

**Türkiye’de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı**  
**Akif TABAK<sup>1</sup>, Ali KIZILOĞLU<sup>2</sup> & Mustafa POLAT<sup>3</sup>**

**Özet:** Örtük liderlik kuramı, insanların çocukluklarından itibaren birçok farklı girdinin etkisiyle zihinlerinde şekillendirdiği ve içselleştirdiği lider modelini ifade etmektedir. İnsanlar genellikle zihnindeki modele uygun kişileri lider olarak kabul etme eğilimindedirler. Bu bağlamda araştırmada Türk insanının içselleştirdiği lider modelinin ne olduğuna ilişkin ilk ipuçlarının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Çalışma iki aşamalı yürütülmüş, ilk aşamada değişik statü ve meslek grubuna dâhil olan 117 kişinin fikirlerinden yola çıkılarak Türk tipi örtük lidere ilişkin bir nitelik havuzu oluşturulmuştur. Ardından bu niteliklerden en çok ifade edilenler bir araya getirilmiş ve 88 maddeden oluşan örtük liderlik anketi geliştirilmiş ve farklı il ve statülerden 384 kişiye uygulanmıştır. Yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde, benzerlik içeren ve anlamsız bulunan 58 madde ölçekten çıkarılmış, kalan 30 madde ile tekrar keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Sonuç olarak Türkiye’de örtük liderliği açıklayan 6 faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Örtük liderlik.

***The Concept of Implicit Leadership in Turkey: Content and Framework***

**Abstract:** Implicit leadership theories represent leader models that people shapes in their minds by the very earlier stages of their lives. People have tendency to approve individuals as leaders whose characteristics fit these mental models. This study has been prepared to determine the implicit theory of leadership among Turkish people. The study has been conducted in two stages. Firstly a characteristic basin has been composed about leader in respect of the thoughts of 117 participants that belong different status groups. Then by using this database, ILT scale, with 88 items, has been developed. At the second phase, ILT scale administrated 384 Turkish participants. According to the result of factor analysis 58 items removed from the scale and consequently 6 factors yielded about implicit leadership theories in Turkey.

**Key Words:** Leadership, Implicit leadership.

**1. GİRİŞ**

Liderlik, örgütsel davranış konusunda çalışan araştırmacıların sürekli olarak dikkatini çekmiş ve araştırmacıların üzerinde önemle durdukları bir konu olmuştur. Konu küresel dünya koşullarında yeni yaklaşım ve fikirlerle birlikte güncelliğini korumaktadır. Özellikle

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Kara Harp Okulu SAVBEN, [atabak@kho.edu.tr](mailto:atabak@kho.edu.tr)

<sup>2</sup> Kara Harp Okulu SAVBEN, [akiziloglu@kho.edu.tr](mailto:akiziloglu@kho.edu.tr)

<sup>3</sup> Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı, [mpolat@kho.edu.tr](mailto:mpolat@kho.edu.tr)

sanayileşme sonrasında yoğunlaşan araştırmalar birbirinden farklı yaklaşımları gündeme getirerek çok sayıda liderlik teorisinin geliştirilmesine ve tartışılmasına katkı sağlamıştır. Bu kapsamda bugüne kadar geliştirilen liderlik yaklaşımları incelendiğinde; bunların genel olarak üç grup altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar; lidere, lidere koşulların ve takipçilerin etkilerine ve lider ve takipçileri arasındaki etkileşime odaklanan yaklaşımlardır (Koommoo-Welch, 2008).

1950'li yıllara kadar lidere odaklı yaklaşımlar geliştiren bir grup bilim adamı liderin doğuştan sahip olması gereken özellikler üzerinde durmuş, diğer bir grup ise liderin özelliklerinden ziyade nasıl davranması gerektiği konusuna açıklık getirmeye çalışmıştır. 1980'li yıllara kadar olan dönemde ise liderlik sürecine koşulların ve takipçilerin etkilerine odaklanan yaklaşımlardan, durumsallık yaklaşımı ve amaç-yol teorisi, lider ve içinde bulunan koşulların en optimal eşleşiminin liderin etkinliğini en üst seviyeye çıkaracağını ortaya koymuşlardır. Lider ve takipçileri arasındaki etkileşim amaç yol teorisinde ilk kez vurgulansa da, lider üye etkileşim teorisi, yeni liderlik yaklaşımlarından olan dönüştürücü liderlik yaklaşımı, etkileşimsel yaklaşım gibi yaklaşımlar tamamen lider ve takipçileri arasındaki etkileşime odaklanmışlardır (Koommoo-Welch, 2008).

Ortaya konan her yeni yaklaşım liderlik yazınına yeni katkılar sağlarken, son yıllarda liderlik olgusuna liderin gözünden ziyade takipçilerin bakış açısıyla yaklaşan örtük liderlik kuramı üzerinde ciddi çalışmaların yürütüldüğü gözlenmektedir.

