

ÖRTÜK LİDERLİK ÜZERİNE BİR ANALİZ: İMALAT SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK ALGILARINA ETKİSİ

Kemal EROĞLUER¹

ÖZET

Lider gücü kendinde toplayan, örgütün tüm süreçleri üzerinde etkili olan ve bu süreçleri yöneten kişidir. Örtük liderlik grupta yer alan diğer bireylerin lider olarak görmek istediği kişiyi gönüllü olarak takip etmesiyle ortaya çıkar. Çalışanın diğer çalışanlar tarafından lider olarak kabul edilmesinde kişilik özelliklerinin önemli rolü vardır.

Çalışmada imalat sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin örtük liderlik algıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış, ankete katılanlardan elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları ile analiz edilmiştir. Bu analizlerde tanımlayıcı istatistikler, t-testi, tek yönlü varyans analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örtük liderlik boyutlarından güç ve etkileycilik boyutları doğrulanmazken beş faktör kişilik özelliklerinin tüm boyutları doğrulanmıştır. Örtük liderlik boyutlarından kişisel ahlak boyutu ile duygusal dengesizlik (nevrotiklik) boyutu arasında olumsuz yönlü ilişki bulunurken deneyime açıklık boyutu ile olumlu yönlü ilişki bulunmuştur. Yine örtük liderlik boyutu duyarlılıkla beş faktör kişilik özelliği boyutlarından dışa dönüklük ve sorumluluk boyutları arasında olumlu yönlü kuvvetli ilişki bulunurken, örtük liderlik boyutlarından beceriklilik boyutunun beş faktör kişilik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örtük Liderlik, Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Dışadönüklük, Örgüt

¹ Dr. Bakım Okulu ve Eğitim Merkezi

**AN ANALYSIS ON IMPLICIT LEADERSHIP: THE EFFECTS OF
MANUFACTURING SECTOR EMPLOYEES' PERSONALITY
CHARACTERISTICS ON LEADERSHIP PERCEPTION**

ABSTRACT

The person who manages and has impact on all the processes of the organization is the leader. Implicit leader comes out by the other person in the group that want to see voluntarily and follow-up he/she as the leader. Personality traits have an important role at employee to be recognized as a leader by other employees.

In this study, the effect of personal characteristics on the Implicit Leadership perception of employees in the manufacturing sector has been studied. In the research, survey method was used and the data obtained from respondents were analyzed with AMOS software package. In this analysis, descriptive statistics, t-test, one-way analysis of variance, confirmatory factor analysis, correlation and regression analysis were used. While power and impressiveness of Implicit Leadership dimensions are not proved, all the Big Five Personality dimensions are proved in the research results. While positive correlation are resulted between personal moral and neuroticism of Implicit Leadership dimensions, positive correlation is resulted about the opening on the experience. While positive correlation is resulted between extraversion and responsibility of Big Five Personality and sensitiveness of Implicit Leadership dimensions, no deterministic impact is reached that proficiency dimension of Implicit Leadership dimensions on Big Five Personality.

Key Words: Implicit Leadership Theories (ILT), Big Five Personality, Extraversion, Organization

GİRİŞ

Lider, örgüt yönetiminde, örgütün vizyonunun belirlenmesinde, amaçların ortaya konmasında, kararların alınmasında, uygulanmasında ve çalışanların örgüt hedeflerine yönlendirilmesinde en önemli role sahip kişidir. Alınan kararlarda farklılığın oluşmasında kültür, zaman, mekan ve koşulların etkisinin olmasının yanı sıra liderin kişilik özelliklerinin de etkisi vardır. Liderin olaylara yaklaşımı ve karar vermesi üzerinde kişisel özelliklerinin önemli bir payı vardır. Her lider benzer durumlarda farklı karar verebileceği gibi,

farklı zamanlarda ve farklı durumlarda benzer olaylarla ilgili de aynı liderler farklı kararlar verebilir. Kùltür ve kişilik özelliklerinin örgütlerde örtük liderlik olarak adlandırılan ve kişinin belirli koşullarda ve belirli bir zaman süresince takipçilerin desteğini alarak lider olarak ortaya çıkmasında önemli rol oynadığı değerlendirilmektedir.

İdeal lider prototipini içeren örtük liderlik kuramı insanların zihinlerindeki kavramsal kategorileri yansıtır ve insanlar gerektiğinde çevresindekileri bu modellere göre lider veya lider değil şeklinde sınıflandırır (Lord, Foti, ve De Vader, 1984:344). Örtük liderlik kültürle yakından ilişkili olmakla birlikte kişilik özellikleri de örtük liderlikle ilgilidir. Zira liderden beklenen davranışlar ile onun lider olarak kabul edilmesinde hem içinde bulunduğu toplumun kültürel özellikleri hem de bu kültürel özelliklerin şekillendirdiği kişilik özellikleri etkili olmaktadır.

İmalat sektöründe çalışanların beş faktör kişilik özelliklerinin örtük liderlik algıları üzerindeki etkileri belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada çalışanların beş faktör kişilik özelliklerine göre örtük liderlik algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Birinci bölümde örtük liderlik ile ilgili genel bilgilendirmenin ardından ikinci bölümde beş faktör kişilik özelliklerine yönelik bilgilendirme, üçüncü bölümde örtük liderlikle beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler, dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi, beşinci bölümde bulgular değerlendirilmiş altıncı bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1. ÖRTÜK LİDERLİK

Sosyal bir varlık olan insan yaşamını sürdürmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gruplar içinde yer alır. Bu grupların insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için sürekliliği olan bir düzen içinde olması gereklidir. Bu düzenin sağlanması, grup üyelerinin çabalarının koordine edilmesi ve grupların amaca yönlendirilmesinde bu düzeni kuran ve işlemlerini sağlayan liderler önemli rol oynar. Liderler gerek bireysel ve pozisyon güçlerinden gerekse kişisel özellikleri yardımıyla çok büyük insan kitlelerini yönetebilmektedir.

Liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Eren (2000; 411) ve Zel (2006; 110) liderliği “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı.” şeklinde tanımlarken, Özkalp ve Kırel (2011; 307) ise liderliği,

“insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneği.” şeklinde tanımlamışlardır. Bu kapsamda lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açığa çıkmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç etrafında birleştirerek harekete geçirebilecek kişi olarak düşünülebilir (Aykan, 2004; 214).

Lider; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi, liderlik ise, amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir (Werner, 1993:17). Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkması (İbicioğlu vd., 2009: 3), diğer bir tanıma göre, liderin, kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme, izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneği (Bakan, 2008:15), Lider ise “örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişi” (Özkalp ve Kirel, 2001:185) şeklinde tanımlanabilir.

Liderlik, iş veya örgütsel bağlamda yöneticileri, mevkidaşları ve astları etkileme yeteneğidir. Etkileme yeteneği olmadan lider olmak mümkün değildir (Kotter,2007; 2). Liderlik sürecinde sahip olunan gücün etik olarak kullanılması günümüzde çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratacağı değerlendirilir. Örgütün türüne göre liderin güç kullanılmasında etkileme yeteneği ve etik duygusu önemlidir. Çağdaş yönetim yaklaşımları liderlerin etik olmalarını öngörmektedir. Etik olmayan lider davranışlarının örgütlere yakın geçmişte ENRON örneğinde olduğu gibi büyük zararlar verdiği görülmektedir.

Liderlik ve liderlik özellikleri, tarzları ve boyutları birçok araştırmaya konu olduğu gibi, farklı görev ve sektörlerde çalışanlar üzerinde liderlik biçimini belirleyici çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda liderlik özellikleri demokratik ya da otokratik olma, yapıya ya da insana yönelik olma, yönetsel ya da karizmatik olma gibi farklı boyutlar açısından incelenmiştir. Çeşitlilik, liderliğin çok kapsamlı ve önemli bir konu olmasından kaynaklanmaktadır (Aykan, 2004; 214).

Liderlik kimi zaman bulunulan mevkiden, kimi zaman kişilik özelliklerinden, kimi zaman güç şartlarda ortaya çıkan davranışlardan kaynaklanmış ve çoğunlukla bir güç unsuru olarak kullanılmıştır. Günümüz

modern yönetim anlayışında “yönetici” kavramı yerine “lider” kavramının tercih edildiği görölmektedir. (Teyfur vd., 2013; 87). Liderlikle yöneticilik çoğunlukla birbirlerinin yerlerine kullanılmaya çalışılsa da iki kavram birbirinden çok farklıdır (Erdal, 2007; 9). Otoriteye dayalı, gücünü kurallardan alan yöneticilik ile gücünü kişilik özelliklerinden alan liderlik birbirinden farklı olduğu değerlendirilmektedir. Bu farklılığı aşağıda beş kategoride yer alan konulara lider ile yöneticinin bakış açıları ve yaklaşımları daha iyi açıklamaktadır (Lunenburg, 2011; 2).

Yapılan araştırmalar kişilik özelliklerinin lider ve liderlik sürecini etkilediğini göstermektedir. Örneğin, dönüşümcü liderlik ve astların kişilik özellikleri (Hetland vd., 2008), lider etkinliği ve grup içindeki bireylerin kişiliğinin (Sogunro, 1998) ilişkili olduğu belirlenmiştir. Smith ve Canger (2004) da izleyicilerin lider etkinliğini değerlendirmesinde; örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi işle ilgili değerışkenler yanında liderin kişilik özelliklerinin daha etkili olduğunu bulmuştur (Erkuş, 2011,132).

Tablo 1: Liderlik ve Yöneticiliğin Karşılaştırılması

Kategori	Liderlik	Yönetim
Sürecin Düşünülmesi	İnsanlara odaklanma	Olaylara odaklanma
	Dışarıya bakmak	İçeriye bakmak
Amaçların Belirlenmesi	Vizyonun belirlenmesi	Planların yürütülmesi
	Geleceğin yaratılması	Mevcut durumun geliştirilmesi
	Ormanı görür	Ağaçları görür
Çalışanlarla İlişkiler	Yetki verir	Kontrol eder
	Çalışma arkadaşı	Ast
	Güven ve ilerleme	Emir verme ve koordine
Çalışma	Doğru işleri yapar	İşleri doğru yapar
	Değişim yaratır	Değişimi yönetir
	Astlarına hizmet eder	Üstlerine hizmet eder
Yönetim	Etkisini kullanır	Otoritesini kullanır
	Çatışmayı kullanır	Çatışmadan kaçınır
	Kararlı olarak hareket eder	Sorumlu olarak hareket eder

(Lunenburg, 2011; 2)

Liderin rolünü oynaması ve işleri başarıyla yerine getirmesi sürecinde ihtiyacı olan nitelikler arasında bilgi, beceri, yetenek ve özellikler yer almaktadır. Kotter (1990)'e göre liderin yön belirleme, insanları birleştirme ve teşvik edici olarak motive etme rolü vardır. Barner (2000) liderlik yetenekleri arasında uyum yeteneği, kişiler arası etkili iletişim ve doğru karar vermenin sayılabileceğini belirtmiştir (Das vd.,2011;196).

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Buna göre, liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren,

işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Sabuncuoğlu ve Gz, 1998: 181). Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Erdal, 2007; 9).

Liderlik pek çok çabayı gerektiren bir süreçtir. Kritik süreçlerden biri olarak adlandırılan liderin organizasyonun amaçları ile çalışanın amaçlarını uyumlaştırma süreci “Liderliğin elişkisi” olarak ifade edilir. Bu zorluklar ister istemez liderin güçlü özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Lider organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken astların ihtiyaçlarını da tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır (Zel, 2006; 113). Bu tür kritik sorunlar karşılıklı etkileşim ile aşılabilmektedir.

Liderlik diğer insanların bireysel beklentilerini bir süreliğine kenara koymaları için ikna edilmesi ve grubun refahı ve ortak amaçları için önemli olan sorumluluklarını yerine getirmeye yönlendirilmesini içerir. Sahip oldukları güçlerinden ötürü istediklerini diğer kişilere yaptırınlar lider değildir. Çünkü liderlik baskıcı olmayı değil ikna edici olmayı gerektirir. Liderlik, grup amaçlarının üyelerin kendi amaçlarıyla örtüştüğü belli bir zamanda sadece üyelerin isteyerek sürece dahil olmalarıyla başarıya ulaşır (Hogan vd. 1994, 493).

McCull vd. (2002; 545-546) her liderin odak noktasının yönetmekte olduğu örgütün yapı ve büyüklüğüne bakılmaksızın örgütsel amaçların başarılması olduğunu belirtmişler ve hangi liderlik tarzının uygulanmasının örgütsel amaçların başarılmasında daha etkili olabileceğinin duruma ve şartlara göre değişebileceğini ifade etmişlerdir (Demir ve Okan; 2008, 73).

