

DOI Number: 10.29064/ijma.448366

**ÇİFT YETENEKLİ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İNOVATİF
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ***

*THE EFFECTS OF AMBIDEXTROUS LEADERSHIP ON EMPLOYEE'S
INNOVATIVE BEHAVIOR*

Halil Aslan KILIÇ¹

İnci ERDEM²

ÖZET

Bu araştırmanın amacı çift yetenekli liderlik davranışlarının çalışanların inovatif davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Liderliğin inovasyon ile ilişkisine dair akademik yazında birçok çalışma yapılmıştır. Fakat liderlik teorilerinin kapsamlarının oldukça geniş olmasından dolayı inovasyonun keşfedici ve keşfettiklerini uygulayıcı yönlerini tespit etmeyi zorlaştırmıştır. Güncel bir liderlik yaklaşımı olan çift yetenekli liderlik kavramının iki boyutu olan liderin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının inovasyonun keşfetme ve keşfedileni uygulama boyutları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla çift yetenekli liderlik davranışlarını, inovatif davranışları ve katılımcıların demografik değişkenlerini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşan anket çalışması ile 490 çalışandan toplanan veriler SPSS programı ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda çift yetenekli liderlik davranışının inovatif davranışlar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Liderlik, Yenilikçi Davranış, Çift Yetenekli Liderlik

Jel Kodları: D23

ABSTRACT

Purpose of the study is trying to find the effect of ambidextrous leadership behaviors on employee's innovative behavior. Lots of research has been done about the relationship between leadership and innovation. Wide extend of leadership theories make it difficult to explain exploration and exploitation dimension of innovation. Opening and closing behavior of ambidextrous leadership, latest leadership approach, seems to related with exploration and exploitation dimension of innovation. The data collected via survey includes ambidextrous leadership and innovative behavior statement also some demographics questions. 490 questionnaires are collected from employees. The effect of ambidextrous leadership on innovative behavior has found by evaluating the data analyzed by SPSS.

Keywords: Innovation, Leadership, Innovative Behavior, Ambidextrous Leadership

Jel Codes: D23

* İnci Erdem danışmanlığında yürütülen “Çift Yetenekli Liderliğin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde, İnovasyon İklimi, İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Rolü” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

¹Araş. Gör. Dr., Bayburt Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, halilaslankilic@bayburt.edu.tr

²Prof. Dr., Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

1. GİRİŞ

Akademik yazının önemli bir kısmı inovasyonu desteklemede liderin önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadır (Isaksen ve Akkermans, 2011, s.163; Rosing, Frese ve Bausch, 2011, s.956). Fakat mevcut liderlik kavramları inovasyon sürecinde çalışanların performansını açıklamada yetersiz kaldığı da sıklıkla vurgulanmaktadır. Çünkü şimdiye kadar ortaya atılan her bir liderlik teorisi, inovasyonun keşfetme ve keşfettiğini uygulama davranışları gibi iki belirgin kavramını tahmin etmek için çok geniş bir alana sahiptir (Rosing, Rosenbusch ve Frese, 2010, s.202). İlk defa 2010 yılında Alman araştırmacıların Volkswagen firmasında yaptığı çalışmada liderin açma ve kapama davranışlarının inovasyonun önemli iki boyutu olan keşfetme ve keşfettiklerini uygulama davranışlarını açıklamada önemli olduğunu ifade ederek çift yetenekli liderlik kavramını ortaya koymuştur (Rosing, Rosenbusch ve Frese, 2010).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Çift Yetenekli Liderlik

Çift yetenekli liderlik kavramını tanımlayan çift yeteneklilik “Ambidexterity” kelimesinin anlamı iki eli de eşit rahatlıkla kullanabilmektir. Yönetim biliminde ise keşfetme ve keşfedileni işleme stratejileri arasındaki denge ile ilgilidir. Yani keşfetme ve keşfedileni işlemeyi eşit oranda eyleme geçirebilme yeteneğidir (Benner ve Tushman, 2003, s.247; Rosing, Frese ve Bausch, 2011, s.957). İnovasyon açısından bakıldığında çift yetenekli liderliğin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının çalışanların keşfetme ve öğrendiklerini işleme davranışlarını olumlu yönde etkilemekte olduğu varsayımına dayanmaktadır (Zacher, Robinson ve Rosing, 2014, s.24).