Örtük liderlik kuramına göre bir grupta potansiyel bir lider, ancak takipçilerin kendisini lider olarak algılaması ve benimsemesiyle ortaya çıkabilecektir. Bu algılama temelli süreç, potansiyel liderin karakteristiği ve davranışları ile takipçilerin zihnindeki lider imajı uyduğu müddetçe işleyecektir. Takipçilerin zihnindeki lider imajı ifadesinden, insanların zihinlerinde oluşturdukları lider prototipi veya modeli anlaşılmalıdır ki, bu model kişinin çocukluğundan itibaren kazandığı tecrübelerden ve diğer birçok etkenin girdileriyle şekillenir.

Takipçileri olmadan lider olunamayacağı ifadesi örtük liderlik kuramının çıkış noktasını işaret etmektedir. Liderliği daha çok takipçilerin perspektifinden araştıran çalışmaların başında Eden ve Leviatan (1975)'in yürüttüğü ve bir kişinin liderden beklediği davranışlara ve niteliklere dair inançlarının o kişinin örtük liderlik modelini oluşturduğunu ortaya koyan çalışması gelmektedir. Daha sonraki yıllarda Lord vd. (1984), Rosch'un kategorizasyon teorisini (1978) liderlik alanına uygulamışlar ve liderlik kategorizasyon teorisini geliştirmişlerdir. Kategorizasyon teorisine göre insanlar sınırlı kapasiteleri ile bilgi işleme sürecinde, çevreyi basitleştirmek

için modeller ve sınıflandırmalar yaparlar. Kategori sistemleri yatay ve düşey boyutları olacak şekilde hiyerarşik bir yapı içindedir.

İdeal lider prototipini içeren örtük liderlik kuramı insanların zihinlerindeki kavramsal kategorileri yansıtırlar ve insanlar gerektiğinde çevresindekileri bu modellere göre lider veya lider değil şeklinde sınıflandırır (Lord, Foti, ve De Vader, 1984:344). Lord vd. nin liderlik kategorizasyon modeline göre, liderlik üç seviyeli hiyerarşik bir yapı içinde sınıflandırılmıştır. Hiyerarşinin en üst ve en genel seviyede lider yer alır ve insanlar bu seviyede tüm liderleri kapsayacak birkaç ortak özellik sayesinde lider ve lider olmayan ayrımını yaparlar. İkinci seviyede on bir değişik türde lider bulunmaktadır. Bunlar eğitim, iş, finans, dini, spor, askeri, politik gibi çeşitlerdir. Temel seviye olarak adlandırılan bu seviye değişik alanlardaki lider tiplerine özgü daha ayrıntılı birçok özellik barındırır. Üçüncü seviyede ise temel seviyede bulunan liderlik alanının barındırdığı daha belirgin türler (Liberal-Muhafazakar politik lider) vardır (Lord, Foti, ve De Vader, 1984:344). Bu düşüncelerden hareketle farklı alanlardaki liderler için liderlik modellerinin de farklılık gösterebileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Ülkemize geçerli olan liderlik modellerini inceleyen araştırmalar olmakla beraber, konuyu takipçilerin bakış açısıyla inceleyen çalışmaların eksik olduğu değerlendirilmektedir. Örtük liderlik modellerine ancak takipçilerin düşüncelerinden yola çıkılarak ulaşılabileceği dikkate alındığında bu eksikliğin öneminin daha iyi anlaşılabilmesi ifade edilebilir. Yapılan çalışmalar, Türkiye’de en çok gözlemlenen liderlik tiplerinin; takımca çalışan, babacan ve düşünceli, astlarına serbestlik tanıyan ve otokratik ve hiyerarşi temelli liderlik şekilleri olduğunu göstermiştir. Ayrıca Türk toplumunda ideal lider davranışları ilişki odaklı, görev odaklı, paylaşımcı ve karizmatik olmak üzere dört grupta toplanabileceği ortaya koyulmuştur (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001:564).

Çalışmanın amacı, örtük liderlik kuramı bağlamında, Türk insanının içselleştirdiği lider modelinin algılanmasına ilişkin ipuçlarına ulaşmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere birinci bölümde örtük liderlik modelinin nasıl şekillendiğine, çalıştığına ve bu modeli besleyen kaynaklara değinilmiş, ikinci bölümde ise örtük liderlik teorilerinin içeriği ve yapısı ele alınarak bu hususta yapılan çalışmalara atıflar yapılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi üzerinde durulmuş, son bölümde ise elde edilen bulgulara ile bu bulgulara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örtük Liderlik Modellerinin Şekillenışı ve İşlevi

Kişinin içselleştirdiği örtük liderlik modelleri birçok kaynaktan beslenir. Hunt vd., kişisel özelliklerin yanında birçok değişkenin kişinin örtük liderlik teorilerini etkileyebileceğini ifade etmektedir (1990:42).

