir sorunla karşılaşmamış birinin böyle bir problemi nasıl çözeceğini ve hangi liderlik özelliklerini kullanacağını kestirmek zordur. Bu nedenle sanal olarak kişiyi olabildiğince sanal bir problemin içine alarak ve liderlik özelliklerinin bazılarını içeren çözümlerden hangisini tercih ettiğini belirleyerek kişinin liderlik özellikleri hakkında bilgi edinilebilir.

Anahtar sözcükler: Liderlik, yöntem, anket, model, kıstas.

Eski tarihlerden beri, yarı sihirli bir kavram olarak algılanan liderlik ve lider özellikleriyle ilgili birçok tanımlama yapılmaktadır. Lider kim sorusuna verilen cevaplar, bir liderin neleri yapip yapamayacağı noktasında kilitlenmektedir.

“Etkin liderliğin temeli, organizasyonunun misyonunu tanımlayarak bu misyonu apaçık, gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Lider hedefleri, öncelikleri, standartları tespit eder ve bunların bozulmamasına nezaret eder.”¹

“Liderliğin, rütbe ve ayrıcalık olarak değil sorumluluk olarak görülmesi temeldir. Etkin liderler nadiren “aşırı müsamahakâr” olurlar.”²

Bir komutan olsanız, lider komutan özelliğinizle, savaşlar kazanabilirsiniz. Bir şirketin başında olsanız, sahip olduğunuz liderlik özellikleriyle şirketinizi çok büyütebilirsiniz. Rektör olsanız mimar liderlik

* YYÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Dekan, Kamu Yönetimi Bölüm Başkanı
bkarakas@yyu.edu.tr

** TSK Jandarma Genel Komutanlığı, Van Komando Tabur komutanlığı,
suatevirgen@hotmail.com

1 Peter F. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 6. basım, Nisan 2000.

2 a.k.

özelliklerinizle tüm gelecek zamanların en iyi üniversitesinin temellerini atabilirsiniz. Kısaca “eğer olsaydınız, olurdu veya yapabiliirdiniz” durumu gizli kalmış, açığa çıkmamış gerçeklerdir. Ancak şu gerçek de gözardı edilmemelidir.

Kahraman liderlere gereksinim duyulan dünya geride kalmıştır. Bu yeni dünya, kurumlarda olağanüstü başarıların elde edilebilmesi için yaygın bir liderlik anlayışının daha fazla gerekli olduğu bir dünyadır. Başarının temeli artık daha fazla liderlikte ve hatta “müteselsil” liderlikte yatıyor. Kurum içinde sadece en tepede değil, tüm yönetim kadrolarında liderlik”³

Bilgi ve hız, günümüz dünyasında her şeyi etkileyen iki temel kavramdır. Lider tanımlamaları ve özellikleri de bundan etkilenmektedir. Daha da önemlisi bir kişinin, hangi liderlik özelliklerine sahip olduğunu, yaptıklarını gözlemleyerek belirlemek için gereken zamana sahip olma lüksü yoktur.

Bugün itibari ile hangi liderlik özelliklerine sahip olduğunu kestirmek anket yönteminin temel amacıdır. Ancak sanal da olsa, “eğer lider olsaydınız bu sorunu nasıl çözerdiniz”, durumunu kişiye yansıtmak ve yaşatmak amacıyla, senaryo tekniğini biraz daha genişletip cevaplar içerisine de senaryo tekniğini uygulamak, varılan sonucu etkileyecektir. Kişiyi sanal olarak bir sorunun içine çekerek, yaptığı çözümü gözleyip bu çözümdeki liderlik kıstaslarından hareketle kişi hakkında karara varılabilir.

AYLIYÖNTEM “Anket Yöntemiyle Liderlik Yönelimlerini Tespit Modellemesi” adı verilen bu çalışmada kullanılan ve bir liderde var olması gereken özelliklerin belirlenmesinde, kaynaklarda verilen eserlerden ortak kabul görenleri temel alarak otuz kıstas tespit edilmiştir.⁴

Senaryo tekniği ile oluşturulan otuz sanal sorunun cevap seçenekleri incelenerek içlerinde bulunan liderlik kıstasları tespit edilmiştir. Eksik kalan kıstaslara uygun seçeneklerle cevaplar yenilenmiştir.

³ John P. Kotter, “Önsöz”, *Mathussita Liderliği*, Sistem yayıncılık, İstanbul 2003.

⁴ John Adair, *Etkili Liderlik*, Babıralı Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2004; Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997; Bahattin Ergezer, *Liderlik ve Özellikleri*, Ocak yayınları, Ankara, 1995; Kenneth E. Hultman, *Liderlik ve Liderler*, KalDer Yayınları İstanbul, 1998; John C. Maxwell, *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1998; John C. Maxwell, *Liderlik Yasaları*, İstanbul, Beyaz Yayınları, 1999.