Lider ve yöneticilerin rollerini yerine getirmekte kullandıkları g konusu ile ilgili bilinen en eski model French ve Raven (1959) tarafından ortaya konmuştur. Bu modele göre bireyler diğer bireyleri etkilerken yasal, ödül, ceza, kişisel ve bilgi gücünü kullanmaktadırlar. French ve Raven’den farklı olarak Yukl ve Fabl (1991), Shukla (1982) gibi araştırmacılar tarafından liderin güç kaynaklarına ilişkin farklı modeller geliştirilmiştir. Ancak genel olarak g kaynaklarıyla ilgili beş faktörün temel alındığı söylenebilir (Rahim, 1989: 545-546). Beş faktörlü modelde karizmatik ve uzmanlık güç kaynakları kişisel g; yasal,

zorlayıcı ve ödüllendirme güç kaynakları ise pozisyon gücü olarak tanımlanmaktadır (Akt.:Erkuş, 2011; 135).

Liderin sahip olduğu güç kaynakları astları ile olan ilişkilerinde önemli rol oynar. Dienesch ve Liden (1986: 65), liderin astlarla etkileşiminde güç kaynaklarına ihtiyaç duyacağını ve güç kaynaklarının lider ve izleyiciler arasındaki etkileşimde belirleyici olabileceğini ifade etmişlerdir. Güç kaynakları kişilikten farklı olarak hem örgütsel hem de bireysel düzeyde değerlendirilmesi gereken bir konudur. Yasal ve zorlayıcı güç örgütten kaynaklanmasına rağmen, karizmatik güç bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bu özellikler, liderin gücünün izleyiciler tarafından farklı algılanmasına neden olabilir. Güç dinamik bir faktördür, duruma veya izleyenlere göre güç kaynaklarının kullanılmasında farklılıklar olabilir (Akt.:Erkuş, 2011; 128).

Yöneticilerin ve liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel düzeyde önemli etkileri bulunmaktadır. Güç kaynaklarının ve liderin kontrol gücünün de lider ile izleyici arasındaki ilişkilerde önemli etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Elangovan ve Xie (2000) zorlayıcı, uzmanlık ve yasal gücün astların bağlılığında önemli etkilere sahip olduğunu bulmuştur. Novak ve Graen (1997) de liderin kontrol gücünün, güven ve lider-izleyici etkileşimini farklılaştırdığını belirlemiştir (Akt.:Erkuş, 2011; 136).

Yöneticinin çalışanları yönlendirirken otorite ve liderliğe dayalı iki temel yol kullandığı söylenebilir. Otoriteye dayalı yönlendirmede yönetici kendisine verilen yetkileri kullanarak görevini yaparken lider ise etkili iletişim, motivasyon, işbirliği, ödüllendirme, karizma, ikna etme, kendisini sevdirmeye gibi kişilik özelliklerine dayalı araçları kullanabilir. Günümüz şartlarında iç ve dış çevresel faktörler dikkate alındığında çalışanları liderlik araçları ile yönlendirmek daha etkili olmaktadır (Özdaşlı ve Yücel, 2010, 68).

Liderlik, takipçilerin nezdinde liderin gözlenebilen kişilik özellikleri ile liderliğe ilişkin algılanan örtük fikirleri arasındaki uyum olarak tanımlanabilir. Liderlikle ilgili olarak yapılan pek çok çalışmada liderlik tipleri ve etkileri karşılaştırılmıştır. Bass (1996; 1997) ve House ve Shamir (1993) Dönüşümcü/karizmatik liderliğin işe yönelik liderlikten daha etkili olduğu vurgulamışlardır. Fiol vd. (1999) Karizmatik, dönüşümcü ve vizyon sahibi liderlerin çalışanlar ve örgütler üzerinde daha olumlu etkileri olduğu belirlemiştir (Akt.:Den Hartog vd. 1999, 224).

House vd. (1997, 571) kültürel farklılıkların tercih edilen liderlik davranışları üzerinde gerçek liderlik davranışları kadar önemli etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Kültür ve kültürel güçler liderlik pozisyonu için gerekli koşullar, başarılı liderlik rollerinin derecesi, tipik lider davranış kalıpları, tercihler ve liderin beklentileri ile farklı liderlik davranışlarına takipçilerin verdikleri karşılıklar gibi liderliğin birçok yönünü açıkça etkilediğini belirtmişlerdir (Akt.: Holmer ve Akerblom, 2006; 309).

Tercih edilen liderlik tipinin anlaşılmasında ülkelerin milli kültürleri önemli bir rol oynar (Holmberg ve Akerblom, 2006; 309). Lord ve Maher (1991) kültürün liderlik tiplerinin içeriğinde güçlü bir rol oynadığını belirtirlerken, Bass (1990a) ve Hofstede (1993) her toplumun farklı kültürü olduğunu ve bu farklı kültürlerden kaynaklanan farklı liderlik davranış beklentileri oluştuğunu vurgulamışlardır. Bazı kültürlerde liderin baskın karar verici olması beklenirken bazı kültürlerdeki demokratik katılımcı liderlik tipinin ise toplum tarafından güçsüzlük olarak algılandığını belirtmişlerdir (Akt.: Den Hartog vd. 1999, 225).

Liderlik örtük (implicit) ve açık (explicit) teorilerle incelenmiştir. Açık teori liderin davranışlarının gözlenmesi ve değerlendirilmesine dayanırken örtük teori liderliğin kavramsal yapısını keşfeder. Örtük liderlik yaklaşımı liderin tanımıyla ilgili kavramsal yapının varlığı ve bir liderin insanların zihninde ne olması gerektiği ilgili öngöründe bulunur (Ling vd., 2000; 729).

Örtük liderlik teorilerine ilişkin yazındaki ilk çalışma Hollander ve Julian (1969)'ın çalışmasıdır. Çalışmada bireylerin zihinlerinde lider ifadesine ilişkin bazı düşünceler barındırdığı ortaya konmuştur. Buna göre liderin özellikleri hakkında çok az bilgiye sahip olmalarına rağmen, değişik durumlarda ve

farklı liderlere ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri genel anlamda tutarlılık göstermektedir. Örtük liderlik teorisi, insanların zihninde ideal bir lider modeli olduğunu, bu modellerin içinde bulunan toplumda genel olarak benzerlik gösterdiğini ve değişik etkenlerden dolayı farklılaşabileceği düşüncesine dayanır. Örtük liderlik; bireyin liderde olmasını beklediği özellikler ve davranışları ifade eder (Kenney, Blascovich ve Shaver, 1994). Bireyin benimsediği örtük liderlik modelleri kişisel özellikler, çevre ve sosyal kültür de dahil olmak üzere birçok değişkenden etkilenir (Hunt, Boal ve Sorenson, 1990). Bu etkileşim sonucunda toplumda etkili liderin özellikleri, tutum ve davranışlarına ilişkin, tüm bireyler tarafından genel olarak paylaşılan düşünce yapıları oluşur (Foti, Fraser ve Lord, 1982). İnsanların idealindeki liderde bulunması gereken özellikleri belirten örtük liderlik modelleri insanların zihnindeki liderlik kavramına yönelik beklentilerini içermekte ve farklı kültürlerdeki insanlar karşılaştıkları durumlarda zihinlerindeki bu modellere göre liderlere yönelik farklı değerlendirmeler yapabilmektedirler (Lord, Foti ve De Valder, 1984). (Akt.: Tabak vd., 2013; 98).

Örtük liderlik teorileri uygulamalarında literatürde iki önemli yaklaşım oluşmuştur. Bunlardan biri faktör yapısı diğeri ise performans yaklaşımıdır. Faktör yapısı metodu lider ile ilgili çok sınırlı bilgi ile konuların desteklenmesi ve standart soru formlarının kullanımı ile davranışlarının değerlendirilmesini gerektirir. Performans yaklaşımında yüksek performanslı liderin saygı görme ve kabul edilme durumunun daha güçlü olduğu belirlenmiştir (Bryman, 2001; 131).

Örtük liderlik teorileri liderlik özellik ve algularını açıklamak için kullanılmaktadır. Ayrıca örtük liderlik teorisi gerçek lider davranışı ölçümünde olası bir eğilim olarak görülmektedir (Den Hartog vd. 1999, 226). Örtük liderlik teorisine göre lider sıfatı kişinin lider olduğu veya olmadığı yönünde sınıflandırılması için bilişsel bir kategori olarak kullanılmaktadır. Offerman vd. (1994)'e göre bu teoride lider sekiz özelliğin birleşiminden oluşmaktadır. Bu özellikler hassaslık, adanmışlık, zorbalık, karizma, çekicilik, erkeksilik, zeka ve güçtür (Akt. Keller, 1999; 590).

Türetgen ve Cesur'a göre (2010, 52) kişiler, karşılarındaki kişilerin kendilerine göre lider olup olmadıklarını bilişsel yapıya dayanan örtük liderlik teorilerine göre belirlerler. Bu bakımdan örtük liderlik teorileri kişilerin değerlendirmelerine dayanır. Örtük liderlik teorileri kişilerin zihninde liderlik ile

ilgili bir örnek veya “İdeal lider nasıl olmalı?” şeklinde bir bilişsel sınıflandırma oluşturmaktadır. Kişiler bu örnek kalıplar yardımıyla liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiği ile ilgili fikir sahibi olurlar ve bu düşünceler yardımıyla kişileri lider olup olmadığına göre sınıflandırırılar.

Offerman ve diğerleri (1994) örtük liderlik teorisinin uyumluluk, açıklık, dışa dönüklük, nevroitiklik ve sorumluluktan oluşan beş faktör kişilik özelliği ile çarpıcı benzerlik taşıdığını belirtmişlerdir. Ayrıca sekiz liderlik boyutunu hassasiyet (sensitivity), adanma (dedication), zorbalık (tyranny), karizma (charisma), çekicilik (attractiveness), erkeksilik (masculinity), zeka (intelligence) ve güç (strength) olarak belirtmişlerdir. Kişinin kendisini ideal lider olarak değerlendirilmesinde beş faktör kişilik özellikleri ve örtük liderlik teorileri birlikte göz önüne alınmalıdır (Keller, 1999; 591).

2.1. Örtük Liderlik Boyutları

Örtük liderlik birçok çalışmada değişik boyutlarda incelenmiştir. Lavalley (2013; 35) çalışmasında örtük liderliği altı boyutta 21 ifade ile incelemiştir. Epitropaki ve Martin (2004) ise örtük liderlik boyutlarını duyarlılık, zeka, kendini adama, dinamizm, güç kullanma ve erkeksilik olarak adlandırmışlardır. Berber ve Rofcanin (2012;25) yaptıkları çalışmada örtük liderliği beş boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar liderin yardımsever, yakın ve arkadaş gibi yaklaşımını ifade eden sıcakkanlılık boyutu (friendliness), sonuçlar ve beklentiler konusunda titiz ve zamana duyarlılığı ifade eden disiplinlilik (disciplined) boyutu, takım odaklılık boyutu (team orientation), profesyonel yetkinlik (professional competency) ve motivasyon (motivation) boyutlarıdır. Ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalarında sıcakkanlılık, takım odaklılık ve profesyonel yetkinlik boyutlarının öne çıktığını belirtmişlerdir.

Tabak vd., (2013; 127) Türk kültürüne uygun bir örtük liderlik ölçeğini geliştirmeyi ve katılımcıların liderlik algısını ölçmeyi amaçladıkları çalışmalarında örtük liderlik ölçeği kapsamında beş boyutta yer alan 27 ifade belirlemişlerdir. Belirledikleri boyutlar kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileycilikten oluşmaktadır. Bu çalışmada Türk kültürüne uygunluğu değerlendirilen bu boyutlar ve bu boyutlarda yer alan ifadeler kullanılmıştır. Bu çerçevede örtük liderlik boyutları kısaca şu şekilde açıklanabilir.

Kişisel Ahlak: Ahlak, bir bireyi ve grubu yönlendiren davranış prensipleridir. Kişisel ahlak bir bireyin doğru ya da iyinin ne olduğu konusundaki kişisel değer ve inançları hakkında var olan kurallara dayanır (Özkalp, 2003; 235). Kişinin yaşadığı toplumun kabul ettiği ahlak ilkelerine sahip olması, o ilkelere uymasındır. Örgütlerde ise lider olarak kabul edilen kişinin dürüst, ahlaklı, güvenilir, sözünde duran, saygıdeğer, insanlara güven veren, kişilikli bir şahıs olması şeklinde ifade edilebilir. Tabak vd. (2013; 127) liderin kişisel ahlakı ile ilgili olarak insanların lider olarak nitelendireceği ve takip edeceği kişinin, öncelikle ahlaki değerlerinin üst seviyede olmasının beklenildiği ifade edilmiştir. Diğer bir ifade ile lider; dürüst, güvenilir, sözünün eri, adil, hak yemeyen, saygıyı hak eden, ahlaklı bir insan olmalıdır. Bu özelliklere sahip olan liderin astların güvenini her konuda kazanabileceğini belirtmişlerdir.