Örtük liderlik kuramı üzerinde yapılan çalışmalar kişilerin zihinlerinde oluşturdukları ideal lider modelini şekillendirirken başta içinde yaşadıkları kültür (Brodbeck vd., 2000; Konrad, 2000; Hofstede,1980) olmak üzere, cinsiyet (Paris, 2004), kişilik özellikleri (Keller, 1999: 590-607), çocukluk tecrübeleri (Keller, 2003:141-160) gibi birçok farklı değişkenin etkilerine maruz kaldıklarını göstermiştir.

Her insan ideal liderin nasıl bir şahsiyet olması gerektiğine dair düşünceler besler. Bu düşünceler kişinin zihnindeki lider modelini oluşturur ki, karşısındaki kişiyi bu modelle karşılaştırdıktan sonra kişiyi lider veya değil şeklinde kategorize eder (Offermann vd., 1994:44). Kişi zihnindeki ideal lideri belki lisedeki takım koçundan, belki anne babasından, belki de çok etkilendiği bir arkadaşından modellemiş olabilir.

Her insanın zihninde bir ideal lider modeli olduğundan, liderin de zihninde canlandırdığı böyle bir prototipe sahip olmak istemesi doğaldır. Örtük liderlik kuramının iş dünyasında liderlerle takipçiler arasındaki ilişkileri belirlemesi de beklenmelidir (Hunt vd., 1990:42). Zira yöneticinin davranışları içselleştirdiği lider modeline uygun olarak şekillenecektir. Çalışanların lider prototipi ile yönetici arasındaki uyum arttıkça iş hayatında iletişimle beraber, sağlanan ortak anlayış sayesinde sosyal etkileşim de artacaktır (Engle ve Lord, 1997:1004-1007). Benzer şekilde çalışanların örtük liderlik modelleri ile yöneticinin davranışları arasındaki uyum arttıkça çalışanların iş tatmini artacak, buna paralel olarak iş ortamındaki huzur artacaktır (Epitropaki ve Martin, 2005: 672).

Bunların yanında örtük liderlik modellerinde sağlanan uyum, liderin takipçilerini etkileme yeteneğini de arttıracaktır (Foti ve Luch, 1992:63). İnsan lider konumunda olan birisi ile karşı karşıya kaldığı anda zihnindeki lider modeli devreye girecek ve karşısındakini lider veya değil şeklinde sınıflandıracaktır. Böyle bir durumda takipçilerin kabulleneceği lider tipi ile yöneticinin davranışlarındaki uyum iş hayatında başarının anahtarlarından birisi olacaktır.

Belirli bir kültürde örtük liderlik büyük oranda tutarlılık göstermekte iken, değişik kültürlere mensup insanların değişik liderlik prototipleri ve liderle ilgili farklı tercihleri vardır. Ulusal kültürler liderlik, organizasyon ve motivasyonla ilgili değer ve tutumlar bakımından diğerlerinden farklılaşmaktadır. Kültürel uygunluk teorisine göre, bir kültürde kabul gören

liderlik tutum ve davranışları, kültürel değerlerce etkilenmektedir (House, Wright ve Aditya, 1997). Hofstede (1980)'e göre liderler kendi tarzlarını kendileri belirleyemezler, büyük oranda astlarının içinde bulunduğu kültürel koşullara ayak uydururlar.

Bu noktada farklı kültürlerde örtük liderlik ile ilgili yapılan çalışmaları incelemekte fayda görülmektedir. Ling vd. sosyo-kültürel çevrenin liderlik üzerinde derin etkileri olacağını, Çinlilerin örtük liderlik modellerinin batıda yapılan çalışmalar sonucunda elde edilenlerden farklı olması gerektiğini ileri sürmüşler ve yaptıkları araştırmada batı kaynaklı çalışmaların neticelerinden farklı bir yapıya ulaşımlardır (2000:738). Paris (2004) ise kültürü güç mesafesi ve cinsiyetlerin eşitliği açısından değerlendirmiş, neticede kültürel farklılıklar ve cinsiyet ile örtük liderlik kuramı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Konu Avrupa'da 22 ayrı ülkede incelenmiş, kültürel farklılıkların liderlik konseptine etkileri ve değişik kültürlerde liderlik algısının farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Neticede Avrupa ülkelerinde lider prototipinin kültürel farklılıklara bağlı olarak değişiklik gösterdiği, bununla beraber benzer kültürel değerler taşıyan ülkelerin benzer liderlik konseptine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Brodbeck vd. , 2000).

Ulusal kültür farklılıkları, insanların lider konumundaki kişiden beklentilerinin farklılaşmasını ve farklı yönetim şekli beklentisini beraberinde getirmektedir. Benzer değerlere, rollere, inanç sistemlerine, beklentilere, norm ve diğer kültürel değişkenlere sahip, kendi ulusal kültürünün parçası olan kişilerden oluşan örneklemelerde lider ifadesinden benzer tanımları çağrıştırdıkları söylenebilir.