ÇALIŞMADA KULLANILAN LİDERLİK KİSTASLARI

1. Açık/Samimi/Dürüst
2. Bilgi toplama/Gözlem yapma/Ön hazırlıklı olma
3. Bilgi ve tecrübeye yeterli olma
4. Bilgilendirme
5. Bütünü görebilme
6. Çatışmayı önleme ve yönetme
7. Denetim ve kontrol
8. Doğru ve hızlı karar verme
9. Esnek olabilme
10. Etkileyici/Örnek ve öncü olma
11. Fırsatları görme ve değerlendirme
12. Grup üyelerine güven/Koruma ve destekleme
13. Grupla bütünleşme/Duygusal bağlılık
14. Hatayı kabullenmek
15. Hedefe ulaşmada kararlılık/Kazanma ve başarı azmi
16. İnisiyatif verme/Kullanma
17. İnsanları tanıma/Yetenekleri keşfetme
18. Katılımcı/İşbirlikçi
19. Kavrama yeteneği
20. Kişisel özelliklere değer verme
21. Kişisel değerleri çıkarların önünde tutmak
22. Organizasyon yeteneği (Örgütlenme ve planlama)
23. Özgüven
24. Sıra dışı/Değişime açık olma
25. Sorumluluğu üstlenmek
26. Stratejik düşünme/Öngörü
27. Stresle başa çıkma
28. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık
29. Zamanı doğru kullanma

Anket sorularının belirlenmesinde etkin olan değişkenlerin, genel kabul görececek özellikte olmasına dikkat edilmesine rağmen, çıkacak sonuçların ülkemizin farklı yerlerinde farklı değerler vereceği öngörüsünde bulunmak yanlış olmayacaktır. Aile ve okul hayatında, iç dünyamıza yerleşen temel kültür olarak ifade edebileceğimiz alışkanlıkların, korkuların, özlemlerin, ahlak ve din kurallarının üzerine, sonradan eklenen bilgi birikimi sonuçlarının farklı olacağı şüphesizdir. Bu bilgi birikiminin davranışlara nasıl yansındığını ölçmeye çalışan bu anketteki sorular, herhangi bir meslek terminolojisi içermemeye özen gözetilerek ifade edilmiştir. Ancak anket özel bir durum için hazırlanacak ise, bu sınırlama gerekliliği ortadan kalkacaktır.

Şimdi anketin sunumu ve değerlendirmesi üzerine yapılanlar anlatılmadan önce iki örnek anket sorusu soralım.

Soru 1

Okuldan mezun olduktan sonra bir fabrikada işe başladınız. Aynı marka ve modellerden oluşan 4 üretim bandından birine ekip başı olarak görevlendirildiniz. Ay sonunda yapılan değerlendirmede, sizin sorumlu olduğunuz üretim bandında hem üretim sayısı diğerlerinden daha az hem de hatalı ürün sayısı diğerlerine göre daha fazla. İşinize devam etmek istiyorsanız buna bir çare bulmalısınız.

Olayı ele alış ve çözüm bulma açısından size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

a) Sorun başlıca üç sebepten kaynaklanabilir. Makineler aynı marka ve modelde de olsa yıpranma veya yanlış kullanma gibi sebeplerden dolayı üretim bandında sorun olabilir. İşi tam kavrayamamış olmam da bir başka sorun olabilir. Üçüncü sebep ekip içinde bir sıkıntı olabilir. Geçmiş dönem verilerine bakarak benden önceki dönem ile kendi dönemimi kıyaslamalıyım. Geçmiş dönemde de sorun varsa, çare bulacağım konular çok, buna karşı zamanım az demektir. Şirket için en yararlı ve kestirme yol, duruma hakim olmama kadar ekip tarafından da kabul gören, ekip içinden deneyimli gizli bir ekip başı bulup işi onunla yürütmek olabilir.

b) Ekibe yeni katılmış olmam ve tecrübesizliğim nedeniyle henüz kabul görmediğim ve bunun yarattığı boşluğun farkındayım. Bu durumu ortadan kaldırmak amacıyla ekiple bir toplantı yaparak ve gerekirse görev yerlerinde bir takım değişiklikler yaparak varlığımı onlara hissettiririm. Günlük üretim ve hata kotaları koyarak, bu kotalardan sapma olduğu takdirde fazla mesai uygulamam. Gerekirse üretim bandında en çok hata veren bölümden bir ya da birkaç kişiyi işten çıkartırım. Bu onların daha iyi olmasını sağlamak için gerekli mesajı verecektir.

c) Öncelikle diğer üretim bantları ile kendi üretim bandında çalışanları gözlemlerim. Bu gözlemim sayesinde, aynı makine ve üretim bandına rağmen aradaki farkı oluşturan sebebi bulmaya çalışırım. Benden önceki ekip başının kim olduğunu, ne kadar süre çalıştığını, neden işten ayrıldığını ve bu ayrılmanın ekip üzerindeki etkisini araştırırım. Ekip içindeki işbirliği ve dayanışmayı değerlendiririm ve onların görüşlerini de alarak sorun hakkında ortak bir çözüm üretmeye çalışırım. Özellikle de sorunsuz çalışan bölüme teşvik edici mükafatlar vererek verimi artırmaya çalışırım.