Beceriklilik: Beceriklilik kişinin kendini yeterli, yetkin, etkin ve yetenekli hissetmesini kapsamaktadır. Aynı zamanda, kendinden emin olmayı, yapılması gerekenlerle ilgili hazırlıklı olmayı, donanımlı olmayı ve verimli olmayı ifade eder. Bu alt faktörün özgüven ve mücadeleci olma ile de yakın ilgisi vardır. Beceriklilik duygusu yüksek olanlar güven duygular gelişmiş, mücadeleci, titiz ve verimli kişilerdir. Her konuda kendilerini hazır ve başarılı hissederler. Başkaları tarafından dikkatli, titiz, kendinden emin, akıllı ve zeki oldukları düşünülür (İşkur; 2013; 37).

Zel (2001; 44), 1930-1940 yılları arasında yapılan çalışmalarda kişisel özelliklerin; kişisel özellikler, yetenek ve beceriler ile fiziksel özellikler olmak üzere üç temel grupta toplandığını, bireyin yetenek ve becerilerinin bazı araştırmalarda kişilik özellikleri içinde kabul edilmiş olduğunu ve psikoloji literatüründe yetenek ve becerilerin kişiliğin bir boyutu olarak kabul edildiğini belirtmiştir.

Liderin yaptığı işi organize edebilen, gerektiğinde inisiyatif kullanabilen, özgüveni olan, yeterince hızlı karar verebilen ve karşılaştığı problemlerin üstesinden gelebilecek yetenekte becerikli, işinin ehli, görevinin sorumluluğunu taşıyabilecek aynı zamanda çalışanlarını motive edebilecek bir kişi olması önemli bir belirleyicidir. Bunların yanı sıra liderin ileri görüşlü olması ve takımını başarıya taşıyabilecek yeteneğe sahip olması gereklidir.

Duyarlılık: Liderin astlarına karşı cana yakın, merhametli ve hoşgörümlü olmalarını beklenir. Bu özellikler duyarlı kişiye tarif eder. Tabak vd. (2013; 127) duyarlılık boyutu ile ilgili olarak liderin astlarıyla duygusal bir bağ oluşturması gerektiğini, diğer bir ifadeyle liderin astlarından gerekli hoşgörü ve merhameti esirgememesi, yeterince cömert olması ve gerektiğinde son derece cana yakın, babacan tavırlar sergilemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Kenny ve Zaccaro (1983) farklı gruplar da yapılan işlerin farklı beceriler gerektirdiğini belirtmiştir. Gruplarda liderlik yapabilen kişilerin esneklik ve sosyal duyarlılık gibi özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir (şahin;2012,157).

Güç: Bireyin kişisel niteliklerinden veya bulunduğu makamdan kaynaklanan ve başkalarına emir verme, iş yaptırma yeteneği olarak ifade edilebilir. Tecrübe, bilgi ve otorite gibi üç bileşenden oluşmaktadır. Yönetim kademesinde bulunanlar sahip oldukları gücü egolarını tatmin etmekten ziyade örgütün başarısı için çalışanları gözeterek onların yararına kullanmaldırlar. Tabak vd. (2013; 127) güç ile ilgili olarak insanların gücün zorbalıktan ziyade bilgiye ve tecrübeye dayandırılması gerektiğine inandıklarını ifade etmişlerdir. Gücün kaynağı zorlamadan ziyade benimseme şeklinde olmalıdır. Yöneticiler astları üzerinde güçlerini kullanmak ve onların davranışlarını yönlendirmek durumundadır. Olumlu veya olumsuz yaptırımlar uygulayarak astlarına ne yapmaları ve nasıl davranmaları konusunda emirler verme si işin gereğidir. Güç kullanımı konusunda isteksiz davranan veya duygusal olarak güç kullanımının gerekli olmadığını hisseden kişilerin bu yönetsel rolü yerine getirmede başarılı olmaları oldukça güçtür (şahin; 2012, 152).

Etkileycilik: Lider ile yöneticiyi ayıran temel özelliklerden biri etkileyciliktir. Etkileme kimi zaman fiziksel özellikler ile kimi zaman iletişim becerisi ile sağlanır. Liderlik sürecinde zorlama yerine etkileme ön planda yer almalıdır. Başarılı bir etkileme için liderin hitabet kabiliyetinin, ikna etme ve eğitici yönünün kuvvetli olmasını gereklidir (Tabak vd., 2013; 127).

3. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Kişilik, bireyin doğuştan getirdiği ve yaşantısı ile kazandığı, onu diğerlerinden ayıran özelliklerin tamamı olarak adlandırılabilir. Kişiliğin tanımlanmasına ve ölçülmesine yönelik olarak pek çok kuramcının farklı görüşleri bulunmaktadır. Beş faktör kişilik modeli kişiliğin değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan bir yaklaşımdır. Bu model “özellik yaklaşımına” dayanmaktadır ve kişiliğin ölçülmesinde bireylerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamada kullandıkları “sıfatlardan” yararlanılmaktadır (Doğan, 2013; 57).

Kişilik yaklaşımı doğrultusunda kişiliği temsil eden özelliklerin neler olduklarına yönelik yapılan çalışmaların temelini faktör analizleri (Cattell, 1956; Eysenck, 1951) oluşturmakla birlikte, kişiliği genel anlamda beş faktörlü bir yapının açıklayabildiği ortaya konmaktadır (Borgatta, 1964; Goldberg, 1990; Norman, 1963) (Akt.: Çetin ve Varoğlu, 2009; 58).

Beş Faktör Kişilik Kuramı, evrensel ve eksiksiz bütün kişilik özelliklerinin, gözleme dayalı olarak beş temel boyutta ele alınıp sınıflandırılması olarak tanımlanabilir (McCrae ve Costa, 2006: 227). Bu beş temel boyut, dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevrozizm ve gelişime açıklık olarak ifade edilmektedir (McCrae ve Costa, 1991: 367).

McCrae ve Costa (1992) beş faktör kişilik modelinin araştırmacılar tarafından benimsenmesinin ve kişilikle ilgili araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılmasının nedenleri arasında modelin boylamsal ve ampirik çalışmalara dayalı olması, ölçülen özelliklerin zamana karşı sürekliliğini koruması, bazı biyolojik temellerinin olması, farklı kültür ve gruplarda geçerliliğinin ortaya konması ve psikometrik açıdan kullanımının ve değerlendirilmesinin kolay olması söylenebilir (Akt.:Doğan, 2013; 57).

Psikoloji biliminde yaşanan önemli gelişmelerden birisi binlerce kişilik özelliğinin yönetilebilir kişilik boyutları sayısına indirgeyen ve geniş bir kullanım alanı bulan ve kabul edilen beş faktör kişilik modelidir. Beş faktör kişilik özelliklerinin her boyutu insan davranışının belirli bir yönüyle ilgili ve diğerlerinden bağımsızdır. Bu beş boyut genellikle şu şekilde ifade edilir. Dışadönüklük boyutu; sosyallik, hırs, pozitif duygusallık, egemenlik ve heyecan arayışından oluşur. İşbirliği, güvenilirlik, uyum

ve alçak gönüllülük, uyumluluk boyutu olarak tanımlanır. Nevrotiklik boyutu; kaygı, öfke, depresyon ve kişisel güvenlik eksikliği olarak tanımlanabilir. Sorumluluk boyutu; güvenilirlik, başarı çabası ve planlı olmak ile ilişkilidir. Son olarak yaratıcılık boyutu ise, geniş ufka sahip olma, geleneksel tutumlara bağlı olmama ve zeka deneyime açıklık olarak tanımlanır. Birlikte ele alındığında beş faktör modeli belirli kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için kapsamlı, sistematik bir çerçeve sağlamıştır (Barrick ve Mount, 2003; 5).

Endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatürüne bakıldığında tüm kişilik özelliklerinin dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, deneyimlere açık olma ve nevroitiklikten oluşan beş bileşen ile incelendiği ve bu beş bileşenin de beş faktör kişilik özellikleri olarak adlandırıldığını belirtilmiştir. Beş faktör kişilik özelliklerinin zamana ve duruma göre değişmemesi, kültürler ve diller arasında genelleştirilebilmesi yanında insan davranışlarının tahmin edilmesinde geçerli ve güvenilir bir ölçüm sunduğunu ifade edilmiştir (Ramalu vd., 2010; 113).

Kişilik, bireylerin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin toplamıdır. Kişiliğin ölçülmesinde en çok kullanılan model beş faktör kişilik modelidir. Beş faktör kişilik modeli kültürle oldukça yakın ilişkilidir. Bu model, sorumluluk (conscientiousnes), uyumluluk (agreeablenes), Nevrotiklik (neuroticism), açıklık (openness), dışa dönüklük (extraversion) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Rossier vd., 2012; 735).

Chamorro-Premuzic (2007) beş faktör sınıflamasına göre kişilik özelliklerini dışadönüklük, nevroitiklik, yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyime açıklık olarak adlandırmıştır. Beş faktörden ilki olan nevroitiklik, kaygı, depresyon ve öfke gibi olumsuz duyguları yaşama eğilimidir. Nevrotik bireyler rahat ve sakin kişilerin aksine kaygı ve öfke yaşama eğiliminde oldukları ifade edilir. Dışadönüklük boyutunun temel özellikleri arasında sıcaklık, girişkenlik, atılganlık, heyecan arama ve olumlu duygular sayılabilir. Deneyime açıklık olarak adlandırılan üçüncü kişilik boyutu, entelektüel etkinliklere katılma, yeni duygu ve düşüncelere açık olma eğilimini temsil etmektedir. Deneyime açıklık, bir bakıma, entelektüel ilgi, estetik duyarlık, hayal gücü, esneklik ve geleneksel olmayan tutumlarla ilişkilidir. Deneyime açıklığı yüksek olanlar tutucu olmama özelliğine sahiptirler. Dördüncü boyut olan yumuşak başlılık, prososyal

davranış eğilimine sahip olmaktır. Yumuşak başlı kişilerin en belirgin özellikleri insancıl, arkadaş canlısı, sıcak ve hoşgörülü olmalarıdır. Kişiliğin beşinci faktörü olan sorumluluğu temsil eden temel özellikler ise liderlik, özdisiplin, amaç yönelimlilik, yeterlik, düzenlilik, görev bilinci, üretkenlik ve kararlılıktır (Akt.: Çivitçi ve Arıcıoğlu, 2012; 82).

Dışadönüklük özelliği kişinin aktif, enerjik, iddialı, hevesli, dışa dönük, konuşkan ve sosyal olması ile ilgilidir. Uyumluluk kişinin kibar, sempatik, bağışlayıcı, cömert, ve güvenilir özellikler göstermesidir. Sorumluluk bir dereceye kadar kişinin etkili, düzenli, güvenilir, sorumlu ve kusursuz olmasıdır. Nevrotiklik kişinin bir dereceye kadar kaygılı, gergin, kendine acıyan, sinirli, alıngan, dengesiz ve can sıkıcı özellikler göstermesidir. Deneyime açıklık kişinin bir dereceye kadar yaratıcı, sanatsal meraklı olan, özgün, anlayışlı ve geniş bir ilgi alanına sahip olması ile ilgilidir (Strang, 2004; 4).

Modelde yer alan faktörlerden nevroitiklik, kendilerini kontrol eden, güvenli ve stabil olan nevroitiklik düzeyi düşük kişilerin aksine kaygılı, güvensiz, gergin kişisel özellikleri ifade eder. Dışa dönük kişilik özelliği içe kapalı kişilik özelliğinin aksine konuşkan, sosyal ve kendine güvenme özellikleri ile tanımlanır. Deneyime açıklık özelliği gelenekçiliğin aksine hayal etme, merak, sanatsal duyarlılık ve özgünlük ile ilişkilidir. Uyumluluk işbirliğine yatkınlık, neşeli olma, hoşgörülü ve yardımsever gibi özellikleri belirtir. Sorumluluk ise güvenilir, çalışkan, başarı odaklı, düzenli ve bağlı olma özelliklerini belirtir (Vanam, 2009;11).

Ramalu vd. (2010, 113) sorumluluk sahibi olmayı kurallar ve standartların uygunluğunun bir biçimi olarak tanımlarken sorumluluk, örgüt, işin zorluğu, basiret ve dürtülerin kontrolü gibi özelliklerle de bağlantılı olduğunu ve sorumluluğu yüksek olan bireylerin bağlılık seviyelerinin ve güvenilirliklerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Sorumluluk boyutu, disiplinli olma, görev bilinci, sorumluluk sahibi olma, düzenlilik, özenli ve dikkatli olma gibi özelliklerden oluşmaktadır. Sorumluluk düzeyi yüksek bireyler, başarılı olmaya eğilimli, azimli, planlı ve hareket etmeden önce düşünen bireyler olarak değerlendirilmektedir. Sorumluluk düzeyi

düşük bireyler ise dağınık, disiplinsiz, tembelliğe meyilli, görev bilincinden uzak bireyler olarak değerlendirilmektedir (Bacanlı, İlhan ve Aslan, 2009; Costa ve McCrae, 1995). (Akt.: Doğan, 2013; 58).

Sorumluluk özelliğini McCrae ve Costa (1987) düzenli olma, planlı hareket etme ve öz disiplin ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Bu özelliği yüksek kişilerin dikkatli, titiz, özenli, sorumlu davranan, güvenilir, itaatkâr, tedbirli, başarma güdüsü yüksek ve kural ve prosedürlere uygun hareket etmeye eğilimli oldukları ifade edilmiştir (Akt.: Ballı, 2013; 87).