Kültürel farklılıklar, cinsiyetle örtük liderlik modeli arasındaki ilişkiye etki etmektedir. Güç mesafesi ve cinsiyet eşitliği bakımından farklılıklar içeren ülkelerde (kültürlerde) kadın ve erkek yönetici liderlerin, liderlik algıları da farklılaşmaktadır (Paris, 2004).

Keller beş kişilik özelliğini deneysel olarak kullanarak örtük liderlik algılarıyla, kişilikleri ve aileden gelen özelliklerini bağdaştırmaya çalışmaktadır. Keller'a göre kişilik özellikleri ile örtük liderlik modelleri arasında anlamlı ilişki vardır ve içselleştirilen lider modelleri insanların ailevi özelliklerini de kapsayan kişisel geçmişleri temelinde oluşmaktadır. Bunların yanında kişiler kendilerine benzeyen liderleri ideal lider olarak algılama eğilimindedirler (1999: 590-607).

Örtük liderlik modellerinin zamanla değişim gösterip göstermediği hususunda çeşitli çalışmalar yürütülmüştür. Bartunek örtük liderlik modellerinin kolaylıkla değişmeyeceğini, gerçekleşebilecek değişimler de sil baştan köklü yapılanmalar şeklinde değil, zamana yayılan küçük

adaptasyonlar şeklinde olacağını ifade etmektedir (1984:370). Bunların yanında yürütülen deneysel bir çalışma örtük liderlik modellerinin hayat boyunca sabit kaldığını göstermiş, farklı bir görüşü ortaya koymuştur (Epitropaki ve Martin, 2004: 307).

## **2.2. ÖRTÜK LİDERLİK**

Amerikan kaynaklı yönetim teorilerinin diğer ülkelere ithali neticesinde, Amerika'da iyi yönetici diğer kültürlerde de iyidir inancı uzunca bir süredir geçerliğini korumuştur. Ancak yönetime ilişkin tutumların, değerlerin, davranışların ve etkinliğin ulusal kültürlerde değişiklik gösterdiği anlaşıncaya, bu görüş de ortadan kalkmaya başlamıştır. Bunun yanında kültürel farklılıkların yönetim kaidelerinde ve liderden beklentilerde de farklılıklara sebep olduğu (Paşa vd., 2001:559) değerlendirilmektedir.

Hofstede (1980)'e göre kültür, zihinsel ortak bir programlamayı ifade eder ve farklı toplumlarda liderlik algısını, organizasyonel yapıyı, dini teşkilatı ve bunlara benzer birçok farklı olguyu açıklamamızı sağlar.

Bu ifadelerden yola çıkıldığında sosyo-kültürel çevrenin liderlik üzerinde ciddi etkileri olduğu görülebilir. Farklı kültürel yapılardan ithal edilen liderlik ve yöneticilik yaklaşımlarının aynen benimsenmesinin diğer bir kültürdeki değer yargılarına uymayacağı aşikârdır. Bu nedenle Türk tipi liderlik modeli üzerinde yapılacak çalışmaların Türk değerler sistemi üzerine inşa edilmesi mümkündür.

Örtük liderlik kuramının içeriğine ilişkin yapılan çalışmalarda değişik sonuçlara ulaşılmıştır. İsrail'de yapılan araştırmada 4 faktör yapısı ortaya koyulmuştur. Bunlar destek verme, işleri kolaylaştırma, ilişkilere ve hedeflere yoğunlaşmadır (Eden ve Leviatan, 1975:737). Offerman vd.nin Amerika'da yürüttüğü diğer bir çalışma sonucunda, bir örtük liderlik ölçeği geliştirilmiş ve hassasiyet, adanmışlık, karizma, çekicilik, zeka, güç ve erkeksilik olmak üzere 8 faktör elde edilmiştir (1984:43-58). Çinliler üzerinde yapılan bir çalışmada ise kişisel ahlak, hedeflerde etkinlik, insanlar arası yetenek ve beceriklilik olmak üzere 4 faktör elde edilmiş ve bunların Amerikan örneklemeden elde edilenden farklı olduğu görülmüştür (Ling vd., 2000:738).

Türkiye örneğinde örtük lider davranışları da yapılan bir çalışmada ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre ülkemizde geçerli olabilecek lider davranışları ilişki odaklı, görev odaklı, paylaşımcı ve karizmatik olmak üzere dört gurupta toplanmıştır (Paşa vd., 2001: 564).

### 3. ARAŞTIRMA

Çalışma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada Ankara İlinde farklı yaş, statü ve meslek grubundaki 117 kişiye açık uçlu bir soru sorularak ideallerindeki lideri betimleyen özellikleri yazmaları istenmiş ve bunlardan elde edilen sonuçlarla liderlerin sahip olduğu düşünülen bir nitelik havuzu oluşturulmuştur. Elde edilen veriler değerlendirildikten sonra örtük liderlik ölçeği geliştirilmiştir. İkinci aşamada, ilk aşamada elde edilen ölçek 4 ayrı ilde ikamet eden farklı statülerde başka bir örnekleme uygulanmış ve elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır.