Her ne kadar inovasyonun ana gerekliliği keşfetme ve keşfedileni işleyebilme olsa da bu iki eylem arasındaki geçiş de bir o kadar önemlidir. Araştırmacılar çift yetenekli liderlik teorisinin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarını inovasyonun keşfetme ve keşfedileni işleme süreçlerinin tamamlayıcısı olduğunu önermişlerdir (Rosing, Frese ve Bausch, 2011, s.956).

Liderin keşfetme için gerekli olan davranışını ifade etmede “serbest bırakma” kavramını kullanmak mümkündür. Çünkü özgün fikir geliştirmek ve keşfetmek için lider açık bir atmosfer inşa etmelidir. Yaratıcılığın ön şartı değişimi artırmaktır. Çeşitlilik ve farklı yaklaşımlar yaratıcılığa öncülük etmektedir. Keşfedici olmak için çalışanlar sadece yeni fikirler geliştirmeleri ve denemeleri için ortam olduğunu değil bunun gerçekten gerekli olduğunu da bilmelidir. Liderin serbest bırakma davranışları, çalışanlara kuralları yıkmaya ve konfor alanlarının dışında çözümler aramaları noktasında cesaretlendirici olmalıdır. Ayrıca işlerini yaparken farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmelidir. Serbest bırakma davranışları temel olarak işlerin alışlagelmiş yapılma yöntemlerine eleştirel bakmayı ifade eder. Özet olarak, serbest bırakma davranışları; işleri farklı yapmayı cesaretlendiren, denemeyi teşvik eden, özgür düşünme ve eyleme geçme için serbestiyet veren, kurulu düzene meydan okuyan girişimleri destekleyen bir dizi liderlik davranışıdır (Rosing, Frese ve Rosenbusch, 2010, s.198-199)

Liderin serbest bırakma davranışlarının aksine keşfedileni işleyebilme için “sınırlama” kavramını kullanmak mümkündür. Fikirleri uygulamaya geçirirken değişiklikleri azaltmak hayati önem teşkil etmektedir. Sürecin bu safhasında çalışanlar aynı eksende hareket etmeli, kurallara sıkı sıkı bağlı olmalı, başarısızlık ve hata riski almamalıdır. Keşfedileni işleyebilme, yetkinlikler ve eyleme geçmedeki etkinliğe dayanmaktadır.

Liderin sınırlama davranışları; çalışanların izleyeceği rutin işleri düzenlemeyi ve görevlerini nasıl icra edeceklerini gösteren kesin talimatları vermeyi ifade etmektedir. Ayrıca yapılandırılmamış görevlerin yanında belirli hedefleri tanımlamak anlamına da gelmektedir (Rosing, Frese ve Rosenbusch, 2010, s.199).

2.2 İnovatif Davranışlar

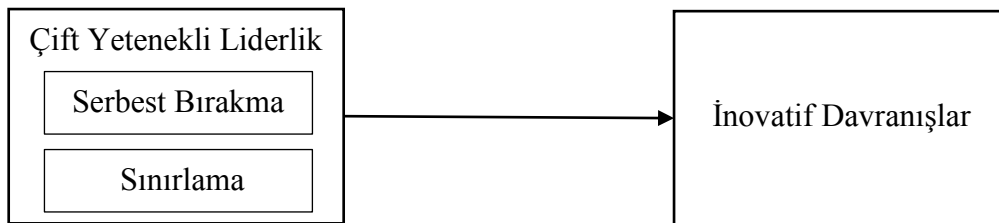
Kanter (1984, s.20-21) inovasyonu yeni fikir, ürün, hizmet ve süreçlerin benimsenmesi, geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi olarak tanımlamıştır. inovasyonu çevredeki değişime karşılık olarak örgütün de değiştirilmesini ifade eden ya da çevrenin değişimini ön görerek çevreyi etkileyecek eylemlerde bulunmayı içeren daha geniş bir ifadeyle tanımlamıştır. Buna göre inovasyon, yeni ürün ve hizmetleri, yeni teknolojik süreçleri, yeni örgütsel yapı ya da yönetsel sistemleri veya örgüt üyeleri ile ilgili yeni plan ve programları kapsayan bir kavramdır (Damanpour, 1996, s.694; Damanpour ve Aravind, 2012, s.484-485.).