Deneyime açıklık; yaratıcılık, sanatsal mizaç, sosyal tavır ve davranışlar, kariyerinde değişiklik yapma ve etik düşünce gibi önemli kişilik özelliklerini açıklar (McCrae ve Costa, 1997). Digman (1990) ve John (1990)'a göre deneyime açıklık kişilerin mevcut tavır ve davranışlarını daha iyi düşünce ve durumlar karşısında değiştirmeye hazır olmasını gerektirir. Deneyime açıklığı yüksek olan kişiler yeni fikirleri sorgulamadan kabul etmeyip, bu fikirleri daha farklı yaklaşımla değerlendirme ve analiz etmeye yönelik harekette geçerler. Ayrıca bu kişiler hayatlarında belirli seviyede karışıklık ve çeşitliliğe ihtiyaç duyarlar ve belirsizliğe ortaya çıkarmada iyidirler (McCrae ve Costa, 1997). (Akt.: Vanam, 2009; 12).

Gelişime açıklık olarak da ifade edilen deneyime açıklık, gelenekselliğe karşı yaratıcı, farklı ve otonomluğa eğilimli olmayı kapsar (Judge vd., 2002). Gelişime açıklık özelliği yüksek kişiler, hayal gücü yüksek, geleneksel olmayan, otonom, yaratıcı ve farklı düşünen kişiler olarak nitelendirilirler (McCrae ve Costa, 1987). (Akt.: Ballı, 2013; 87). Deneyime açıklığın ise meraklılık, esneklik, hayal gücünün zengin olması, sanatsal duyarlık ve geleneksel olmayan tutumlar ile ilişkili olduğunu belirtmiştir (Çivitçi ve Arıcıoğlu, 2012; 89).

Uyumlu kişiler iyi huylu, ılımlı, işbirlikçi, yardımsever, duygusal, olgun, iyiliksever, başkalarına karşı dikkatli, kendine yetebilen, sempatik, açık sözlü, fedakâr, alçak gönüllü, esnek, yumuşak kalpli, güvenilir, kibar, hoşgörölü, başkalarını seven, samimi, arkadaş canlısı gibi özelliklere sahiptir (Bono vd., 2002: 318; Somer vd., 2002: 23). Uyumlu bireylerin buldukları ortamın yapısına göre hareket ettikleri, herhangi olumsuz bir durum karşısında ılımlı ve sakin bir şekilde hareket ederek çözüm yoluna gittikleri söylenebilir (Akt.: Merdan, 2013; 143).

Bazı özellik modellerinde Weiten (2010) olumsuz duygulanım olarak da isimlendirilen nevroitiklik; kaygılı, düşmanca, içe kapanık, güvensiz, incinebilir olma ve stres karşısında aşırı tepki gösterme gibi pek çok olumsuz özelliği içerdiğini belirtmiştir (Çivitçi ve Arıcioğlu, 2012; 89). Nevrotiklik düzeyi yüksek bireylerin endişeli, güvensiz, öfkeli, alıngan bireyler olduğu ifade edilirken, düşük olan bireylerin ise rahat, duygusal olarak dengeli, stresli durumlarda sakin kalabilen, kolayca öfkelenmeyen, kendine güvenleri yüksek ve olumlu duygular yaşamaya eğilimli bireyler olduğu belirtilmektedir (Costa ve McCrae, 1995; Somer vd., 2002). (Akt.: Doğan, 2013; 58).

Duygusal açıdan dengesiz olanlar olumsuz duyguları daha çok yaşama eğiliminde olabilirler. Olumsuz yaşam olayları ile birlikte gerçekleşen olumsuz duygu ve düşünceler, bireyin kendisi ile ilgili olumsuz davranışlar sergilemesine ve dolayısıyla duygusal açıdan dengesizlikler yaşamasına neden olmaktadır (Heady ve Wearing, 1992:731-739). Bu durum onların düşük düzeydeki mutluluklarının kaynağını oluşturabilir. Zira duygusal dengesizlikle birlikte bireylerin davranışında ani değişiklikler ve ölçsüzlükler beklenmekte, kişiler sevgi gibi olumlu duygularını göstermekte ya da bu duygularını gösteren başkalarına gerekli tepkileri vermekte zorlanabilmektedirler (Yiğit ve Deniz, 2012; 78).

4. ÖRTÜK LİDERLİK İLE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Kişilik özellikleri bireylerin davranışları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu gibi liderin ortaya çıkması üzerinde de oldukça önemlidir. Özellikle örtük liderlik açısından bakıldığında liderin ortaya çıkışı ile diğer bireylerin zihnindeki liderlik olgusu ve bu beklentisinin karşılanması arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Bu ilişkinin temeli bir yandan liderin kişilik özelliklerine dayanırken diğer yandan bireylerin içinde yaşadığı toplumun kültürüne de dayanır. Farklı ülkelerde örtük liderlik ve beş faktör kişilik üzerine yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu farklılığı ortaya çıkaran nedenlerin en başında o ülkenin, o insanların kültürünün geldiği belirtilmiştir. Kültür ve örtük liderlik çalışmaları sınırlı olmakla birlikte örtük liderliğin kültürlere göre değişiklik olabileceğini göstermektedir. (Ayman ve Bassari, 2009; Gerstner ve Day, 1994; Ling, Chia, ve Fang, 2000). Pek çok araştırma katılımcıların yaş, iş deneyimi ve

kültürel durumlarına göre liderin imajının erkeksilik ve güç ile ilgili olduğunu göstermiştir (Ayman ve Korabik; 2010, 161). House vd (2002; 9)'nin yaptıkları çalışma sonuçlarına göre sosyal kültür ve örgüt şekli, örgüt kültürü ve uygulamalarının örtük liderlik teorilerini paylaşan çalışanlar üzerinde etki yarattığını ifade etmişlerdir.

Sosyo-kültürel çevrenin liderlik üzerinde derin etkileri vardır. Örtük liderlik teorisi kişinin içinde yaşadığı kültürü temel alır. Bu nedenle farklı kültür gruplarında ve uluslarda uygulandığında farklı sonuçlar verir. Ayman ve Chemers (1983) çalışmalarında Iraklı, Avrupalı ve Amerikalı yöneticilerin farklı yapılarda oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Akt.: Ling vd., 2000; 730).

Beş faktör kişilik modeli boyutlarının liderlik performansı ile doğrusal bir ilişki içinde olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir (Thoms 1996, Hogan 1994, Stogdill 1974, Bentz 1990) (Akt.: Zel, 2005, 27). Çalışanların performansları üzerine yapılan çalışmalar örgüt politikaları ve prosedürler, yönetim uygulamaları, otonomi ve takım çalışması gibi unsurlardan oluşan durumsal faktörlerle kişilik özellikleri, gereksinimler, tavır ve davranışlar, tercihler, bilişsel yetenekler, duygusal zeka ve güdülerden oluşan ruhsal faktörlerin çalışanların performansları üzerinde etkileri olduğu belirtilmiştir (Sutherland vd., 2007; 60).

4.1. Dışadönük Kişilik Özelliği İle Örtük Liderlik Arasındaki İlişkiler

Dışadönüklük kişilik özelliği kişilerin çevreleriyle daha kolay ilişkiye girmelerini sağlar. Aynı zamanda insanlarla etkileşimin anahtarı olması nedeniyle liderlik özellikleri arasında önemli bir yere sahiptir. Judge ve diğerleri (2002) kamu, askerî alan ve öğrenci örneğinde yapılan çalışmaları ayrı ayrı incelediklerinde, lider olarak algılanma ile en tutarlı ilişkiye dışadönüklük özelliğinin sahip olduğu belirlemişlerdir (Ballı, 2013; 87).

Merdan (2013; 155) yaptığı çalışmada dışadönüklük kişilik özelliği ile tüm iş değerleri boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlemiştir. Dışadönük bireylerin iş ilişkilerine, işte değer verilmeye, topluma katkı sağlamaya, terfi ve başarıya, becerilerine ve bilgisine saygı gösterilmesine,

çalışma koşullarına ve ücret durumuna, bağımsız ve özerk davranmaya önem verdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Çivitçi ve Arıcioğlu'nun (2012; 88) yaptıkları araştırmada psikolojik danışman adaylarının yardım etme stilleri üzerinde kişilik özelliklerinin önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle dışa dönük kişilik özelliğine sahip deneklerin yaşama odaklı duygusal-devinimsel yardım etme stilleri ile güçlü ilişki içinde olduğunu belirtmişlerdir.

Wilson (1981) tarafından yapılan çalışmada dışa dönük kişilerin sosyal etkileşime daha açık oldukları ve yöneticinin desteği gibi sosyal etkilerden daha çok yararlandıkları belirtilmiştir. Dışa dönüklük ve faydaları ancak özerklik düzeyi yüksekse artar. Barrick ve Mount (1993) özerkliğin beş faktör kişilik ve iş performansında yöneticinin değerlendirmeleri arasındaki moderatör rolünü incelemiş ve sorumluluk ve dışa dönüklük, yüksek özerklikli işlerde düşük özerklikli işlere göre daha güçlü olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca sorumluluğu ve dışa dönüklüğü yüksek yöneticilerin yüksek özerklik düzeyinde işlerini daha iyi yaptıklarını belirtmişlerdir (Vanam, 2009; 16).

Doğan (2013; 56) yaptığı çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk ve değişime açıklık özellikleriyle öznel iyi oluş (mutluluk) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu ifade etmiştir.

Langelaan vd., (2006; 521)'nin 572 Hollandalı çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada nevrotikliğin tükenmişlik duygusuyla olumlu yönde ilişkisi olduğunu, dışa dönüklüğün ise işe cezbolma ile olumlu yönde ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Phan (2007; 15) yaptığı çalışmada dışa dönük kişilik özelliğine sahip çalışanların iş ortamında daha istekli ve pozitif davranışlarda bulduklarından yönetici ve çalışma arkadaşlarında daha kolay bir şekilde destek alabildiklerini belirtmiştir.

ABD Hava Kuvvetlerinde ve değişik üniversitelerde yapılan “lidersiz grup tartışmaları”nda, kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki bağlantı tespit edilmeye çalışılmış ve sonuç olarak değişik ortam ve görevlerde aynı bireylerin grup liderliğini ele geçirdikleri belirlenmiştir (Raven, 1983; 492). Stogdill, “lidersiz grup tartışması” uygulamalarında, grubun liderliğini ele alan bireylerin genel olarak hakimiyet, dışadönüklük, sosyal olma, başarı hırsı, sorumluluk, dürüstlük kendine güven, duygusal kontrol, diplomasi ve işbirliği özelliklerini gösterdikleri belirtilmiştir (Akt.: Zel, 2001; 45). Bu çerçeveden hareketle çalışmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H1. Çalışanların dışadönük kişilik özelliğine sahip olması örtük liderlik algılarını etkiler.

4.2. Sorumluluk Kişilik Özelliği İle Örtük Liderlik Arasındaki İlişkiler

Çalışanların performansları üzerinde etkili olan beş faktör kişilik özelliklerinden birisi de sorumluluk sahibi olmaktır. Sutherland vd. (2007,60)’nin bilgi teknolojileri müşteri hizmetlerinde çalışan yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada sorumluluk sahibi olma ve güçlendirme arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken sorumluluk sahibi olmanın iş performansı üzerinde diğer çalışmaların aksine olumlu bir katkısının olmadığını belirtmişlerdir.

Mount ve Barrick (1991) yaptıkları çalışmada beş ana iş grubunda bağımlı, amaç odaklı, sorumlu ve düzenli olan kişilerin diğer bir ifade ile sorumluluk sahibi kişilerin işlerinde yüksek performans gösterme eğiliminde olduklarını, sorumluluğun iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Akt.: Strang, 2004;5).

Erkoç’un (2008:79) çalışanlara yönelik yaptığı araştırmada, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla iletişimleri ile kişilik özellikleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olmadığını bulunurken, yöneticilerle iletişim boyutunda ise, kişilik boyutlarından sorumluluk bilinci ve duygusal denge boyutlarıyla ilişkili olduğu ortaya çıkmış, çalışanın sorumluluk bilinci ve duygusal dengesi yükseldikçe yöneticisiyle iletişim düzeyinin arttığı bulunmuştur (Yiğit ve Deniz, 2012; 79).

Sorumluluk kişilik özelliği ile ilgili olarak sorumluluk duygusuna sahip kişilerin işte daha düşük sorumluluk duygusuna sahip çalışanlara oranla daha iyi seviyede performans gösterdikleri söylenebilir (Barrick ve Mount, 1991). Sorumluluk sahibi çalışanlar kendi işlerini çok düşük seviyede nezaret ve gözetim altında yaparlar (Morgeson vd., 2005). Ayrıca sorumluluk duygusu yüksek çalışanlar çalışkan, etkili ve örgütüne bağlıdırlar. Problem çözümünde daha çok inisiyatif alırlar ve daha başarılı olurlar. (Witt vd., 2002). Bu kişilik özelliği örgütsel vatandaşlık davranışının başarılı olmasında önemli bir payı vardır Bu sonuçlar sorumluluk kişilik özelliğinin önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir (Elanain, 2007; 34).