#### 3.1. Birinci Çalışma (Ölçek Geliştirme)

##### 3.1.1. Katılımcılar

Çalışmaya Ankara İlinde farklı statü ve meslek grubundan 117 kişi katılmıştır. Çalışmada fikirlerine başvurulmuş olan 117 kişi %24 oranında orta düzey yöneticilerden, %76 oranında değişik alanlarda faaliyet gösteren işçi ve çalışanlar ile memurlardan oluşmaktadır. Çalışmaya katılanlar farklı yaş gruplarında ve eğitim seviyesinde kişiler olup %79'u erkek, %21 kadındır. Katılımcılara ilişkin diğer demografik veriler Tablo-1'de sunulmuştur.

**Tablo-1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Yaş      | Frekans | Yüzde | Öğrenim            | Frekans | Yüzde |
|----------|---------|-------|--------------------|---------|-------|
| 20-30    | 38      | 32,4  | İlkokul            | 33      | 28,2  |
| 31-40    | 56      | 47,8  | Ortaokul           | 24      | 20,5  |
| 41-50    | 21      | 17,9  | Lise               | 24      | 20,5  |
| 51-60    | 2       | 1,7   | Üniversite ve üstü | 36      | 30,7  |
| Toplam   | 117     | 100   | Toplam             | 117     | 100   |
| Cinsiyet | Frekans | Yüzde |                    |         |       |
| Erkek    | 93      | 79,4  |                    |         |       |
| Kadın    | 24      | 20,5  |                    |         |       |
| Toplam   | 117     | 100   |                    |         |       |

##### 3.1.2. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada kullanılan form katılımcıların demografik bilgilerini içeren birinci bölüm ve açık uçlu bir soru içeren ikinci bölümü kapsamaktadır. Katılımcılardan ikinci bölümde liderde bulunmasını bekledikleri 15 niteliği yazmaları istenmiştir. Formda liderle ilgili herhangi bir tanım verilmemiştir.

##### 3.1.3. Analiz

Çalışma neticesinde 117 katılımcıdan toplam 845 ifade elde edilmiştir. Bunlarda 42 tanesi konu ile ilgisiz olduğu düşüncesiyle elenmiş, geriye kalan 783 ifadeden aynı anlama gelenler bir araya getirilerek 246

niteliğe ulaşılmıştır. Elde edilen 246 nitelikten üç ve daha az atıf alanlar analizden çıkarılmış ve sonuçta geriye 88 madde kalmıştır.

Araştırma neticesinde liderin dürüst, adil, ileriye gören, bilgili, otoriter, saygılı, cesur, özgüveni olan, kararlı, yeniliğe açık, çalışkan, etkileyici, eğitilmiş, saygılı, hoşgörülü, vizyon sahibi, iletişim becerisi olan ve hitabeti iyi olmasının en çok vurgulanan hususlar olduğu görülmüştür.

### 3.1.4. Ölçek

Çalışma sonucunda rastgele sıralanmış 88 maddeden oluşan likert tipi formatında örtük liderlik ölçeği geliştirilmiştir.

## 3.2. İkinci Çalışma (Ölçeğin Uygulanması)

### 3.2.1. Katılımcılar

İkinci uygulamaya farklı illerden, farklı statülerde 384 kişi katılmıştır. Katılımcıların % 66'sı 20-30 yaşları arasında olup, %34'ü daha büyük yaş gruplarındadır. Çalışmaya katılanların %35'i öğrenci iken geri kalanların diğer meslek gruplarına dağıldığı dikkat çekmektedir. Öğrencilerin denekler arasında diğer mesleklere nazaran ağırlıklı olmaları yaş dağılımındaki dengesizliği ortaya çıkarmaktadır. Bunların yanında ülkemizde çalışma hayatında erkeklerin kadınlara oranda baskın olmaları katılımcıların arasında erkeklerin %70'lik bir oranda bulunmaları sonucunu ortaya çıkarmıştır. İkinci çalışmayla ilgili olarak katılımcıların demografik özellikleri Tablo-2'de sunulmuştur.

**Tablo-2: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Yaş         | Frekans | Yüzde | Meslek         | Frekans | Yüzde |
|-------------|---------|-------|----------------|---------|-------|
| 20-30       | 256     | 66,7  | İşçi           | 35      | 9,1   |
| 31-40       | 60      | 15,6  | Memur          | 84      | 21,9  |
| 41-50       | 37      | 9,6   | Serbest Meslek | 77      | 20,1  |
| 51-60       | 13      | 3,4   | Öğrenci        | 137     | 35,7  |
| 61+         | 6       | 1,6   | Emekli         | 7       | 1,8   |
| Belirtmeyen | 12      | 3,1   | Belirtmeyen    | 44      | 11,5  |
| Toplam      | 384     | 100   | Toplam         | 384     | 100   |
| Öğrenim     | Frekans | Yüzde | Cinsiyet       | Frekans | Yüzde |
| İlkokul     | 18      | 4,7   | Erkek          | 272     | 70,8  |
| Ortaokul    | 19      | 4,9   | Kadın          | 96      | 25    |
| Lise        | 72      | 18,8  | Belirtmeyen    | 16      | 4,2   |
| Üniversite  | 250     | 65,1  | Toplam         | 384     | 100   |
| Lisans Üstü | 13      | 3,4   | Medeni Hal     | Frekans | Yüzde |
| Belirtmeyen | 12      | 3,1   | Evli           | 128     | 33,3  |
| Toplam      | 384     | 100   | Bekâr          | 232     | 60,4  |
|             |         |       | Belirtmeyen    | 24      | 6,3   |
|             |         |       | Toplam         | 384     | 100   |