Soru 2

Bir kamu kurumunda ya da şirkette üst düzey yöneticisiniz. Sabah işe geldiğinizde iş yerinde çalışanlardan beklentiniz nedir?

a) Bir önceki iş gününden kalan işler ile o gün içinde yapılması gereken işler hakkında, sekreterimin veya görevlendireceğim birinin bana bilgi vermesini isterim. Daha sonra sabah toplantısı yaparak her birimden bilgi alır, onlara gerekli talimatları veririm. Öncelikle bu bilgilerin hazır olmasını isterim.

b) Sabahları toplantı yapmayı ve elinde ajanda ile bekleyen birinin bana bir sürü şeyi hızlı hızlı saymasını istemem. Zaten bir problem varsa gece gündüz demeden bana bunu bildirirler. Ayrıca herkesin yapacak belli bir işi vardır. Özel bir konu olduğu takdirde ilgili kişileri çağırarak bunu onlara söylerim. Sabah işe geldiğimde ilk beklentim sıcak bir çay veya kahve içerek kendime gelinceye kadar rahat bırakılmamdır. Makinelerin bile bir ısınma süresi olduğunu düşünürsek, benim gibi tüm çalışanların da sabah stresini atmaya ihtiyaçları vardır. İşe başlanılan bu ilk saatler verimsiz olacağından, ilk yarım saat kimseye bir şey söylememeye çalışırım.

c) Bir gün önceden, bir gün sonraki günün çalışma programını yaptığım ve bunu çalışanlara akşamki toplantıda duyurduğum için, sabah işe geldiğim zaman herkesi görevinin başında ve işlere başlamış bir halde görmek isterim.

ANKETİN PUANLANDIRILMASI

Oluşturulan otuz durumun cevap seçeneklerinin puanlandırılması işlemine geçildiği zaman, puanlamanın neye göre yapılacağı sorusu ortaya çıkmıştır. Puanlama ile ilgili yapılan birkaç değişik çalışmadan sonra, anketi değerlendirmeyi, bu anketi hazırlayanın etkisinden mümkün olduğunca uzaklaştırmak ve makul bir puanlandırma yapmak amacıyla, cevap seçeneklerindeki liderlik kıstasları tespit edilerek puanlamanın bu kıstaslara göre yapılması öngörülmüştür. Bu amaçla “Liderlik Yönelim Anketi Değerlendirme Anahtarı” oluşturulmuştur. Verilen cevaplardaki olumlu kıstaslar için (+2), olumsuz kıstaslar için (-2) puan verilerek değerlendirme anahtarına son şekli verilmiştir.⁵

Bu açıklamalardan sonra soru değerlendirmesinin nasıl yapıldığına bir örnek verelim. Birinci soruyu cevaplayan kişi anketteki şıklardan birini seçtiği zaman bu değerlendirmenin nasıl yapıldığını ifade edelim. Her cevap içinde kişiyi çözüme götüren düşünce sistematığında arka planda var olan ve kullanılan liderlik kıstasını (+) ve herhangi bir liderlik kıstasının tersinin kullanılması durumunda da (-) olarak değerlendirilim. Her bir durum için 2 puan vererek bir cevap değeri elde edilir.

⁵ Puanlamanın böyle yapılması bir seçimdir, bir zorunluluk değildir. Eğer anket özel amaçlı düzenlenecek ise, belirlediğimiz 29 kıstas ekleme ve çıkarma ile belirlenmiş bir sayıya ulaşır. Durumun özelliğine göre gruplandırma yapılırsa, puanlamada standart olma aranmayacağı için bu durum doğru da değildir.

Buna göre;

Eğer a seçeneği seçilmiş ise;

a) Sorunu anlama ve çözmek için bilgi toplama alışkanlığının olması: (+) *Problemi herkesi memnun edecek şekilde çözme düşüncesi:* (+) *Sorunu vakit kaybetmeden çözmek için sıra dışı davranma cesareti:* (+) *Yetkilerini bir başkasıyla paylaşarak özgüvenini göstermesi:* (+) *Grup yararına ikinci adam olmayı kabullenme:* (+)

Böylece bu şıkkı seçen aday toplam **5x(+2)= 10 puan alır.**

Eğer b seçeneği seçilmiş ise;

b) Özeleştiri yapabilme yeteneği mevcut: (+) *Her ne kadar kendi yetersizliklerinden bahsetse de uygulamayı düşündüğü yöntemler, teşhis ile ilişkili olmadığından tutarlılık içermiyor:* (-) *Bununla beraber çabuk sonuç alınması gereken kriz ortamına uygun yönetim seçiminde doğru karar vermesi:* (+) *Ekiple toplantı yaparak bilgilendirmesi:* (+) *Fazla mesai, işten atma gibi tedbirler o an için etkili olabilecektir ancak grup ihtiyaçlarını dikkate almadan alınan bu tedbirler bir süre sonra etkisini kaybedeceğinin dikkate alınmaması:* (-) *Ekibin lideri olarak tüm ekibin zarar görmeyeceği bir çözüm bulması gerekirken kendini korumak amacıyla diğer personele zarar verecek yöntemleri kabullenmesi:* (-)