Sorumluluk özelliğine sahip kişiler düzenli ve örgütleyicilerdir (Hersen, Thomas ve Segal, 2006). Sorumluluk özelliğine sahip kişilerin işine bağlı, dakik, çalışkan (Weiten, 2010) ve teknik uzmanlık özelliğine sahip oldukları (McCrae ve Costa Jr., 2008) vurgulanmaktadır. (Çivitçi ve Arıcıoğlu, 2012; 82).

Beş faktör kişilik özelliklerinin lider olarak algılanma ile ilişkisini ortaya koyan en kapsamlı çalışma Judge ve diğerleri (2002) tarafından yapılan meta-analitik çalışmadır. Bu çalışmada lider olarak algılanma ile sorumluluğun ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Ensari ve diğerler (2011) lider olarak algılanmayı yordayan kişilik özelliklerini bir meta-analitik çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluğun lider olarak algılanma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etki büyüklüğüne sahip olduğunu belirlemişlerdir. Beş faktör kişilik özellikleri ile lider olarak algılanma arasındaki ilişkileri ele alan Taggar ve diğerleri (1999), lider olarak algılanmanın sorumluluk ile ilişkili olduğunu saptamışlardır (Ballı, 2013; 87).

Sorumluluk kişilik özelliği gösterenler çoğunlukla liderlik özelliği gösterirler. Yönetsel işler arasında gerekli olan genel rollerden biri de, aktif ve sürekli olarak sorumluluk duygusu taşımak, kararlı davranmaktır. Yöneticilerin sorumluluk üstlenmeleri, kararlar vermeleri, gerekli disiplin önlemlerini almaları ve astlarını korumaları beklenmektedir. Bu konularda kararlı bir şekilde davranmayan yöneticinin başarılı olma ihtimali oldukça az görülmektedir (Şahin, 2012; 152). Bu kapsamda çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H2. Çalışanların sorumluluk kişilik özelliklerine sahip olması örtük liderlik algılarını etkiler.

4.3. Uyumluluk Kişilik Özelliği İle Örtük Liderlik Arasındaki İlişkiler

Araştırmalar, örtük liderlik modellerinin bireyin sahip olduğu, genel olarak lidere ya da etkili lidere ilişkin imajları olduğunu (Schyns ve Meindl, 2005) belirtmektedir. Bunların yanında çalışanların örtük liderlik modelleri ile yöneticinin davranışları arasında sağlanan uyumun çalışanların iş tatmini arttıracığı, böylece iş ortamında huzurun sağlanacağı (Epitropaki ve Martin, 2005) ve daha başarılı olma ve buna paralel olarak terfi ederek yönetici olma ihtimallerinin bu uyum oranında yükseleceği belirlenmiştir (Schyns, 2006). (Tabak vd., 2013; 102).

Yapılan çalışmalar uyumluluk kişilik özelliğinin kişisel performansla önemli ilişkisi olduğunu göstermiştir (Mount vd., 1998). Uyumluluk özelliği yüksek olan kişilerin genellikle arkadaş canlısı, işbirliğine yatkın, yardım sever, saygılı, kibar ve esnektirler. (Barrick ve Mount, 1991; Witt vd., 2002). Uyumlu çalışanların kişiler arası yetkinliklerinin üst seviyede olduğu yapılan çalışmalarda yer almıştır (Witt vd., 2002). Bu çalışanlar ortak hareket etmek gerektiğinde etkin bir işbirliği sunarlar (Mount vd., 1998). Bu nedenle, uyumluluğu yüksek çalışanların grup içinde kabul edilmesi ve lider olarak algılanmasının daha kolay olacağı ifade edilebilir (Elanain, 2007; 34).

Uyumluluk derecesi yüksek olan çalışanın işbirliği yapma isteğinde olduğunu ve kişiler arası ilişkilerin olumlu olması niyetinde olduğu ifade edilebilir. Düşük uyumluluk seviyesi ise çıkarıcılık, bencillik, şüphencilik ve merhametsizlik gibi özelliklerle bağdaştırılmaktadır (Costa ve McCrae, 1992). Yüksek uyumluluk seviyesi her ne kadar kişinin güvenilir olması ve olumlu, işbirlikçi çalışma ilişkilerine katkıda bulunması gibi özellikleri desteklemiş gibi görünmesine karşın, kişinin kendi yararına pazarlık azmini, kendi çıkarını gözetmesini, diğerlerini idare edebilme ve etkileyebilmesini engelleyen özellikler de

taşımaktadır. Uyumluluğun bir yönü olan yüksek seviyede yakın ilişkilerin olması, çalışanları etkileyen zor kararların alınması nedeniyle yönetsel

kariyer açısından olumlu görülmemektedir (Seibert ve Kraimer, 2001). Ayrıca kurulu organizasyonlarda bencil ve uyumsuz bir tarzda çalışan yöneticiler sonuç olarak akranların ve amirlerin olumsuz davranışlarıyla karşılaşabilmektedir (Akt.: Çetin ve Varoğlu, 2009; 61).

Uyumluluk kişilik özelliği diğer insanlara güvenmek ve onlara karşı empati yapmak gibi konularla yakından ilişkilidir. Uyumluluk özelliklerine sahip bireyler işbirliği anlayışı içerisinde olup, karşı tarafla ilişkilerde olumlu, hassas ve naziktirler (de Hoogh vd., 2005: 844). Uyumluluk özelliklerine sahip bireyler, diğer insanlara karşı daha ılımlı yaklaşırlarken, aynı zamanda daha çok güvenirler. Ayrıca bu bireylerin takım içindeki faaliyetlerle ve takım performansı ile da yakın ilişkisi vardır. Başka bir ifadeyle daha iyi takım arkadaşı olma eğilimindedirler (Kichuk ve Wiesner, 1997; Mount vd., 1998). Yüksek uyumluluk özelliklerine sahip liderlerin daha paylaşımcı olacakları, izleyicilerinden destek isteyecekleri ve onlara destek verecekleri beklenmektedir (Smither vd., 2005:187). Ayrıca, izleyicilerle işbirliği yaparak ortak hareket etmek konusunda istekli olacakları söylenebilir (Nahrgang vd. 2009). (Akt. Erkuş, 2011; 134)

Yüksek duygusal dengesizlik yanında düşük sorumluluk duygusuna sahip bireylerin kariyer gelişimleri ile ilgili olarak kararsızlıklara daha eğilimli oldukları gözlenmiştir. Psikoloji literatürü göz önüne alındığında uyumluluk özelliğinin kişilik ifadesi üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Rossier, 2012; 736). Bu kapsamda çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H3. Çalışanların uyumluluk kişilik özelliğine sahip olması örtük liderlik algılarını etkiler.

4.4. Deneyime Açıklık Kişilik Özelliği İle Örtük Liderlik Arasındaki İlişkiler

Deneyime açıklık kişilik özelliği yaratıcılık, meraklı olma, yenilikçi olma, otonomi ve farklı tercihler gibi özelliklerle yakından ilişkilidir (Goldberg, 1992). “Açık” kişiler yeni ve farklı deneyimleri aramaya yatkındırlar. Diğer yandan “içine kapalı” kişiler ise daha gelenekçi, tutucu ve karışıklıktan hoşlanmazlar

(Williams, 2004). Açık kişilerin sosyal davranışları, kabul edilmiş değerlere karşı davranışları ve varsayımları içine kapalı kişilere göre daha farklıdır. Açık bireyler farklılıkları tercih ederler, yeni fikirleri daha kolay kabul ederler, ilgilidirler ve yenilikleri takdir ederler. Bu özelliklerinden dolayı deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip çalışanların örgütlerde daha başarılı ve yaratıcı olabileceği ve lider olarak algılanmalarının daha kolay olabileceği ifade edilebilir (Elanain, 2007; 34).

Deneyime açıklıkla iş ilişkilerine önem verme arasında olumlu yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Deneyime açıklık arttıkça iş ilişkilerine verilen önemde artmaktadır. Bunda kişilerin entelektüel ve değişikliklere açık olmalarının etkisinin olduğu söylenebilir. Değişime açık bireylerin topluma katkı sağlamaya, işte değer vermeye, iş arkadaşları ile olan ilişkilere önem verdikleri ifade edilebilir. Merdan (2013; 155) yaptığı çalışmada değişime açıklıkla etkileme ve ilerleme düzeyi, özerklik ve yeteneklerin kullanımı, finansal koşullar ve çalışma koşulları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buradan değişime açıklığa verilen önem arttıkça bireylerin etkileme ve ilerleme düzeylerinin, özerklik ve yeteneklerin kullanımının, finansal koşullar ve çalışma koşullarına verdikleri önemin azaldığı gibi bir sonuca ulaşılmaktadır. Yazar gelişime açık bireylerin etkileme ve ilerleme düzeyleri ile özerklik ve yeteneklerin kullanımının artması gerektiğini ifade etmiştir.

Beş faktör kişilik özellikleri ile lider olarak algılanma arasındaki ilişkileri ele alan Taggar ve diğerleri (1999), lider olarak algılanmanın dışadönüklük, sorumluluk ve gelişime açıklık ile ilişkili olduğunu saptamışlardır. Kickul ve Neuman (2000) ise araştırmalarında, dışadönüklük ve gelişime açıklık özelliklerinin liderle takipçileri ayırt eden yordayıcılar arasında olduğunu ortaya koymuşlardır (Ballı, 2013; 87).

Beş faktör kişilik özelliği ile liderlik arasındaki ilişkiye yönelik kültür ve cinsiyetin moderatör olarak alınmadığı bir meta analizinde Judge vd. (2002) dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklıkla, liderlik etkinliği ve liderin ortaya çıkışı ile arasında önemli ilişkiler olduğunu, uyumluluk ile lider etkinliği arasında olumlu ilişki olmasına rağmen liderin ortaya çıkışı ile arasında olumlu bir ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir (Ayman ve Korabik, 2010, 162).

Judge ve diğerlerinin (2002) yaptığı meta-analitik çalışmada lider olarak algılanma ile deneyime açıklığın ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Ensari ve diğerleri (2011) lider olarak algılanmayı yordayan kişilik özelliklerini inceledikleri çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın lider olarak algılanma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etki büyüklüğüne sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Taggar ve diğerleri (1999) tarafından yapılan benzer bir çalışmada lider olarak algılanmanın deneyime açıklık ile ilişkili olduğunu saptamışlardır. Kickul ve Neuman (2000) ise deneyime açıklık özelliğinin liderle takipçileri ayırt eden belirleyiciler arasında olduğunu ortaya koymuşlardır (Ballı, 2013; 87) .

Deneyime açık kişilik özelliğine sahip çalışanların kendisinden farklı olan görüşleri değerlendirmeye daha istekli oldukları ve iyi liderlerin yönetimi altında daha verimli çalışabilecekleri belirtilmiştir (George & Zhou, 2001; Lauriola & Levin, 2001; McCrae, 1987). (Akt.: Vanam, 2009; 15). Çalışmanın dördüncü hipotezi bu çerçevede şu şekilde belirlenmiştir:

H4. Çalışanların deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip olması örtük liderlik algılarını etkiler.

4.5. Duygusal Dengesizlik Kişilik Özelliği İle Örtük Liderlik Arasındaki İlişkiler

Yiğit ve Deniz'in (2012, 72) yaptıkları çalışmada polislerin beş faktör kişilik özellikleri ile empatik eğilim ve iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirleyerek, empati ve beş faktör kişilik özelliklerinin iletişim becerilerini anlamlı düzeyde yordayıp yordamadığını incelenmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda polislerin iletişim becerileri ile empati puanları ve beş faktör kişilik özelliklerinden duygusal dengesizlik arasında negatif yönlü; dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Judge vd. (2002) ile Ensari vd. (2011) yaptıkları çalışmada lider olarak algılanma ile nevrozluğun ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Ballı, 2013; 87) .

Doğan (2013, 56) yaptığı çalışmada nevrozlu kişilik özelliği ile öznel iyi oluş (mutlu olma) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Gerçektende mutlu kişilerin daha az duygusal dengesizlik yaşadığı söylenebilir.

Merdan (2013; 153) yaptığı çalışmada duygusal dengesizlikle tüm iş değerleri boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Bu bağlamda duygusal dengesizlik arttıkça iş ilişkilerine, etkileme ve ilerleme düzeyine, özerklik ve yeteneklerin kullanımına, finansal koşullar ve çalışma koşullarına verilen önemin azaldığı söylenebilir. Bunda nevrotik bireylerin gergin, endişeli, stresli, kaygılı, kötümser ve güvensiz olmalarının etkili olduğu, bireyin bağımsızlığa ve özerkliğe önem vermemesine, bitkin olmasına, iş ilişkilerini önemsememesine neden olduğu dolayısıyla bu çalışanların lider olarak algılanmasının diğer çalışanlara göre daha düşük olabileceği ifade edilebilir.