### **3.2.2. Süreç**

İkinci uygulamada katılımcılardan bir önceki çalışmada geliştirilen 88 maddelik anketi değerlendirmeleri istenmiştir. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini içeren kısım bulunurken ikinci bölümünde ilk araştırma sonucu elde edilen ve ideal lideri niteleyeceği düşünülen 88 madde listelenmiştir. Katılımcılardan, her bir niteliğin liderin ne derece özelliği olduğunu 10'lu likert tipi ölçek vasıtasıyla belirtmişleri istenmiştir.

### **3.2.3. Analiz**

Elde edilen veriler incelenmiş, geçersiz olduğu düşünülen anketler çalışmadan çıkarıldıktan sonra 384 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Veriler SPSS paket programına girilmiş ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan ilk analizlerde ölçek ayıklama işlemi gerçekleştirilmiş, 88 maddenin 58'i ölçekten çıkarılmıştır. Geri kalan 30 madde tekrar faktör analizine tabi tutulmuş ve varimax rotasyonu uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen 6 faktörün 0,4 ve üzeri faktör yükleriyle birbirinden net bir biçimde ayrıldığı görülmüştür. Elde edilen 6 faktör toplam varyansın % 57,83'ünü açıklamaktadır.

## **4. BULGULAR**

Her iki çalışmaya katılanların %75'ten daha fazlası erkektir. Bunun nedeninin ülkemizde iş hayatında erkeklerin daha aktif olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Aynı zamanda çalışmaya orta düzey yöneticilerin katılımı hedeflenmiş ve birinci çalışmada hedeflenen seviye olan %20'ye ulaşılmıştır.

Çalışmanın ilk aşamasında 117 kişilik bir örnekleme liderin taşıması gereken nitelikler açık uçlu olarak sorulmuş ve alınan cevaplar değerlendirilerek bir nitelik havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan nitelik havuzunda katılımcılar tarafından ifade edilme frekansı üç ve daha fazla olan kriterlere dayanarak 88 maddelik örtük liderlik anketi geliştirilmiştir. İkinci aşamada bu anket 384 kişilik farklı bir gruba uygulanmış ve veriler SPSS programına girilerek faktör analizine tabi tutulmuştur.

Katılımcıların içselleştirdiği lider modelini ortaya koymak ve ortaya çıkacak özellikleri daha belirgin boyutlar altında toplamak amacıyla 88 değişkene uygulanan temel bileşenler faktör analizi sonucunda 6 faktör elde edilmiştir. İlk bulgular içerik analizine tabi tutulmuş, anlamlı olmayan 58 değişken daha sonraki analizlere dahil edilmemiştir. Kalan 30 değişkene tekrar faktör analizi uygulanmıştır ve varimax rotasyonuna tabi tutulmuştur. Son analiz sonucunda toplam varyansın % 57,83'ünü açıklayan ve anlamlı olarak kabul edilen 6 faktöre ulaşılmıştır. Örtük liderlik kuramı ile ilgili 30

ifadenin toplam güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,93 olarak bulunmuştur. Ayrıca Keiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlik ölçüsü 0,91 değeriyle faktör analizi uygulamak için uygundur. Ayrıca ulaşılan faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach alpha değerleri 0,88 ile 0,70 arasında değişmektedir. Bu değerler kabul edilebilir güvenilirlik düzeyindedir.

Elde edilen altı faktörü oluşturan değişkenlerin özellikleri dikkate alınarak yapılan çalışmada faktörler aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir:

**Dürüstlük ve güvenilirlik:** Toplam varyansın % 15,43'ünü açıklamaktadır. Bu faktöre göre değerlendirmeye tabi tutulan insanlar öncelikle liderin güven eren bir yapısının olmasını arzulamaktadırlar. Buna göre liderin dürüst, ahlaklı, güvenilir, sözünde duran, saygıdeğer, insanlara güven veren, kişilikli bir şahıs olması gerekmektedir. Burada dikkat çeken en önemli husus Doğu kültürünün temsilcilerinden olan Çin örneğinde yapılan araştırmada elde edilen sonuçlarla benzer sonuçların ortaya çıkmış olmasıdır. Amerikan örneğinde lider ile ilgili ifadelerde genellikle güç, baskın olma, erkeksilik, zekâ, çekicilik gibi yönler ön plana çıkmaktadır. Türkiye'de ise güvenilir olmak, ahlak, erdem, doğruluk gibi sıfatlar ilk sırayı almaktadır.