Aday bu cevabı seçmiş ise **3(2+) +3(-) = 0 puan alır**

Eğer c seçeneği seçilmiş ise;

c) Sorunun kaynağını bulmak için gözlem yapması: (+) *Grup üyelerinin katılımını sağlaması:* (+) *İncelediği konulardan anlaşılacağı gibi karar almada kullanacağı bilgileri toplama yeteneğine sahip olması:* (+) *Sorunsuz çalışan personelin motivasyonunu artırmak için ödüllendirerek desteklemesi:* (+) *Grup üyelerinin gereksinimlerini dikkate alması:* (+) *Bununla beraber çabuk karar almasını gerektiren kriz ortamında katılımcı modeli seçmesi:* (-) *Kısa zamanda çözüm bulması gereken bir soruna çözüm bulmak yerine bu zamanı sorunu anlamaya yönelik harcaması nedeniyle zamanı kötü kullanması:* (-)

Aday bu cevabı seçmiş ise **5(+2) + 2(-) = 6 puan alır.**

Anketin ölçme yeteneğine yönelik sınamalarda, sadece olumlu ve olumsuz kıstaslar için verilen artı ve eksi puanların ölçme konusunda çok ayırt edici olmadığı görülmüştür. Yapılan değerlendirmeler sonucunda bir cevap seçeneğinde birden çok kıstasın yer alması nedeniyle, anketi cevaplayan katılımcının hangi kıstas veya kıstasları dikkate aldığı tam olarak anlaşılmadığı görülmüştür. Bu anlaşılabilirliği çözmek için, katılımcının tutarlılığını da ölçecek bir formül aranmış ve “tutar-

sızlık katsayısı” ile kıstasların puanlandırılmasından elde edilen puanın çarpımıyla yeni bir değerlendirme yapılmıştır. Karışıklığı önlemek amacıyla, değerlendirme anahtarı yardımıyla bulunan ve ilk hesaplanan puana “ham puan” adı verilmiştir. Tutarsızlık katsayısı yardımı ile bulunan yeni puan ise “tam puan” olarak isimlendirilmiştir.

Tutarsızlık katsayısını hesaplayabilmek için hangi sorunun, hangi seçeneğinde, hangi olumlu-olumsuz kıstasın bulunduğunu gösteren “olumlu ve olumsuz kıstas tabloları” ve bu iki tablonun birleştirilmesinden oluşan “karşılaştırma tablosu” oluşturulmuştur.

Tutarsızlık katsayısının hesaplanmasının örnek bir karşılaştırma tablosu yardımıyla açıklanması aşağıdadır;

Tablo 1: Örnek Karşılaştırma Tablosu

	k1	k2	k3	k4	k5
1	A		a	a	a
2	(b)	b			
3	C	c	b	c	(c)
4		d		a	a/b
5	(a)	b/c	(a)	a	

Yukarıda yer alan örnek karşılaştırma tablosunda ilk sütun soru numaralarını, ilk satır kıstasları göstermektedir. Soru ve kıstasların keşiştiği hücrelerde yazılı harflerden siyah yazılanlar olumlu, parantez içerisinde yazılanlar olumsuz kıstasların yer aldığı seçenekleri göstermektedir. Bu örnekte, varsayılan bir A katılımcısının ilk beş soruya verdiği cevaplar; a / b / c / a / a olarak kabul edilirse, aşağıda gösterilen Tablo 2’deki gibi bir puanlama oluşacaktır.

Tablo 2: Puanlama Tablosu

	k1	k2	k3	k4	k5	Top. Puan
1	2		2	2	2	8
2	-2	2				0
3	2	2		2	-2	6
4				2	2	4
5	-2		-2	2		-2

Varsayılan A katılımcısının seçtiği cevaplar içerisinde yer alan olumlu kıstaslara (+2), olumsuz kıstaslara (-2) puan verildiğinde, alacağı puanlar sırasıyla Tablo 2’de gösterildiği gibi 8 / 0 / 6 / 4 / (-2) olmak üzere toplam 16 puan olacaktır. Ancak, sekiz puan aldığı birinci sorudaki dört olumlu kıstastan üçüne 2, 3 ve 5’inci sorularda dikkat

etmediği, bu sorularda (k1), (k3) ve (k5) kıstaslarının olumsuzlarının yer aldığı seçenekleri seçtiği görülmektedir.

Bu durumda A katılımcısının seçenekler içerisinde (k4) kıstasına önem verdiği sonucuna ulaşmak yanlış bir değerlendirme olmayacaktır. Ancak bu soruda sadece (k4) kıstasının (+2) puanını değil, bu seçenek içerisinde yer alan diğer üç kıstasın da puanını aldığı görülmektedir.

Anketin sağlıklı ölçme yeteneğini kaybetmemesi için buradaki gibi görülen bir çelişkiyi hesaba katmak gerekmiştir. Bu amaçla “tutarsızlık katsayısı” olarak adlandırılan bir çarpana ihtiyaç duyulmuştur. Tutarsızlık katsayısının hesaplanmasında, “kendi içinde tutarlı olmanın” bir bütün oluşturduğu kabul edilmiştir. Bu ankette, bütünü; olumlu kıstasların seçilebilir olanlarının oluşturduğu değerlendirilerek, 173 sayısı değerlendirmeye alınmıştır. Her tutarsızlığın bu bütünü bozacağı kabul edilerek, tutarsızlıkların toplamı, bütünü ifade eden 173 sayısından çıkartılarak “tutarsızlık katsayısı” bulunmuştur.