Örgütün tamamına mal olan inovasyonun çıkış noktası birey düzeyinden başlar. Bu anlamda bireysel inovasyon sorunu tanımlama, özgün veya uyarlama fikir ya da çözümlerin geliştirilmesi ile başlamaktadır. Daha sonra fikir için kaynak arayışı ve destekçilerin güç birliği yapmasını sağlama girişimleri gelmektedir. İnovasyon sürecinin son aşamasında ise inovatif birey, inovasyonun elle tutulur, denenebilir, seri üretilip dağıtılabılır, verimli kullanıma dönüştürülmüş ya da kurumsallaşmış prototip veya modelini üreterek fikrini tamamlamaktadır (Kanter, 1996, s.96-112; Scott ve Bruce, 1994, s.582).

İnovatif davranışları; bireyin yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve prosedürleri kendi işine, bölümüne veya işletmesine kendi isteğiyle uygulama girişimi olarak tanımlamak mümkündür. Bu davranışlara örnek olarak; yeni teknolojileri araştırmak, hedeflere ulaşmak için yeni yollar önermek, yeni çalışma yöntemleri uygulamak ve yeni fikirleri hayata geçirmek için kaynak araştırmak ve bu kaynakları güvenceye almak gösterilebilir (Yuan ve Woodman, 2010, s.324).

2.3 Çift Yetenekli Liderlik ve İnovatif Davranışlar

Günümüz hızla değişen iş ekosisteminde örgütlerin giderek artan değişim baskısına en etkili cevap verme şekli inovasyon ile mümkün olabilmektedir (Camillus, Bidanda ve Mohan, 2017, s.33). İnovasyonun etkin bir şekilde örgüt içinde hayata geçirilebilmesi için bireylerin inovatif davranış sergilemeleri gerekmektedir. Önceden de bahsedildiği üzere çift yetenekli liderliğin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının çalışanların inovatif davranışları artırabileceğine dair kurgulanan model ve hipotez şöyledir;



Şekil 1: Araştırma Modeli

H1: Çift Yetenekli liderlik çalışanların inovatif davranışlarını etkiler.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1 Evren ve Örneklem: Araştırmanın evrenini çalışanlar oluşturmaktadır. Kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılarak Şubat-Mayıs 2018 tarihleri arasında üç aylık sürede, yüz yüze görüşerek, bir aracı ile ulaştırarak ve internet aracılığıyla ileterek 530 anket toplanmış, eksiksiz doldurulan 490 anket analiz edilmek üzere araştırmaya dahil edilmiştir.

3.2 Ölçüm Araçları: Araştırma modelini test etmek amacıyla hazırlanan anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Çift yetenekli liderlik ve inovatif davranışları ölçmek için 2 ölçek kullanılmıştır. Ölçekler bizim tarafımızdan Türkçeye çevrilmiştir. Ölçeklerde uygulanan yöntem; çeviriden sonra İngilizce ana dili olan bir uzman tarafından Türkçeden İngilizceye çevirtilerek tekrar çevirisi yapılması ve daha sonra 5 akademisyenin görüşleri alınması doğrultusunda olmuştur. Ayrıca anketin örnekleme uygun 10 kişinin incelemesine sunularak kastedilen anlamın anlaşılıp anlaşılmadığı tartışılmış, bağlamı tam olarak ifade etmede yetersiz kalan kelimeler değiştirilmiştir. Sahadaki değerlendirmelerin ardından akademisyenlerden oluşan uzman ekip ile tekrar değerlendirilerek anket çalışmasına son hali verilmiştir. Anket ifadelerinde 6'lı derecelendirme tekniği kullanılmıştır. Özellikle 6'lı derecelendirme tekniğinin seçilmiş olmasının nedeni, katılımcıların ifadelerin anlamını düşünmeden orta noktayı değerlendirme eğilimlerini ortadan kaldırmak (Turan, Şimşek ve Aslan, 2015, s.192) ve olumlu veya olumsuz tarafa olan yatkınlıklarını ortaya çıkarmaktır (Chomeya, 2010, s.402). Buna göre değerlendirme aralıkları; 1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Çok Az Katılıyorum, 4. Biraz Katılıyorum, 5. Oldukça Katılıyorum, 6. Tamamen Katılıyorum olarak belirlenmiştir.