**Beceriklilik:** İkinci faktör 5 bileşen içermekte toplam varyansın % 9,86'sını açıklamaktadır. Katılımcılar lideri yaptığı işi organize edebilen, gerektiğinde inisiyatif kullanabilecek, yeterince hızlı karar verebilen ve karşılaştığı problemlerin üstesinden gelebilecek yetenekte becerikli, işinin ehli, görevinin sorumluluğunu taşıyabilecek aynı zamanda çalışanlarını motive edebilecek bir kişi olmasını istemektedirler. Bu kişi takımını başarıya taşıyabilecek yeteneğe sahip olmalıdır. Çin kökenli araştırmada bu faktörün çok benzeri ortaya çıkmışsa da Amerikan örneğinde benzer nitelikler görülmemektedir. Zira Çinliler bizim insanımıza benzer şekilde lider vasfına sahip olması için bir kişinin yeterli beceriyi barındırması gerektiğini düşünmektedirler.

**Etkileycilik/İlişkilerde Beceri:** Üçüncü faktör 4 bileşen içermekte ve toplam varyansın % 9,1'ini açıklamaktadır. Katılımcılar liderin hitabet kabiliyetinin, ikna ediciliğinin ve eğitici yönünün kuvvetli olmasını beklemektedirler. Aynı zamanda lider insanlarla iletişim kurabilen bir kişi olmalıdır. Çin kaynaklı çalışmada bulunan insanlar arası yetenek faktörünün içeriği ile etkileycilik arasında kısmen benzerlik olduğu görülmektedir. Amerikan örneğinde karizma ve çekicilik gibi faktörler olsa da içerik bakımından aynı nitelikleri ihtiva etmediği ortadadır. Dikkatli incelendiğinde kültürümüz ile batılı kültürler arasındaki derin fark açıkça belirginleşmektedir.

**Dönüştürücülük:** Dördüncü faktör toplam varyansın % 8,71'ini açıklamaktadır. Buna göre katılımcılar öne çıkan liderin yeniliklere açık, özgüveni olan, ileri görüşlü ve pratik olmasını arzulamaktadırlar. Bu nitelikleri bir araya getirebilen kişi bulunduğu ortamda değişimi sağlayabilecek diğer insanları bu değişimin ekseninde yönlendirip, etkileyebilecek yeteneği taşıyacaktır.

**Duyarlılık:** Beşinci faktör olan duyarlılık toplam varyansın % 8,27'sini açıklamaktadır. Çalışmaya katılanlar liderin astlarına cana yakın, merhametli ve hoşgörülü olmalarını beklemektedirler. Bu sıfatlar açıkça astlarına karşı duyarlı bir kişiyi tarif etmektedir. Amerikan'da yapılan araştırmada elde edilen 8 faktörden duyarlılık incelendiğinde, burada elde edilen niteliklere benzer özellikleri barındırdığı görülmektedir. Yani Amerikan insanı da lideri ifade ederken kendisine yakınlık ve içtenlik gösteren bir insanı tarif etmektedir. Çin örneğinde bu faktörün tam manasıyla karşılığı bulunmasa da insanlar arası ilişkilerde yetenek faktörü benzerlik göstermektedir.

**Güç:** Altıncı faktör 3 bileşen içermekte ve toplam varyansın % 6,43'ünü açıklamaktadır. Buna göre Türkiye'de lider yeterli bilgi ve tecrübeye sahip, otoriter bir şahıs olmalıdır. Bu nitelikleri benliğinde barındıran kişi elbette gücü elinde bulunduracaktır. Diğer bir ifadeyle tecrübe, bilgi ve otorite bir araya gelince bulunduğu makamı doldurabilecek güçte bir lider ortaya çıkacaktır. Çin'de bu faktörün tam karşılığı olmasa da beceriklilik faktörü incelendiğinde içerik olarak benzerlikler göze çarpmaktadır. Amerikalılar güce önem vermekte fakat onlar güç denilince bilgiye otoriteye dayalı olmaktan ziyade, cesaret, erkeklik, zorlayıcılık, zorbalık gibi nitelikleri ifade etmektedirler. Burada da bireyci ve eril kültürün bizim kültürümüzden farklılıkları bariz biçimde ortaya çıkmaktadır.

## **5. SONUÇ ve ÖNERİLER**

Liderlik alanında yapılan çalışmalara her geçen gün yenileri eklenmekte, organizasyonların verimlilikleri ve etkililikleri liderlik uygulamaları yoluyla artırılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda kişilerin zihinlerinde modelledikleri ve dile getirilmeyen lider modelini ifade eden örtük liderlik kuramı da önem kazanan yaklaşımlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda çalışanların kafalarında canlandırdıkları ideal lider tipine uygun davranışlar sergileyen bir yöneticinin/liderin önderliğinde, çalışanların bireysel ve örgütsel amaçlara birlikte ulaşma konusunda daha fazla çaba sarfetmeleri beklenebilecek bir sonuçtur.