Hesaplamayı kolaylaştırmak amacıyla, karşılaştırma tablosu yardımıyla “tutarsızlık tablosu” oluşturulmuştur. Bu çalışmada kullanılan tutarsızlık tablosuna benzer bir tablo, Tablo 1’de yer alan veriler yardımıyla oluşturulduğunda, A katılımcısının 5 soruda 7 tutarsızlık gösterdiği görülecektir.

Tablo 3: Örnek tutarsızlık tablosu

	1	2	3	4	5	Tutarsızlık sayısı
1		a-b	a-c		a-a	4
2						
3		c-b			c-a	2
4			a-c			1
5						
		2	2		3	7

Bu tabloda yer alan ilk sütun olumlu kıstasların bulunduğu soruları, ilk satır ise olumsuz kıstasların bulunduğu soruları göstermektedir. Satır ve sütunların kesiştiği hücrelerdeki harfler ise tutarsızlık gösteren seçenekleri ifade etmektedir. Örnek olarak alınacak 1x2 hücresinde yer alan a-b harfleri; 1’inci sorunun a seçeneği ile 2’nci sorunun b seçeneğinde aynı kıstasın hem olumlu hem de olumsuz olarak yer aldığını ve sonuçta tutarsızlık içerdiğini ifade eder. Eğer bir katılımcı birinci soruda a, ikinci soruda b seçeneğini işaretlerse söz konusu liderlik kıstasını çok dikkate almadığı ve birinci soruda aldığı bu kıstasa ait (+2) puanı farkında olmadan aldığı değerlendirilir. Ancak ikinci soruda yer

alan bir başka liderlik kıstası katılımcının dikkatini daha çok çekmesi nedeniyle birinci soruda tercih ettiği olumlu kıstasın ikinci soruda yer alan olumsuzunu göz ardı etmesi de mümkündür. Dolayısıyla bu kıstas nedeniyle aldığı iki puanı silmek yerine toplam tutarsızlıklarının sayısına orantılı olacak şekilde bir puanın, aldığı ham puandan düşülmesi yöntemi benimsenmiştir.

A katılımcısının 30 soruya verdiği cevaplar sonunda toplam 100 ham puan aldığını ve örnekte verdiğimiz ilk beş soru dışında tutarsızlık göstermediğini varsayarsak;

Ham puan x ($173 - \text{tutarsızlık katsayısı}$) / 173 formülü ile
 $100 \times (1173 - 7) / 173 = 96,53$ tam puan elde edilir.

A katılımcısının 30 soruya verdiği cevaplar sonunda 200 ham puan aldığını kabul edilirse;

$200 \times (173 - 7) / 173 = 193,06$ tam puan aldığı görülür.

Buradan da anlaşılacağı gibi, ham puan arttıkça tutarsızlık katsayısının etkisi artmaktadır.

Bu durum, ankette puanlama yapılırken sayısal bir değerlendirmeden çok, niceliksel ve göreceli bir değerlendirme yapılmasına bağlıdır. 50, 100 ve 200 ham puan toplayan üç katılımcının her tutarsızlığının puan değeri sırasıyla (-0,29), (-0,58), (-1,16) olmaktadır. Bunun nedeni, içinde liderlik kıstasları bulundurmayan veya az bulunduran seçenekleri seçerek 50 ham puan alan bir katılımcının değerlendirilmesiyle, kıstasların çoğunun farkına vararak 200 ham puan toplayan bir katılımcının hatasının değerlendirilmesi arasında, bıraktığı etki açısından bir fark olması gerektiğinin kabulüdür.

Bunu bir örnekle açıklamaya çalışırsak; her zaman yalan söylediğini bildiğiniz birinin size yalan söylemesi ile çok güvendiğiniz birinin size yalan söylemesinin sizin üzerinizde bıraktığı etki; söylenen yalanın çeşidi, söylenme şekli, ortam ve sözcükler aynı bile olsa, farklı olacaktır. Ancak matematiksel değer olarak her iki durumda da “biri, size bir yalan söylemiştir.”

Anket çalışmasında da bir görecelilik durumu yaratılarak, yüksek ham puan alanların tutarsızlıkları daha yüksek oranda etkilendirilmiştir.

Bu çalışmada bir katılımcının hiç tutarsızlık göstermeden alabileceği en yüksek puan, 226’dır. Algılamada kolaylık sağlanması amacıyla elde edilen tam puanın yüzlük sisteme dönüştürülmesi düşünülmüş ve katılımcıların elde ettiği tam puanın 100 ile çarpılıp 226’ya bölünmesi sonucunda “yüzdeler puan” elde edilmiştir.

ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin uygulama alanı bulması halinde, katılımcıların puanlarını görmek için hazırlanan “puanlar tablosunun” ilk bölümüne, anket uygulayıcılarının daha kolay değerlendirme yapmaları amacıyla, bilgi satırları ilave edilmiştir. Bilgi bölümünde a, b ve c seçeneklerinin puan dağılımları yer almakla birlikte, “en küçük”, “küçük ortalama”, “büyük ortalama” ve “en büyük” satırları, seçeneklerin aldığı kıstas puanlarına göre sıralanarak oluşturulmuştur. Ancak buradan elde edilen sonucun anket uygulayıcısına tam olarak fikir veremeyeceği görülmüştür. Bunun üzerine cevap seçeneklerinin puan değerleri göz ardı edilerek mantıksal bir sına yapılarak “küçük eşik”, “orta eşik” ve “büyük eşik” değerleri bulunmuştur. Bu değerlerin bulunmasında matematiksel değerler yerine katılımcıların muhtemel durumları dikkate alınmıştır. Günlük çözümler üretilerek basit yollar arayan bir yaklaşımla cevaplanan seçeneklerle hazırlanan satıra “küçük eşik” ismi verilmiştir. Sıra dışı düşünme ve davranma alışkanlığı olan bir kişinin gözüyle cevaplandırılan satır ise “büyük eşik” olarak isimlendirilmiştir. Bu iki davranış modelinin arasında kalan seçeneklerle hazırlanan satıra da “orta eşik” ismi verilmiştir.

Başlangıçta eşiklerin tespitindeki yöntem nedeniyle anket değerlendirilmesinin, anket uygulayıcısına bırakılmasının uygun olacağı düşünülmüş, ancak daha çok veri sağlamak amacıyla, katılımcıların baskın özelliklerinin tespit edilmesine gerek görülerek, yeni bir çalışma başlatılmıştır.

Tutarsızlık katsayısının bulunmasının incelendiği Tablo 1’deki örnekte varsayılan A katılımcısının k4 kıstasını bulduran seçenekleri seçtiği görülmüştür. Buradan hareketle, gerçek katılımcıların anketi cevaplarken dikkate aldıkları kıstasların bulunabileceği değerlendirilerek “kıstaslara göre puan tablosu” oluşturulmuştur. Bu tablonun oluşturulmasındaki genel amaç her katılımcının hangi kıstastan kaç puan aldığını görmektir.

Bir kıstasın katılımcının baskın özelliği olduğunu kabul etmek için bir sınır değere ihtiyaç vardır. Sınır değeri tespit etmek için basit çoğunluk veya nitelikli çoğunluğun aranması konusunda bir tercih yapmak gerekmektedir. Bir özelliğin baskın özellik olarak nitelendirilebilmesi için, nitelikli çoğunluğa ihtiyaç duyulacağından, bir katılımcının herhangi bir kıstas için aldığı puanın, olumlu kıstaslar tablosunda yer alan

kıstasa ait sayının 2 ile çarpılması ile elde edilen puanın 2/3'ünü geçmesi şartı aranmıştır.

Bu değerleri sinaması ve uygulayıcıya sunması amacıyla “baskın özellikler tablosu” oluşturulmuştur. Bu tabloya yazılan formüller yardımıyla her katılımcının seçtiği seçenekler içinde yer alan kıstaslar değerlendirilerek, katılımcıların baskın özellikleri (1) rakamı ile kodlanarak gösterilmiştir.

Tutarsızlık katsayılarının ve baskın özelliklerin değerlendirilmesinde Excel programı kullanılmıştır. Oluşturulan tablolarda, her katılımcının tutarsızlık sayılarını, kıstaslardan ve sorulardan aldıkları puanları ve baskın özelliklerini görmek mümkündür.

Değerleri daha net görmek amacıyla bir “rapor” sayfasına da ihtiyaç olduğu görülerek bir katılımcının tüm değerlerinin birlikte görüldüğü bir sayfa düzenlenmiştir.

ANKETİN UYGULANMASI

Anket, değişik yönetim kademelerinde bulunan 25⁶ kişiye uygulanmıştır. Bu 25 kişiden 13 kişi daha önceden anketin hazırlayıcıları tarafından tanınan kişiler arasından seçilmiştir. Bu yöntem ile günlük yaşantıda farkına varılan özellikler ile anket sonucunda çıkan özellikler karşılaştırılarak bir tür sınama yapılmıştır. Bu sınanmanın tatmin edici bulunması ile 12 kişiye daha anket uygulanmıştır.

Her anket gibi bu anketin de doğru sonuçlar verebilmesi için katılımcıların samimi cevaplarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla beraber samimi davranılmaması halinde sonuçların ne ölçüde değişeceği merak edilerek anketi cevaplayan 7 kişiden bir iş başvurusunda bulduklarında bu anketin önlerine konulduğunu düşünmeleri ve anketi bu amaçla tekrar doldurmaları istenmiştir. Anketi yönlendirmeye çalışan 7 katılımcıdan 3'ü önceden aldıkları puanları yükseltmeyi başarmışlardır. Bu katılımcıların bir önceki puanlarına göre artış 2.1, 2.5 ve 5.3 şeklinde olurken 4 katılımcının puanlarında -1.0, -2.7, -6.9 ve -11.6 düşüş olmuştur. Bu sonuçlar liderlik kıstaslarını tam olarak benimsememiş katılımcıların anketin sonuçları üzerinde çok etkili olamayacağını göstermektedir.