Şahin'e (2012; 155) başarısız olan yöneticilerin baskı, stres, sinirlilik gibi gerginlik kaynağı olan ortamlarda daha güçsüz oldukları ve olumsuz yönde daha çabuk etkilendiklerini belirtmiştir. Bunun sonucu olarak, kontrol edemediği ruh hali nedeniyle üstleri, astları ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde sorunlar yaşadıkları belirtilirken liderlik etkinliklerinin azalacağı ifade edilebilir. Aksine başarılı yöneticiler soğukkanlı, kendine güvenleri tam ve sezgi güçleri yüksek kişiler olarak bulunmuştur. Çalışmanın beşinci ve son hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H5. Çalışanların nevrotiklik düzeyleri örtük liderlik algılarını etkiler.

5. Yöntem

Bu araştırmada imalat sektöründe çalışanların kişilik özelliklerinin örtük liderlik algıları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla beş faktör kişilik boyutları bağımsız değişken, örtük liderlik boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Yapılan t-testi ve tek yönlü varyans analizi sonucu farklılık gösteren demografik özellikler ise kontrol değişkeni olarak alınmış ve aralarındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

5.1. Örneklem

Araştırmada kullanılacak verileri toplamak üzere İzmir'de faaliyet gösteren özel sektöre ait XYZ firması çalışanlarına soru formları hakkında bilgi verilerek soru formları dağıtılmış, kendilerince uygun olan zamanda soru formlarını doldurmaları istenmiştir. Kolayda örneklemin kullanıldığı araştırmada XYZ

firmasında 97 personel çalışmaktadır. Personelin tamamının soru formunu doldurmaları için yeterli sayıda form dağıtılmıştır. 14 soru formu doldurulmadan teslim edilmesi nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır.

83 personel soru formunu doldurmuş olup, formlar toplandıktan sonra yapılan incelemede soru formlarından 6 tanesinin uygun doldurulmadığı belirlenmiş ve bu formlar değerlendirme dışı bırakılmıştır. Kalan 77 adet soru formu değerlendirmeye alınmıştır. İmalat işletmesinde yapılan bu çalışmada soru formlarını dolduran çalışan sayısı firmanın toplam çalışan sayısı dikkate alındığında %80'ine denk gelmektedir. Bu oran araştırmanın yapılacağı örgütün personel durumu dikkate alındığında belirlenen amacı gerçekleştirmek için yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların %6,5'i (5) 20 yaş ve altı, %41,6'i (32) 21-30 yaş arası, %37,7'si (29) 31-40 yaş arası, %11,7'si (9) 41-50 yaş arası, %2,6'sı (2) 51 yaş ve üstü olup, araştırmaya katılanların %90,5'i genç çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %75,3'ü (58) erkek, % 24,7'si (19) bayan çalışan olup, %54,5'i (42) evli, %42,9'u (33) bekar ve %2,6'sı (2) duldur. Araştırmaya katılanların %3,9'u (3) okuryazar, %26'sı (20) ilköğretim mezunu, %54,5'i (42) lise mezunu, %13'ü MYO mezunu ve %2,6'sı (2) üniversite mezunudur. Araştırmaya katılanların %62'si ilkokul, ortaokul ve lise mezunlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %55,8'i (43) imalat bölümünde, %14,3'ü (11) idari işlerde, % 11,7'si (9) lojistik bölümünde görevli olup, %42,9'u (33) işçi, %27,3'ü (21) kalfa, usta ve ustabaşı olarak çalışmaktadır. Çalışanların %48,1'i (37) 1-5 yıl arası, %33,8'i (26) 6-10 yıl arası çalışma süreleri varken, halen yaptığı iş süresi açısından çalışanların %63,3'si (49) 1-5 yıl arası, %19,5'i (15) ise 6-10 yıl arası görev yapmaktadırlar.

5.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada, beş faktör kişilik boyutları ile örtük liderlik boyutları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olarak ihtiyaç duyulan verileri elde etmek amacıyla soru formu oluşturulmuştur. Soru formunda yer alan beş faktör kişilik özelliklerine yönelik ifadeler John ve Srivastava (1999)'nın çalışmasında yer

alan ifadelerden yararlanılarak bu çalışma için uyumlaştırılmıştır. rtük liderliği belirlemeye yönelik ifadeler ise Tabak vd. (2013)'nin çalışmalarında yer alan ifadelerden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Soru formu 5'li Likert leğine göre hazırlanmış olup, formda yer alan ifadeler (1) kesinlikle katılmıyorum ile (5) kesinlikle katılıyorum arasında olacak şeklinde düzenlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanlardan ifadelere yönelik düşüncelerini 1-5 arasında kendilerine uygun gördükleri değerler ile ifade etmeleri istenmiştir.

 bölümden oluşan soru formunun birinci bölümde demografik özellikleri belirlemeye yönelik sekiz ifade, ikinci bölümde beş faktör kişilik özellikleri ile ilgili olarak kırk dört ifade, nc bölümde ise örtük liderlik ile ilgili yirmi yedi ifade olmak üzere toplam yetmiş dokuz ifade yer almaktadır.

Beş faktör kişilik konusu dışadönüklük boyutu "Kendimi konuşkan birisi olarak görüyorum." ifadesinin de yer aldığı sekiz ifade ile, sorumluluk boyutu "Kendimi işini tam yapan birisi olarak görüyorum." ifadesinin de yer aldığı dokuz ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Uyumluluk boyutu "Kendimi diğerleri ile birlikte çalışmayı seven birisi olarak görüyorum." ifadesi ile birlikte dokuz ifade ile, duygusal dengesizlik (Nevrotiklik) boyutu "Kendimi çok endişelenen birisi olarak görüyorum." ifadesinin de yer aldığı sekiz ifade ile ve deneyime açıklık boyutu ise "Kendimi farklı şeyler hakkında meraklı biri olarak görüyorum." ifadesinin de yer aldığı on ifade ile incelenmiştir.

rtk liderlik konusu kişisel ahlak boyutunda "Yneticimizin haksızlığa karşı olan bir yapısı vardır.",beceriklilik boyutunda "Yöneticimiz karşılaşılan problemleri zebilen bir yapıdadır.", duyarlılık boyutunda "Yöneticimiz merhametli, babacan birisidir.", g boyutunda "Yöneticimiz bilgilidir." ve etkileycilik boyutunda ise "Yneticimizin ikna kabiliyeti yüksektir." ifadelerinin de içinde bulunduğu yirmi yedi ifade ile incelenmeye çalışılmıştır.

Hazırlanan soru formları İzmirden faaliyet gösteren özel sektöre ait XYZ firmasının çalışanlarına uygulanmıştır. Çalışanlara anketler bizzat yaptırılmış, soru formları kendilerine verilmiş, formlarda yer alan ifadeleri kendilerine uygun gördükleri değerlerle doldurmaları konusunda açıklayıcı bilgiler

verilmiştir. Soru formlarının doldurulmasının ardından SPSS paket programı yardımıyla veri girişleri yapılmıştır. AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Soru formlarından elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

5.3. Ölçeklerin Geçerliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlemesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde elde edilen sonuçlar Tablo-2’de sunulmuştur. Örtük Liderliğin alt boyutlarından güç ve etkileycilik boyutları doğrulanmamıştır. Bu nedenle analizin müteakip boyutlarında bu iki değişken kullanılmamıştır.

Tablo-2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değerler / Boyutlar	Kişisel Ahlak	Beceriklilik	Duyarlılık	Dışa dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Duygusal Dengesizlik (Nevrotiklik)	Deneyime Açıklık
χ^2	31,275	19,517	0,005	18,358	20,045	17,302	4,975	19,510
sd	31	13	1	18	19	19	7	19
p	0,452	0,108	0,945	0,432	0,392	0,569	0,663	0,425
χ^2 /sd	1,009	1,501	0,005	1,020	1,055	0,911	0,711	1,027
RMSEA	0,011	0,081	0,001	0,016	0,027	0,001	0,001	0,019
GFI	0,929	0,936	0,999	0,946	0,946	0,949	0,979	0,941
IFI	0,999	0,944	0,999	0,996	0,989	0,999	0,999	0,992
TLI	0,998	0,903	0,999	0,992	0,983	0,999	0,999	0,986
CFI	0,999	0,940	0,999	0,995	0,988	0,999	0,999	0,991

Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri ve örtük liderlik ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde; GFI (Goodness of fit index) değerinin 0.929-0,999 arasında; CFI (Comperative

fit index-Karşılaştırılmalı uyum indeksi) değerinin 0.940-0,999 arasında; TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin 0.903-0,999 arasında ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de 0.011-0,081 arasında olduğu tespit edilmiştir. Kurulan modellerin kabul edilmesi için RMSEA değerinin 0.08'in altında olması gerekir (şimsek, 2007). Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli olduğu ifade edilebilir.

6. BULGULAR

Araştırmada değişkenlere ait ortalamalar hesaplanmıştır. Betimleyici istatistikler Tablo-3'te sunulmuştur. Buna göre beş faktör kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadelere verdikleri cevaplar göz önüne alındığında çalışanların olumlu yönde görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Boyutların ortalama değerleri 4,10-4,30 arasında değişmektedir. Örtük liderlik boyutlarına yönelik ise çalışanlar yine olumlu yönde ancak beş faktör kişilik özellikleri boyutlarına nazaran biraz daha düşük seviyede görüş bildirmişlerdir. Örtük liderlik boyutların ortalama değerleri 3,46-3,73 arasında değişmektedir.

Tablo-3: Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Betimleyici İstatistikler	
	Ortalama	Standart Sapma
Dışadönüklük	4,11	0,68
Sorumluluk	4,18	0,66
Uyumluluk	4,10	0,71
Nevrotiklik	4,30	0,62
Deneyime Açıklık	4,17	0,69
Kişisel Ahlak	3,65	0,39
Beceriklilik	3,63	0,40
Duyarlılık	3,46	0,49
Güç	3,72	0,43
Etkileyicilik	3,53	0,49

6.1. Korelasyonlar

Çalışmada kullanılan beş faktör kişilik özellikleri ve örtük liderlik boyutları değişkenlerin korelasyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi neticesinde;

-Beceriklilik ile kişisel ahlak, dışa dönüklük ile uyumluluk ve sorumluluk ve uyumluluk ile sorumluluk arasında yüksek düzeyde,

-Duyarlılık ile dışadönüklük, kişisel ahlak ve beceriklilik, deneyime açıklık ile dışadönüklük, uyumluluk ve sorumluluk arasında orta düzeyde,

-Kişisel ahlak ile (-) nevroitiklik ve deneyime açıklık, sorumluluk ile duyarlılık ve nevroitiklik ile uyumluluk arasında düşük düzeyde doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda derlenmiştir.

Tablo-4: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Boyutuyla Örtük Liderlik Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları (n=77)

Boyutlar	Kıssel Ahlak	Becerikli lık	Duyarlılı k	Dısa Donuklu k	Uyumlul uk	Sorumlul uk	Nevrotıkl ık	Deneyi me Acıklık
Kıssel Ahlak	1							
Becerikli lık	,770(**))	1						
Duyarlılı k	,572(**))	,631(**)	1					
Dısa Donuklu k	,138	,176	,352(**)	1				
Uyumlul uk	,057	,080	,176	,751(**))	1			
Sorumlul uk	,083	,161	,269(*))	,787(**))	,729(**)	1		

Nevrotiklik	-,263(*)	-,188	,036	,113	,233(*)	,136	1	
Deneyime Açıklık	,243(*)	,074	,085	,524(**)	,447(**)	,462(**)	-,194	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6.2. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Boyutlarının Örtük Liderlik Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Beş faktör kişilik boyutları ile örtük liderlik arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan aşamalı korelasyon ve regresyon analizinde beş faktör kişilik boyutları bağımsız değişken, örtük liderlik boyutları ise bağımlı değişken olarak alınmıştır.

Beş faktör kişilik özellikleri ile örtük liderlik boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda örtük liderlik boyutlarından kişisel ahlak boyutu ile nevroitiklik arasında olumsuz yönlü (Pearson Correlation: -0,263; p:0,021), deneyime açıklıkla olumlu yönlü (Pearson Correlation: 0,243; p:0,033) ilişki olduğu belirlenmiştir. Örtük liderlik boyutlarından duyarlılıkla beş faktör kişilik boyutlarından sorumluluk arasında olumlu yönlü (Pearson Correlation: 0,269; p:0,018), dışadönüklük boyutuyla arasında olumlu yönlü (Pearson Correlation: 0,352; p:0,002) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5: Beş Faktör Kişilik Boyutlarının Örtük Liderlik Boyutları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları (n=77)

Boyutlar	R	R ²	Adj. R ²	D.W.	F	p
Nevrotiklik (-) Kişisel Ahlak (Örtük Liderlik)	0,263	0,069	0,057	1,093	5,552	0,021

Deneyime Açıklık	Kişisel Ahlak (Örtük Liderlik)	0,243	0,059	0,046	1,603	4,693	0,033
Sorumluluk	Duyarlılık (Örtük Liderlik)	0,269	0,072	0,060	1,853	5,860	0,018
Dışa dönüklük	Duyarlılık (Örtük Liderlik)	0,352	0,124	0,112	1,754	10,628	0,002

Beş faktör kişilik boyutları ile örtük liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Regresyon analizinde beş faktör kişilik özellikleri boyutlu bağımsız değişken olarak alınırken, örtük liderlik boyutları ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Analiz sonucunda örtük liderlik boyutlarından güç, etkileycilik ve beceriklilik boyutları anlamlı olmadığı için analiz dışı bırakılmıştır.