Çift Yetenekli Liderlik Ölçeği; Rosing, Frese ve Bausch'un (2011) geliştirdiği ölçekten uyarlanmıştır. 7 ifadesi liderin serbest bırakma davranışlarını diğer 7 ifadesi de liderin sınırlama davranışlarını ölçmek üzere toplamda 14 ifadeden oluşmaktadır. Zacher, Robinson ve Rosing (2014, s.32) yaptıkları çalışmada serbest bırakma davranışı faktörünün iç tutarlık (Cronbach α) güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak sınırlama davranışı faktörünün Cronbach α güvenilirlik katsayısı ise 0,83 olarak bulunmuştur.

İnovatif Davranışlar Ölçeği; Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanmış ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Yazarlar ilgili çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,89 (Cronbach α) olarak oldukça yüksek bulunmuştur.

3.3 Analiz ve Bulgular

Araştırmaya dahil edilen 490 katılımcıya ait; yaş, eğitim durumu, iş tecrübesi, kıdem, cinsiyet, medeni durum gibi veriler toplanmıştır. Katılımcıların % 17,3'ü (85) 25 ve altı yaş aralığında, % 59,4'ü (286) 26-35 yaş aralığında, % 18'i (88) 36-45 yaş aralığında, % 4,7'si (23) 46-55 yaş aralığında, % 1,6'sı (8) da 56 ve üzeri yaş aralığındadır. Eğitim durumlarında bakıldığında katılımcıların % 4,5'i (22) ilköğretim, % 14,7'si (72) lise, % 9,6'sı (47) ön lisans, % 45,3'ü (222) lisans ve % 6,5'i (32) doktora mezundur. Ayrıca katılımcıların % 35,3'ü (173) kadın, % 64,7'si (317) erkeklerden, % 49,2'si (241) bekar, % 50,8'i (249) evlilerden oluşmaktadır. Katılımcıların toplam iş tecrübeleri en fazla % 32,7 ile 5-10 yıl arası çalışanlardan, işletme içindeki kıdemleri ise en fazla % 40,8 ile 1-5 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır.

Korelasyon ve regresyon analizlerinin ön şartı verilerin normal dağılım göstermesidir. Normal dağılım tespiti için kullanılan yöntemlerden biri verilerin çarpıklık (skewness)

ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakmaktır. Normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için bu değerlerin -1 ile +1 arasında olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.214). Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Normal Dağılım Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Çift Yetenekli Liderlik	4,26	,951	4,38	-,524	-,028
İnovatif Davranışlar	4,38	1,070	4,50	-,684	,399
Yaş	2,16	,841	2	1,210	2,953
Cinsiyet	1,65	,478	2	-,617	-1,626
Medeni Durum	1,51	,500	2	-,033	-2,007
Eğitim Durumu	3,80	1,227	4	-,467	-,212
Sektördeki Toplam İş Tecrübesi (yıl)	3,17	1,466	3	1,005	1,009
Kıdem (Mevcut Kurumda İş Tecrübesi / yıl)	2,33	1,143	2	1,361	3,346

Çift yetenekli liderlik ve inovatif davranışlar ölçeğinin ortalamaları alınarak yapılan normal dağılım analizi sonuçlarında basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu görüldüğünden verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılım şartını sağlamasıyla ölçeklerin faktör analizlerine geçilerek, hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Katılımcılara dair bilgilerin normal dağılım analizi sonuçlarına bakıldığında; eğitim durumu, sektör ve iş tecrübesinin basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile +1 arasında olduğu için normal dağılım gösterdiği, diğerlerinin ise normal dağılmadığı görülmüştür. Bu durumda normal dağılım gösteren çok gruplu demografik değişkenler olan; eğitim durumu, sektör ve iş tecrübesi için ANOVA testi, normal dağılım göstermeyen iki gruplu cinsiyet ve medeni durum için Mann-Whitney testi, normal dağılım göstermeyen çok gruplu, kıdem ve yaş için ise Kruskal-Wallis testi yapılmıştır.

Faktör ve Güvenirlilik Analizleri: Çift yetenekli liderlik ve inovatif davranışlar ölçekleri İngilizceden Türkçeye uyarlandığından faktör dağılımının nasıl gerçekleştiğini ve orijinal ölçekle farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla SPSS 21 Programı aracılığıyla faktör analizi yapılmıştır.