⁶ 25 sayısı öngörülen bir sayı değildir. Anketin özelliği ve cevaplamanın zorluğu nedeniyle ulaşabilen sayıdır.

Katılımcıların genel nitelikleri incelendiğinde;
Aynı iş kolunda 1–3 yıl çalışanların sayısı: 3
Aynı iş kolunda 4–5 yıl çalışanların sayısı: 3
Aynı iş kolunda 5–10 yıl çalışanların sayısı: 4
Aynı iş kolunda 10–15 yıl çalışanların sayısı: 7
Aynı iş kolunda 15 ve daha fazla yıl çalışanların sayısı: 8 olduğu görülmektedir.

Eğitim durumlarına bakıldığında;

Yüksek öğrenim mezunu olanlar: 14

Lise mezunu olup halen yüksek öğrenime devam edenler: 10

Lise mezunu olanlar: 1 şeklinde dağılmıştır.

Yüksek öğrenim mezunu olanlardan 11 katılımcı öğrenim hayatlarında liderlik üzerine ders almışlardır. Dört katılımcının iş yeri memnuniyeti orta derece olmakla beraber diğer katılımcıların iş yeri memnuniyeti yüksektir.

Yukarıdaki verilerden de anlaşılacağı üzere anket, okunması, kavranması ve bunun sonucunda da yüksek puanlara ulaşılması zor bir ankettir. Geleneksel öğretilerden çok, yeni fikirleri benimseyen, bazen sıra dışı davranabilmeyi kabullenen, üç boyutlu görebilme yeteneği öne çıkan ve verilere sahip olmaktan çok bu verileri bilgiye dönüştürüp kullanılan kişilerin yüksek puanlara ulaşabildiği bir değerlendirme yöntemidir.

Tüm anket cevaplarının puanlaması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4: Puan Karşılaştırma Tablosu

	Katılımcılar	Ham puan	Katsayı	Tam puan	Yüzde puan
1	k21	152	73,4	111,6	49,4
2	k1	144	68,8	99,1	43,8
3	k23	138	65,3	90,1	39,9
4	k16	132	65,9	87,0	38,5
5	k10	120	68,8	82,5	36,5
6	k25	112	72,3	80,9	35,8
7	k13	118	68,2	80,5	35,6
8	k7	120	67,1	80,5	35,6
9	k11	108	73,4	79,3	35,1
10	k26	124	62,4	77,4	34,3
11	k2	118	65,3	77,1	34,1
12	k5	120	62,4	74,9	33,1
13	k15	114	65,3	74,5	32,9

14	k32	92	80,3	73,9	32,7
15	k3	102	72,3	73,7	32,6
16	k9	108	67,6	73,0	32,3
17	k14	98	71,1	69,7	30,8
18	k12	104	65,9	68,5	30,3
19	k6	100	65,3	65,3	28,9
20	k31	100	64,7	64,7	28,6
21	k29	98	64,7	63,4	28,1
22	k27	100	62,4	62,4	27,6
23	k17	94	64,7	60,9	26,9
24	k4	94	63,6	59,8	26,4
25	k28	90	62,4	56,2	24,9
26	k22	94	59,5	56,0	24,8
27	k24	88	63,6	56,0	24,8
28	k18	76	71,1	54,0	23,9
29	k19	80	64,7	51,8	22,9
30	k30	74	64,7	47,9	21,2
31	k20	68	63,6	43,2	19,1
32	k8	68	59,5	40,5	17,9

Tablo incelendiğinde en yüksek değer ile en düşük değer arasındaki farkın 84 ham puan olduğu görülmektedir. Katsayıların devreye girmesi ile bu fark tam puan bazında 71,1'e inmiştir.

Tabloda ilgi çeken hususlardan biri, 92 ham puan alan k32 katılımcısının 80,3 tutarsızlık katsayısı ile en yüksek tutarsızlık katsayısına sahip olmasıdır. Bu tutarsızlık katsayısı ile ham puana göre yapılan sıralamada 26'ncı sırada olan k32, tutarsızlık katsayısının devreye girmesi ile 14'ncü sıraya yükselmiştir. Yine aynı şekilde katsayı sıralamasında üçüncü olan k25 katılımcısı 72,3 tutarsızlık katsayısı ile ham puan sıralamasında 12'nci sırada bulunurken tutarsızlık katsayısının hesaba katılması ile altıncı sıraya yükselmiştir. 152 ham puan ve 49,4 yüzde puan olarak sıralamada birinci bulunan k21 katılımcısının tutarsızlık katsayısı ile 108 ham puan ve 35,1 yüzde puan ile sıralamada dokuzuncu olan k11 katılımcısının tutarsızlık katsayıları 73,4 ile aynı değeri taşımaktadır. 76 ham puan olarak 28'inci sırada bulunan k18 katılımcısı 71,1 ile en yüksek dördüncü tutarsızlık katsayısına sahip olmuştur. Bu değerlerin özellikle vurgulanmasındaki amaç, tutarsızlık katsayısının yüksek puanla doğru orantılı olmadığını göstermektir.