Beş faktör kişilik boyutlarından nevroitiklikle kişisel ahlak arasında olumsuz yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak nevroitiklik ifadelerinin olumsuz olması ve sonucun negatif çıkması ilişkinin olumlu yönlü olduğunu göstermektedir. Bu modelde nevroitiklik ve kişisel ahlak birlikte analize girdiğinde ($F=5,552$ $R=0,263$; $R^2=0,069$ ve $p=0,021$), arasındaki ilişkinin olumlu yönlü olduğu ve duygusal dengesizlikten kaynaklanan kişisel ahlak boyutundaki değişimin %6,9'unu açıkladığı, geri kalan %93,1'inin ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Deneyime açıklık boyutu ile kişisel ahlak arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($F=4,693$ $R=0,243$; $R^2=0,059$ ve $p=0,033$). deneyime açıklık boyutunun kişisel ahlaktaki değişimin %5,9'unu açıkladığı, geri kalan %94,1'ini ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Beş faktör kişilik boyutlarından sorumluluk ile örtük liderlik boyutlarından duyarlılık boyutu arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu modelde sorumluluk ve duyarlılık boyutları birlikte analize girdiğinde ($F=5,860$ $R=0,269$; $R^2=0,072$ ve $p=0,018$), arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve sorumluluktan kaynaklanan duyarlılık boyutundaki değişimin %7,2'sini açıkladığı, geri kalan %92,8'inin ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Dışadönüklük boyutu ile duyarlılık boyutu arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu ($F=10,628$ $R=0,352$; $R^2=0,124$ ve $p=0,002$)

dışadönüklük boyutunun duyarlılık boyutundaki değişimin %12,4'ünü açıkladığı, geri kalan %87,6'sını ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo 6. Araştırma Hipotezlerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Bulgular	Sonuç
H1. Bireylerin dışadönüklük kişilik özellikleri örtük liderlik algılarını etkiler.	Dışadönüklük→Duyarlılık R²=0,124, p=0,002 (Kabul) Dışadönüklük→Beceriklilik R ² =-0,031, p=0,125 (Ret) Dışadönüklük→Kişisel Ahlâk R ² =-0,019, p=0,230 (Ret)	Kısmen Kabul
H2. Bireylerin sorumluluk kişilik özellikleri örtük liderlik algılarını etkiler.	Sorumluluk→Duyarlılık R²=0,072, p=0,018 (Kabul) Sorumluluk→Beceriklilik R ² =0,026, p=0,163 (Ret) Sorumluluk→Kişisel Ahlâk R ² =0,007, p=0,473 (Ret)	Kısmen Kabul
H3. Bireylerin uyumluluk kişilik özellikleri örtük liderlik algılarını etkiler.	Uyumluluk→Duyarlılık R ² =0,031, p=0,127 (Ret) Uyumluluk→Beceriklilik R ² =-0,006, p=0,489 (Ret)	Ret

	Uyumluluk→Kişisel Ahlâk R ² =-0,003, p=0,624 (Ret)	
H4. Bireylerin deneyime açıklık kişilik özellikleri örtük liderlik algılarını etkiler.	Deneyime Açıklık→ Duyarlılık R ² =0,007, p=0,460 (Ret) Deneyime Açıklık→ Beceriklilik R ² =0,006, p=0,521 (Ret) Deneyime Açıklık→Kişisel Ahlâk R²=0,059 p=0,033 (Kabul)	Kısmen Kabul
H5. Bireylerin duygusal dengesizlik düzeyleri örtük liderlik algılarını etkiler.	Duygusal Dengesizlik→Duyarlılık R ² =0,001, p=0,754 (Ret) Duygusal Dengesizlik→Beceriklilik R ² =0,035 p=0,102 (Ret) Duygusal Dengesizlik→Kişisel Ahlâk R²=-0,069, p=0,021 (Kabul)	Kısmen Kabul

Araştırma hipotezlerine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar incelendiğine, nevroitiklik düzeyinin yüksekliği ile kişisel ahlak arasında olumlu bir ilişki olduğu, deneyime açıklık boyutu ile kişisel ahlâk, sorumluluk boyutu ile duyarlılık ve dışadönüklük boyutu ile duyarlılık boyutları arasında olumlu yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede H3 hipotezi reddedilmiş, diğer hipotezler ise kısmen kabul edilmiştir.

7. Sonuç ve Öneriler

Kişilik özellikleri bireylerin doğuştan getirdiği kalıtsal özelliklerin içinde yetiştiği çevrenin kültürel özellikleri ve aldığı eğitimle şekillenerek kişinin aile, sosyal çevre ve iş yaşamı üzerinde etkili olmaktadır. Bu açıdan beş faktör kişilik özellikleri yapılan çalışmalarla geniş uygulama alanı bulmuş ve o ölçüde kabul görmüştür. Ancak daha önce de belirtildiği gibi toplumun kültürel özellikleri farklı sonuçların elde edilmesine neden olmaktadır.

Grup içinde yer alan bireylerin grubun diğer üyeleri tarafından kabul görmeleri grubun normlarına uymaları, kendilerinden beklenen davranışları göstermeleriyle mümkün olur. İş yaşamında grup içinde

yer alan bir çalışanın diğerleri tarafından lider olarak algılanması çalışanların zihnindeki lider imajı ile o çalışanın özelliklerinin örtüşmesi ile mümkün olmakta ve örtük liderlik teorisini doğrulamaktadır.

Çalışanın lider olarak kabul edilmesinde kişisel özelliklerinin, içinde bulunan ortamın, şartların ve kùltürün önemli bir payı olduğu ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada imalat sektörü çalışanlarının beş faktör kişilik özelliklerinin örtük liderlik algıları üzerinde etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışma beş faktör kişilik özelliklerinin örtük liderlik algıları üzerine etkilerini belirlemeye yönelik olarak İzmir’de faaliyet gösteren XYZ imalat işletmesinin çalışanlarına uygulanmış ve beş faktör kişilik özellikleri; dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, deneyime açıklık ve duygusal dengesizlik boyutları ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri boyutlarına yönelik olumlu yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Örtük liderlik ise çalışmada kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileycilik boyutları ile değerlendirilmiştir. Çalışanların rtük liderlik boyutlarına yönelik olumlu yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Çalışmada beş faktör kişilik ile örtük liderlik algıları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak oluşturulan beş hipotezden 1, 2, 4 ve 5. hipotezler regresyon analizi sonucunda kısmen kabul edilmiştir. Beş faktör kişilik özellikleri boyutları ile örtük liderlik algıları arasında yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda beş faktör kişilik özelliklerinden nevroitiklik ile kişisel ahlak arasında olumsuz yönlü ilişki, deneyime açıklıkla kişisel ahlak arasında ise olumlu yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Örtük liderlik boyutlarından duyarlılıkla beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk ve dışadönüklük arasında olumlu yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Beş faktör kişilik özellikleri boyutlarından nevroitiklik ile örtük liderlik boyutlarından kişisel ahlak algısı arasında olumsuz yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. Kişinin gerginlik, güvensizlik ve stres gibi duygusal olarak dengesiz davranışlar göstermesi kişisel ahlak kapsamında değerlendirilen dürüşlük, güvenilirlik, sözünde durma ve insanlara güven verme algısında olumsuz yönde etki yaratabilir. Nevrotik kişilik özelliğine sahip çalışanın liderlik ile ilgili algısının daha düşük olabileceği ve liderlerini daha düşük

seviyede destekleyebilecekleri değerlendirilmektedir. Çalışmada elde edilen olumsuz yönlü ilişkiye dayanarak çalışanın nevroitiklik düzeyi arttıkça kişisel ahlakla ilgili ve dolayısıyla örtük liderlikle ilgili algısının olumsuz yönde olacağı ifade edilebilir. Nevrotiklik yaşayan çalışanların liderlik algıları ve beklentileri diğer çalışanlara göre farklılık arz edeceğinden bu çalışanların lider olarak ortaya çıkması ve diğer çalışanlar tarafından lider olarak kabul edilmelerinin zor olabileceği ifade edilebilir.

Deneyime açıklık kişilik özelliği kapsamında çalışanın iş ilişkilerine verdiği önem ile diğer çalışanları daha kolay etkileyebileceği değerlendirilebilir. Deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip çalışanların değişime ve yeniliklere açık olmaları, yeteneklerini kullanabilmeleri örgütsel faaliyetlere önemli ölçüde destek sağlayacağı ifade edilebilir. Çalışmada örtük liderlik boyutlarından kişisel ahlakla deneyime açıklık arasında olumlu yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. Kişisel ahlak kapsamında çalışanın saygı değer olması ve insanlara güven vermesi özelliklerini çalışanların örtük liderlik algıları üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Deneyime açıklık kişilik özelliği çalışanların işlerini daha iyi yapmak amacıyla iş arkadaşları ile kurdukları ilişkiler ve yardımlaşmanın bu kapsamda kişisel ahlak üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu söylenebilir.

Çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu ile örtük liderlik boyutlarından duyarlılık arasında olumlu yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sorumluluk duygusuna sahip olan çalışanların duyarlılıktan kaynaklanan örtük liderlik algılarının olumlu yönde olduğu, sorumluluk sahibi çalışanların işlerine, çalışma arkadaşlarına, örgütlerine ve liderlerine yönelik daha duyarlı hareket ettikleri, çalışanlarla olumlu ilişkiler kurdukları söylenebilir. Sorumluluk duygusuna sahip çalışanların aynı zamanda dışa dönük kişilik özelliği sergiledikleri, işlerini daha iyi yapabilmek amacıyla diğer çalışanlarla daha güçlü ilişkiler kurma eğiliminde oldukları ve diğer çalışanlarca daha kolay lider olarak algılanabilecekleri ifade edilebilir.

Dışadönük kişilik özelliğine sahip çalışanların örtük liderlik kapsamında duyarlılık algılarının olumlu yönde etkilendiği çalışma sonuçlarında belirlenmiştir. Sosyal ilişkileri kuvvetli, girişken, yenilikleri takip eden çalışanların iş yaşamlarına, liderine ve çalışma arkadaşlarına yönelik duyarlılık algılarının olumlu

yönde olacağı ve duyarlılıktan kaynaklanan lider olarak algılanma seviyelerinin daha yüksek olabileceği değerlendirilebilir.

Regresyon analizi sonucu düşük değere sahip olan uyumluluk kişilik özelliğinin örtük liderlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan üçüncü hipotez kabul edilmemiştir. Çalışmanın uygulandığı imalat sektörü çalışanlarının diğer sektörlere nazaran daha somut sonuçlar elde etmeleri, işlerinde daha uzman olmaları, sektörün özellikleri ve araştırmanın yapıldığı örgütün özelliklerinin uyumluluk boyutunun çalışanların örtük liderlik algıları üzerinde etkisi olmadığı değerlendirilmektedir. Şahin'e (2012; 152) göre daha küçük ve daha az bürokratik organizasyonlarda yapılan araştırmalarda ise yönetsel motivasyon ile liderlik etkililiği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç çalışmada ulaşılan sonucu desteklemektedir. Örtük liderlik daha öncede belirtildiği gibi kültür ile çok yakından ilişkilidir. Kişilik özellikleri de içinde bulunulan ortamdan ve kültürden etkilenmektedir. Dolayısıyla kültürün kişilik özellikleri ve örtük liderlik algısının her ikisinin de üzerinde önemli etkisi olduğu söylenebilir. Çalışan sayısının daha çok olduğu, demografik özelliklerden eğitim durumu ve çalışma süresi gibi özelliklerin farklı değerler aldığı uygulamalarda farklı sonuçlar ortaya çıkabileceği gibi, farklı illerde, farklı imalat işletmelerinde veya farklı sektörlerde yapılacak uygulamalarda farklı sonuçlara ulaşılabilecektir. Dışadönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve duygusal dengesizlik ile örtük liderlik arasında olumlu yönde ilişki olduğunu belirten 1, 2, 4 ve 5. hipotezlerin kısmen kabul edilmesi ise literatürdeki çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Türk iş yaşamında örgütler genellikle aile işletmesi olmaları ve aile bireyleri tarafından yönetilmeleri örgütte güçlü bir hiyerarşinin oluşmasına ve çalışanların örgüt yöneticisine veya lidere güçlü bağılılığına neden olmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 1998). Yapılan çalışmalarda Türk yönetici ve liderlerinin çalışanlara daha babacan davrandıkları ifade edilmiştir (Kanungo ve Aycan, 1997; Fikret-Pasa, 1999). Bununla birlikte Türk çalışanların ideal lider davranışı beklentilerinin babacan otoriter (Paternal) ve ilişki odaklı olduğu belirlenmiştir (Paşa vd.,2001; 575). Bu beklentilerin GLOBE modelinde Türkiye'nin yer aldığı Ortadoğu grubunun yüksek kolektivizm özelliklerine (House vd., 2004) uygun olduğu ifade edilebilir. İdeal lider olarak nitelenen liderin astları ile iletişim kurdukları, onlar dinledikleri, bilgi paylaştıkları, çalışanların kendilerini ifade etmeleri için ortam hazırladıkları, empati kurdukları, iyi insan

ilişkileri kurabildiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte astların liderlerden kişisel problemleri ile ilgilenmelerini, liderlerin sosyal olaylara katılımlarını beklemeleri ve örgütte aile ortamı yaratılması, kısaca baba gibi davranması beklentisi vardır (Paşa vd.,2001; 575).