Çift yetenekli liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik ifadeler temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin eşik değeri olan 0,60 (Tabachnick ve Fidell, 2012, s.620; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.317) üzerinde; 0,91 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucunun ($\chi^2(78) = 3669,801$, $p < 0,001$) anlamlı çıkması ifadeler arası ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçekte sınırlama davranışını ölçmede kullanılan “*Hatalı davranışlarımızı cezalandırır.*” ifadesinin toplam varyans içindeki payının düşük olmasından ve

herhangi bir faktör altında yer almamasından dolayı analiz dışına çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Yeniden yapılan analize göre 13 ifade iki faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin toplam varyansın % 63,290'ını açıkladığı ve ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,50 üzerinde güçlü olarak (Costello ve Osborne, 2005, s.4) 0,59 ile 0,86 arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar 13 ifade ile serbest bırakma ve sınırlama davranışlarından oluşan iki faktörlü yapının geçerliğini göstermektedir.

Bu çalışmada serbest bırakma davranışı faktörünün Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,91 ve sınırlama davranışının Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadeler arası iç tutarlık eşik değeri kabul edilen 0,70 (Nunnally ve Bernstein, 1994, s.263-265) değerinin üzerinde olduğundan ölçek güvenilirliği sağlamaktadır.

İnovatif davranışları ölçmeye yönelik ifadeler de temel bileşenler yöntemi kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin eşik değeri olan 0,60 (Tabachnick ve Fidell, 2012, s. 620; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.317) üzerinde; 0,92 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucunun ($\chi^2 (15) = 2100,593$, $p < 0,001$) anlamlı çıkması ifadeler arası ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Yapılan analize göre 6 ifade tek faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin toplam varyansın % 72,037'sini açıkladığı ve ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,50 üzerinde güçlü olarak (Costello ve Osborne, 2005, s.4) 0,79 ile 0,89 arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, 6 ifade ile ölçülen inovatif davranışlar ölçeğindeki tek faktörlü yapının geçerliğini göstermektedir.

Bu çalışmada inovatif davranışların Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadeler arası iç tutarlık eşik değeri kabul edilen 0,70 (Nunnally ve Bernstein, 1994, s.263-265) değerinin üzerinde olduğundan ölçek güvenilirliği sağlamaktadır.

Hipotez Testleri:

Değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini yani etkiyi tespit etmeden önce değişkenlerin birbiriyle ilişkilerine bakmak yol gösterici olabilir. Her ne kadar iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı birbirini etkileyebileceğinin kanıtı olmasa da bir öngörü olarak düşünülebilir (Morgan ve diğerleri, 2004; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.261). Bu nedenle değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sektör, iş tecrübesi ve kıdem gibi kontrol değişkenleri dikkate alınarak korelasyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon değerlerinin 0,3 e kadar olanı zayıf, 0,3 ile 0,7 arasındaki orta, 0,7 üzerindeki de güçlü ilişki olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.260).

Korelasyon analizi sonucunda çift yetenekli liderlikle inovatif davranışlar arasında (.460; $p < 0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki pozitif yönlü ilişkinin varlığı birinin artışının diğerini de artıracaklarını gösteren bir belirti olarak düşünülebilir. Değişkenler arasındaki etkileşimi tespit etmek amacıyla çift yetenekli liderliğin inovatif davranışlar üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Çift Yetenekli Liderliğin İnovatif Davranışlar Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
Çift Yetenekli Liderlik	,264	176	,000	,515	13,282	,000

Bağımlı değişken: İnovatif davranışlar

Çift yetenekli liderliğin inovatif davranışlar üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiki olarak anlamlıdır (F=176, p<0,001). İnovatif davranışlardaki % 26 (R²) varyansın çift yetenekli liderlikten kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ayrıca çift yetenekli liderlik inovatif davranışları (0,515, p<0,001) pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre hipotezimiz kabul edilmiştir.

H1: Çift Yetenekli liderlik çalışanların inovatif davranışlarını etkiler.