Tutarsızlık katsayılarına bakıldığında en yüksek değer 80,3, en düşük değer 59,5 olduğu görülmektedir. Bu katsayılara sahip olan

k32 ve k22 katılımcıların ham puan farkı, k22 lehine 2 puan iken tutarsızlık katsayılarının etkisi ile bu fark tam puanda k32 lehine 17,9'a çıkmıştır.

Katılımcıların aldığı yüzde puanlar değerlendirildiğinde 31,5'lik bir puan derinliği olduğu görülmektedir. 25 katılımcının puanları ile oluşan bu derinlik, anketin seçiciliğini göstermesi açısından yeterli bulunmuştur.

Anketi cevaplayan katılımcıların ilk şikayeti, anketin uzunluğu ile ilgilidir. Anket uygulama alanı olarak, iş başvurusu, yükselme veya görevlendirmelerde, bu seçim için kullanılan mevcut diğer uygulamalarla beraber kullanım alanı bulabilir. Bu nedenle anketin herkese değil ancak belirli bir amacı olan kesime uygulanması halinde anketin başarısı ve ayırt ediciliği artacaktır.

Bu anket, 29 kıstası ölçmek amacıyla tasarlandığından, bu kıstaslar dışında başka kıstaslar arayanlar için bir değer vermemesi anketin zayıf taraflarındandır. Bununla beraber istenilmeyen kıstasların sorulardan çıkarılması veya istenilen yeni kıstaslarla ilgili uygun durumların yaratılarak anket sorularına dahil edilmesi ile yeni kıstaslar için puanlama yapabilmeyi sağlayan esnek yapısı, anketin zayıflığını giderici etkide bulunmaktadır.

SONUÇ

AYLIYÖNTEM 29 kıstas üzerine kurulmuş liderlik yönelimini senaryo tekniği kullanarak ölçmeyi amaçlayan bir model ankettir. Özel bir amaç veya belirli bir meslek esas alındığında soruların içeriği, kıstasların sayısı ve seçimi ile uygulanacak hedef kitle netleşebilir. Sorular ve cevaplar seçilen alana bağlı olarak ve mesleki terminolojiyi de içeren türden olabilir. Ayrıca kullanılan kıstasların dağılımı iki farklı biçimde yapılabilir. Birincisi; kıstasların homojen dağılımıdır ve buna göre kişinin liderlik özellikleri eğrisi çıkarılabilir. İkincisi; hangi özelliklerin kişide arandığı tespit edildiğinde kıstas dağılımı farklılık gösterebilir, ki bu durumda değerlendirmenin yeniden düzenlenmesi gerekir.

KAYNAKÇA

Adair, John, *Etkili Liderlik*, Babil Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2004.

Baykal, Adnan Nur, *Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış: Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.

- Cleary, Thomas, *Liderlik Sanatı-Zen Dersleri*, Anahtar Kitaplar, İstanbul, 1993.
- Değirmenci, Can Hikmet, *Kişisel Gelişim ve Pozitif Enerji*, Bilge Karınca, İstanbul, 2004.
- Drucker, Peter F., *Gelecek İçin Yönetim*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 6. basım, Nisan 2000.
- Ergezer, Bahattin, *Liderlik ve Özellikleri*, Ocak yayımları, Ankara, 1995.
- Gavett, Andre, *Komuta Etme Sanatı*, Kara Harp Okulu Matbaası, 1991.
- Goldratt, Eliyahu- CATT, Jeff, *Amaç*, Profilo Yayınları.
- Hultman, Kenneth E., *Liderlik ve Liderler*, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998.
- İzğören, Ahmet Şerif, *İş Yaşamında Yüz Kanguru*, Elma Yayınları, Ankara, 2004.
- Kırım, Arman, *Farklı Olan Kazanır*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2005.
- Kotter, John P., *Mathussita Liderliği*, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Liderlik Taktik ve Teknikleri Muhtırası*, Genel Kurmay Başkanlığı Yayınları, Ankara, 1990.
- Maxwell, John C., *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.
- Maxwell, John C., *Liderlik Yasaları*, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
- Murphy, Emmett C., *Leadership IQ*, New York: John Wiley & Sons, Inc. 1996.
- Mütercimler, Erol, *Geleceği Yönetmek*, ALFA Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006.
- Mütercimler, Erol, *Gelibolu*, ALFA Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005.
- Nierenberg, Gerard, *Uzman Sızsınız*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1997.
- Onmuş, Nazım, *Atatürk'ün Moral ve Motivasyon Modeli*, Jandarma Dergisi Eki, Haziran 2003.
- Shelton, Ken, *Sahte Liderliğin Ötesinde*, Rota, İstanbul, 1997.
- Smith, Jane, *Zaman Yönetimi*, Timaş Yayınları, Başarı dizisi, İstanbul, 1998.
- Sun-Tzu, *Savaş Sanatı*, Kastaş Yayınları, İstanbul, 2001.
- Wavell, Archibald, *Başbuğ (Lider)*, Harp Akademileri Basım Evi, 1995.
- Yıldırım, Ataer, *Kişisel Gelişim Eğitimi*, Yıldırım-Dil Yayınları, İstanbul, 2004.