Çalışma sonucunda, çalışanların beş faktör kişilik özelliklerinin örtük liderlik algıları üzerinde kişisel ahlak ve duyarlılık boyutlarında etkili olduğu belirlenmiştir. Türk kültürü açısından değerlendirildiğinde Paşa vd., (2001; 575) nin çalışmalarında ifade ettikleri Türk kültüründe ideal lider tipi olan babacan otoriter lider tipinin özellikleri arasında kişisel ahlak ve duyarlılık özelliklerinin de yer aldığı ifade edilebilir. Dolayısıyla çalışmadan elde edilen sonucun Türk kültüründeki ideal lider tipini desteklediği, dolayısıyla çalışanların kişisel ahlak ve duyarlılık boyutlarından kaynaklanan örtük liderlik algılarının kültürel özelliklerle örtüştüğü ifade edilebilir. Türk toplumunda ve iş yaşamında lidere biçilen rol ve yöneticiden beklentiler çalışanına destek olması, onlar koruyup kollaması ve zor zamanlarında çalışanın yanında olmasıdır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre duyarlılık ve kişisel ahlak boyutlarının bu beklentileri karşıladığı değerlendirilmektedir.

Elde edilen sonuçlar üzerinde bu çalışmanın yapıldığı sektörün, işletmenin ve çalışanların özelliklerinin etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu çalışmada örtük liderlik ve beş faktör kişilik özellikleri gibi iki önemli değişken ele alınmıştır. Müteakip araştırmaların daha büyük örneklem kitleler üzerinde daha farklı sektörlerde yapılmasının, anlamlı sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Yapılan çalışma sonucunda, kişilik özelliklerinin örtük liderlik algısı üzerindeki yordama gücünün bilinmesi uygulayıcılar açısından da bazı katkılar sağlayabileceği; yönetim uygulamaları açısından, çalışanların kişilik özelliklerinin örtük liderlik algıları üzerindeki yordama gücünün bilinmesi, izleyici türlerine göre izlenecek liderlik tarzları üzerinde bazı ipuçları verebileceği değerlendirilmektedir. Araştırmanın daha büyük örneklem kitleler ile desteklenmesi durumunda elde edilen sonuçlar, Türk insanının örtük liderlik algısının zihinsel arka planında hangi kişilik özelliklerinin yer aldığına ilişkin bazı sonuçlar çıkarılmasına destek olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- AYKAN, E. (2004). "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri" Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı 17/2 ss.213-224.
- AYMAN, R., Korabık K. (2010). "Leadership. Why Gender and Culture Matter". American Psychological Association. Vol.65 No.3 pp. 157-170. DOI: 10.1037/a0018806
- BAKAN, İ. (2009). "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması" TİSK Akademi. 4(7). Ss. 138-172.

- BALLI, E. (2013). “Lider Olarak Algılanmada Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Özel Güvenlik Görevlisi Örnekleminde Ampirik Bir Çalışma” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 13. Sayı: 3 Ss. 85-94
- BARRİCK, M.R., Mount, M. K. (2003). Impact of Meta-Analysis Methods on Understanding Personality-Performance Relationships Impact of Meta-Analyses
- BERBER, A., Rofcanin, Y. (2012). “Perceivers As Cognitive Misers: Scale Development For Implicit Leadership Theories In The Context Of MBA Degrees From Turkey” İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt 13. Sayı 1. Ss. 15-44.
- BRYMAN, A. (2001). “The Generalizability of Implicit Leadership Theory” Journal of Social Psychology. 127(2). pp.129-141.
- BUCKNER V., John E., Castille, C.M., Sheets, T. L. (2012). “The Five Factor Model of Personality and employees’ excessive use of technology” Computers in Human Behavior. 28. Pp. 1947-1953.
- COSTA, P.T., McCrae, R.R., (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) Professional manual. Odessa, FL: PAR.
- ÇETİN, F., Varoğlu A. (2009). “Özellikler Bağlamında Girişimcinin Beş Faktör Kişilik Örüntüsü” KHO Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt:8, Sayı:2 S.51-66.
http://www.kho.edu.tr/enstitu/SAVBEN_Dergi/KASIM2009/Makale_3.pdf.
- ÇİVİTÇİ, N. Arıcioğlu, A. (2012). “Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri”. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Yıl.12 Sayı 23. Ss. 78-96.
- DAS, A., Kumar, V., Kumar, U. (2011). “The Role of Leadership Competencies for Implementing TQM. An Empirical Study in Thai Manufacturing Industry.” International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 28 No. 2, Pp. 195-219
- DEMİR, H., Tarhan, O. (2008). “Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi.” İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim Dergisi, Yıl:19, Sayı:61, Ss.72-90.
www.iie.istanbul.edu.tr/ydsy/MakaleGoster.aspx?m=418
- DEN HARTOG, D. N., House, R.J., Hanges, P.J. (1999). “Culture Specific and Crossculturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed.” Leadership Quarterly, 10(2), 219–256.
- DOĞAN, T. (2013). “Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Öznel İyi Oluş” Doğuş Üniversitesi Dergisi. 14 (1) ss.56-64
- ELANAİN, H. A. (2007). “Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship?” International Review of Business Research Papers, Vol. 3 No.4 Pp. 31-43.
- ERDAL, M. (2007). “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi” Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE. http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00717/mehmet_erdal_tez.pdf
- EREN, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Ař. İstanbul.
- ERKUŞ, A. (2011). “Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü.” Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi Cilt.25 Sayı 1 Ss. 127-152
- HO, Chia-Lin. (2012). “Implicit Leadership Theories: Explicit and Implicit Measures and Their Respective Relationship to Leadership Perceptions and Followers’ Characteristics” A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy
- HOLLANDER, E. P. ve JULIAN, J. W. (1969), “Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes”, Psychological Bulletin, 71 (5), 387-397.
- HOLMBERG, I., Åkerblom, S. (2006). “Modelling Leadership – Implicit Leadership Theories in Sweden.” Scandinavian journal of Management” Vol. 22 pp. 307-329.
- HOMANS, R., Curphy, G.J., Hogan, J. (1994). “What We Know About Leadership? Effectiveness and Personality” American Psychologist. Inc. 0003-066X/94/\$2.00 American Psychological Association. Vol. 49 No.6 pp 493-504.
- HOUSE, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). “Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to Project GLOBE” Journal of Woeld Business. Vol. 37. Pp.3-10.
- İBİCİOĞLU, H., H.İ. Özmen, S. TAŐ. (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik bir Çalışma” Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi. 14(2). Ss. 1-23.

- JOHN, O. P., Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives . In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), Handbook of personality: Theory and research (Vol. 2, pp. 102–138). New York: Guilford Press.
- KELLER, T. (1999). "Images of the familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories." *Leadership Quarterly*. 10 (4). pp 589-607.
- LAVALLEY, J. B. (2013). "Leadership Schemas: The Influence of Organizational Context on Implicit Leadership Theories". Master of Science. Department of Psychological Sciences College of Arts and Sciences. Kansas State University.
- LANGELAAN, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L.J.P., Schaufeli, W. B. (2006). "Burnout And Work Engagement: Do Individual Differences Make A Difference?" *Personality and Individual Differences* Vol. 40 Pp. 521–532 DOI:10.1016/j.paid.2005.07.009
- LİNG, W., China, R.C., Fang, L. (2000). "Chinese Implicit Leadership Theory" *The Journal of Social Psychology*. 140(6). pp. 729-739.
- LORD, R.G.; R. J. Foti; C. L. de Vader; (1984). "A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions", *Organizational Behavior And Human Performance*, 34, pp. 343-378.
- LUNENBURG, F. C. (2011). "Leadership versus Management: A Key Distinction-At Least in Theory" *International Journal Of Management, Business, And Administration* Volume 14, Number 1 pp. 1-4.
- MERDAN, E. (2013). "Beş Faktör Kişilik Kuramı İle İş Değerleri İlişkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. Sayı 7. Ss. 140-159.
- ÖZDAŞLI, K., Yücel, S. (2010). "Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir Analiz" *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Yıl: 2010/1, Sayı:11 Ss. 67-83.
- ÖZKALP, E. (2003). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri. Eskişehir.
- ÖZKALP, E., Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ekin Basım Yayın Dağıtım. 5 Baskı. Bursa.
- PAŞA, S. F., H. Kabasakal, M. Bodur. (2001). "Society, Organizations, and Leadership in Turkey" *Applied Psychology: An International Review*. 50 (4) Pp.559-589.
- PHAN, T.T. "Predictors of job engagement with extraversion as the moderating variable" Master's Theses. The Faculty of the Department of Psychology San Jose State University. UMI Number: 1448881.
- RAMALU, S. S., Rose, R. C., Kumar, N., Uli, J. (2010). "Personality and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment" *The Journal of Applied Business Research*. Vol.26 No.6. pp.113-122.
- ROSSIER, J., Zecca, G., Stauffer, S. D., Maggiori, C., Dauwalder, Jean-Pierre. (2012). "Career Adapt-Abilities Scale in a French-speaking Swiss sample: Psychometric properties and relationships to personality and work engagement." *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 80 Pp. 734–743. DOI:10.1016/j.jvb.2012.01.004
- SİĞRİ, Ü., Şişman, F. A., Gemlik, H. N. (2010). "Çalışanların kişilik özellikleri ile Müzakerecilik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Analizi: Sigortacılık ve Lojistik Sektörlerinde Bir Araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. Yıl 3. No.5 Yaz 2010. ss. 101-122.
- STRANG, S. E. (2004). "Big five personality and leadership developmental levels as predictors of leader performance" A Thesis Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science. B.S., The University of Georgia.
- SUTHERLAND, R., De Bruin G. P., Crous, F. (2007). "The Relation Between Conscientiousness, Empowerment and Performance" *SA Journal of Human Resource Management*. Vol.2 pp.60-67.
- ŞAHİN, F. (2012). "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, Ss.141-163
- ŞİMŞEK, Ö. F. (2007). "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları" *Ekinoks Yayınları*, Ankara.
- TABAK, A., Kızıloğlu A., Türköz T. (2013). "Örtük Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması" *ODTÜ Gelişme Dergisi*. Sayı 40. Ss. 97-138
- TEYFUR, M., Beytekin, O. F., Yalçınkaya, M. (2013). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)" *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (2013) Ss. 84-106.
- TÜRETGEN, İ. Ö., Cesur S. (2010). "İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması" *İ.Ü. Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenen çalışma*. Proje No. B.Y.P 3228. Yönetim Yıl:21 Sayı 67 Ss. 52-66.

- VANAM, S. (2009). "Job Engagement: Examining The Relationship With Situational And Personal Factors." In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science The Faculty of the Department of Psychology San José State University UMI Number: 1473527
- YİĞİT, R., Deniz, M. E. (2012). " Polislerin İletişim Becerilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Empatik Eğilimlerine Göre İncelenmesi" Polis Bilimleri Dergisi Cilt:14 (3) ss.67-84.
- ZEL, U. (2001). "Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelemesi." Amme İdaresi Dergisi. Cilt 34. Sayı 2. Ss. 39-52.
- ZEL, U. (2006). Kişilik ve Liderlik.Nobel Yayın Dağıtım. 2 nci Baskı. Ankara.

İNTERNET ALINTILARI:

1. Kotter http://www.sagepub.com/upm-data/33554_Chapter1.pdf (Erişim Tarihi: 19.10.2013)
2. Michael K. Mount Murray R. Barrick, Impact of Meta Analyses
http://people.tamu.edu/~mbarrick/Pubs/2003_Barrick_Mount_Impact_of_Meta_on_FFM_chptr.pdf
(Erişim Tarihi: 03.11.2013)
3. İşkur Mesleki Yönelim Bataryası El Kitabı. Dia5 İnsan Kaynakları. 2013. İstanbul.
<http://www.dia5.com.tr/files/iskur-myb-help-2013.pdf> (Erişim Tarihi: 16.07. 2014)