Çift yetenekli liderliğin faktör düzeyinde inovatif davranışlara etkisini tespit etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi ise Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Serbest Bırakma ve Sınırlama Faktörlerinin İnovatif Davranışlar Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
Serbest Bırakma	,277	95	,000	,454	10,062	,000
Sınırlama				,123		

Bağımlı değişken: İnovatif davranışlar

Liderlin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının inovatif davranışlar üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiki olarak anlamlıdır (F=95, p<0,001). Serbest bırakma davranışının inovatif davranışlar üzerindeki etkisinin (0,454, p<0,001) sınırlama davranışının inovatif davranışlar üzerindeki etkisinden (0,123, p<0,001) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyete göre değişkenlerin farklılığını test etmek amacıyla, cinsiyet normal dağılım göstermediği için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonucunda çift yetenekli liderlik (Ort. 4,26, ss. 0,951, U=22.038, p<0,01) ve inovatif davranışların (Ort. 4,38, Std. Sapma 1,070, U=24.270, p<0,05) cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Sıralama ortalamalarına bakıldığında kadınların çift yetenekli liderlik ortalamasının (276,61) erkeklerden (228,52) daha yüksek olduğu, inovatif davranış düzeylerinin de (263,71) erkeklerden (235,56) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Medeni duruma göre değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Katılımcıların eğitim durumu normal dağılım gösterdiğinden üzerindeki anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını tespit etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonucunda eğitim durumuna göre katılımcıların çift yetenekli liderlik algılarının farklılaştığı, inovatif davranışlar algılarının ise anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Varyansları homojen dağılan çift yetenekli liderliğin hangi gruplar arasında

farklılaştığını tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Sonuçta lise mezunlarının (ort. 4,63; ss. 0,96) çift yetenekli liderlik algılarının lisans (ort. 4,18; ss. 0,96), yüksek lisans (ort. 4,10; ss. 0,85) ve doktora mezunlarından (Ort. 4,05; ss. 1,10) anlamlı olarak ($p<0,05$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş tecrübeleri normal dağılım gösterdiğinden değişkenler üzerindeki anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve sonucunda anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kıdemlerine dair toplanan veriler normal dağılım göstermediğinden değişkenler üzerindeki anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Test sonucunda çift yetenekli liderliğin anlamlı farklılaşmadığı fakat inovatif davranışların anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Varyansları homojen dağılan inovatif davranışların hangi gruplar arasında farklılaştığını tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Test sonucunda 10-15 yıl aralığında çalışanların inovatif davranış düzeylerinin (Sıralama Ort. 288,79), 5-10 yıl aralığında çalışanlardan (Sıralama Ort. 208,26) anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir

Ayrıca katılımcıların yaşları normal dağılım göstermediğinden değişkenler üzerindeki anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmıştır. İnovatif davranışların anlamlı olarak farklılaşmadığı, çift yetenekli liderliğin ise anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığı tespit edilen çift yetenekli liderliğin hangi gruplar arasında farklılaştığını tespit etmek amacıyla, varyansları homojen olduğu için Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonucunda 25 ve altı yaş aralığının çift yetenekli liderlik algı düzeyi (286,75), 26-35 yaş aralığından (236,73) anlamlı olarak daha yüksektir

4. SONUÇ

Yapılan analizler bağlamında örgütlerde çalışanların inovatif davranışlarını artırmak için çift yetenekli liderlik davranışlarının etkili olarak kullanılmasının gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Serbest bırakma ve sınırlama davranışlarından oluşan çift yetenekli liderliğin etkili bir şekilde kullanılmasıyla, çalışanların inovasyon yapabilmek için keşfetme ve keşfedileni işleyebilmelerine imkan sağlayabilen inovatif davranış düzeyleri artırılabilir.

Çift yetenekli liderliğin serbest bırakma davranışın inovatif davranışları sınırlama davranışından daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum liderin inovatif davranışları artırmak için çalışanları denemeye, özgür düşünmeye ve eyleme geçmeye teşvik etmelidir. Liderlin serbest bırakma davranışları ile etkinliği artırılan çalışanların edindikleri bilgi, beceri ve deneyimleri inovasyon yapmak için faaliyete geçirebilmelerini sağlayacak rutin işlerin düzenlenerek görevler yapılandırılmalı ve hedefler tanımlanmalıdır. Her ne kadar serbest bırakma davranışları inovatif davranışları sınırlama davranışlarından daha fazla etkilese de her ikisinin de inovatif davranışları artırarak inovasyon yapmada birlikte kullanılmasını gerektirmektedir. Aksi halde inovasyon yapabilmek için oluşturulan atmosferin somut halde inovasyona dönüştürülmesi mümkün olmayabilir.

Katılımcıların cinsiyet durumuna bakıldığında, kadınların inovatif davranış düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kadınların örgüte inovasyon konusunda daha fazla katkı sağlayacak farkındalığa sahip olduğunu

göstermektedir. Diğer yandan kadınların çift yetenekli liderlik algı düzeyleri açısından erkeklerden daha yüksek değerlere sahip olduğu da tespit edilmiştir. Buna göre örgüt içinde liderin davranışlarının kadınlar üzerinde erkeklerden daha fazla bir etki bıraktığı söylenebilir. Yani kadınların liderin davranışlarını fark edip o davranışların kendi çalışma biçimleri üzerinde gerekli etkiyi bırakması noktasında farkındalıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Yöneticilerin özellikle bunu dikkate alarak kadın istihdamını artırmaları tavsiye edilmektedir.

Katılımcıların sahip oldukları özellikler ve demografiye göre sağlıklı çıkarım yapabilmek için örneklemin farklı iki özelliğe eşit veya birbirine yakın miktarlarda olmasını gerektirmektedir. Normal dağılım gösterme ön şartını sağlaması nedeniyle eğitim durumu iş tecrübesinin diğer değişkenler üzerindeki farklılığını test etmek için ANOVA testi kullanılmıştır. Fakat örneklem dağılımı arasındaki farklılıkların yüksek olması hata ihtimalini beraberinde getirmektedir. Özellikle bazı demografik değişkenlerdeki örneklem sayısının diğerlerine nazaran çok düşük olması göz önünde bulundurulması gereken önemli bir kısıttır.

KAYNAKÇA

- Camillus, J. C., B. Bidanda ve N. C. Mohan. (2017). *The Business of Humanity: Strategic Management in the Era of Globalization, Innovation, and Shared Value*. USA. Routledge Taylor & Francis Group.
- Chomeya, R. (2010). Quality Of Psychology Test Between Likert 5 and 6 Points. *Journal of Social Sciences*. 6.3, 399-403.
- Costello, A. B., ve J. W. Osborne. (2005). Best Practices In Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 10.7, 1-9.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity And Innovation: Developing And Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*. 42.5, 693-716.
- Damanpour, F. ve D. Aravind. (2012). Organizational Structure And Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure. M. D. Mumford. (Ed.) (2012). *Handbook Of Organizational Creativity* içinde. New York. Elseiver Inc.
- Gürbüz, S. ve F. Şahin. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. 4. Baskı. Ankara. Seçkin Akademik Yayıncılık.
- Isaksen, S. G. ve H. J. Akkermans. (2011). Creative Climate A Leadership Lever For Innovation. *Journal of Creative Behavior*. 45.3, 161-187.
- Kanter, R. M. (1984). *Change Masters Innovation & Entrepreneurship In The American Corporation*. 1. Baskı. New York. Simon & Schuster Inc.
- Kanter, R. M. (1996). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. P. S. Myers (1996).

Knowledge Management and Organizational Design içinde. Boston. Butterworth-Heinemann.

- Morgan, G. A., N. L. Leech, G. W. Gloeckner ve K. C. Barrett. (2004). *SPSS For Introductory Statistics: Use And Interpretation*. New York. Psychology Press.
- Nunnally, J. C ve I. H. Bernstein. (1994). *Psychometric Theory*. 3. Baskı. New York. McGraw Hill Inc.
- Rosing, K., M. Frese ve A. Bausch. (2011). Explaining The Heterogeneity Of The Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *The Leadership Quarterly*. 22, 956-974.
- Rosing, K., M. Frese ve N. Rosenbusch. (2010). Ambidextrous Leadership In The Innovation Process. *Innovation and International Corporate Growth*. 191-204.
- Scott, S. G. ve R. A. Bruce. (1994). Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace. *Academy of Management Journal*. 37.3, 580-607.
- Tabachnick, B. G.,ve L.S. Fidell. (2012). *Using Multivariate Statistics*. 6. Baskı. New York. Pearson Education Limited.
- Turan, İ., Ü. Şimşek ve H. Aslan. (2015). Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 30, 186-203.
- Yuan, F. ve R. W. Woodman. (2010). Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*. 53.2, 323-342.
- Zacher, H., A. J. Robinson ve K. Rosing. (2014). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role Of Exploration And Exploitation Behaviors. *The Journal of Creative Behavior*. 50.1, 24-46.