**Tablo-3: Faktör Yükleri**

|   | <b>Faktör Yükleri</b> | <b>Cronbach's Alpha</b> | <b>Toplam Varyans Açık. (%)</b> |
|---|-----------------------|-------------------------|---------------------------------|
| <b>Faktör 1: Dürüstlük ve Güvenilirlik</b>        |                       | <b>.88</b>              | <b>15.43</b>                    |
| 1. Hak yemeyen/Haksızlığa karşı                   | .73                   |                         |                                 |
| 2. Güvenilir                                      | .69                   |                         |                                 |
| 3. Ahlaklı  | .67                   |                         |                                 |
| 4. Adil/Adaletli                                  | .67                   |                         |                                 |
| 5. Dürüst   | .65                   |                         |                                 |
| 6. Saygıdeğer                                     | .58                   |                         |                                 |
| 7. İnsana değer veren                             | .58                   |                         |                                 |
| 8. Verdiği sözü tutan/Özü sözü bir                | .57                   |                         |                                 |
| 9. Çalışanlarını güvenini kazanan/<br>Güven veren | .55                   |                         |                                 |
| 10. Şahsiyetli/Kişilikli                          | .51                   |                         |                                 |
| <b>Faktör 2: Beceriklilik</b>                     |                       | <b>.79</b>              | <b>9.86</b>                     |
| 1. Hızlı ve doğru karar veren                     | .76                   |                         |                                 |
| 2. Problem çözen                                  | .73                   |                         |                                 |
| 3. İşleri organize eden                           | .67                   |                         |                                 |
| 4. İnisiyatif sahibi                              | .63                   |                         |                                 |
| 5. Motive edici/Harekete geçirici                 | .48                   |                         |                                 |
| <b>Faktör 3: Etkileycilik/İlişkilerde Beceri</b>  |                       | <b>.77</b>              | <b>9.1</b>                      |
| 1. Hitabeti kuvvetli                              | .80                   |                         |                                 |
| 2. İkna kabiliyeti yüksek                         | .79                   |                         |                                 |
| 3. Eğitici  | .66                   |                         |                                 |
| 4. İletişimi güçlü                                | .42                   |                         |                                 |
| <b>Faktör 4: Dönüştürücülük</b>                   |                       | <b>.77</b>              | <b>8.71</b>                     |
| 1. Yenilikçi                                      | .71                   |                         |                                 |
| 2. Pratik   | .68                   |                         |                                 |
| 3. İleri görüşlü                                  | .66                   |                         |                                 |
| 4. Öz güveni olan                                 | .66                   |                         |                                 |
| <b>Faktör 5: Duyarlılık</b>                       |                       | <b>.77</b>              | <b>8.27</b>                     |
| 1. Cana yakın                                     | .81                   |                         |                                 |
| 2. Merhametli, Şefkatli/Babacan                   | .80                   |                         |                                 |
| 3. Cömert   | .61                   |                         |                                 |
| 4. Hoşgörülü/Anlayışlı                            | .59                   |                         |                                 |
| <b>Faktör 6: Güç</b>                              |                       | <b>.70</b>              | <b>6.43</b>                     |
| 1. Tecrübeli                                      | .76                   |                         |                                 |
| 2. Bilgili  | .67                   |                         |                                 |
| 3. Otoriter                                       | .58                   |                         |                                 |
| <b>TOPLAM</b>                                     |                       | <b>.93</b>              | <b>57.83</b>                    |

Araştırmada örtük liderlik kuramına genel bir bakış açısıyla yaklaşımış ve örneklem özelinde, çalışanlar tarafından içselleştirilen lider

nitelikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede Ankara’da farklı sektörlerde çalışan toplam 117 kişilik örnekleme yapılan bu çalışmada, katılımcıların verdikleri cevaplar, liderlik algılarına ilişkin olarak örtük lider özelliklerinin altı boyutunu ortaya koymuştur: Bu boyutlar; dürüstlük ve güvenilirlik, beceriklilik, etkileyicilik/ilişkilerde beceri, dönüştürücülük, duyarlılık ve güçtür. Bu altı faktör temelde astların bir ideal liderden beklediği başlıca nitelikleri ifade etmektedir. Bu altı faktöre ilişkin olarak elde edilen faktör yükleri Tablo-3’te sunulmuştur.

Çalışma, bünyesinde birçok kısıtı barındırmaktadır. Bu kısıtlardan en fazla öne çıkanı Türkçe alanyazında örtük liderliğe ilişkin araştırma sayısının azlığıdır. Ayrıca örtük liderliğe ilişkin bir ölçeğin bulunmaması, bu alanda yapılacak çalışmaların önündeki önemli bir engel olarak ifade edilebilir. Son olarak kısıtlı sayıdaki örnekleme yapılan bu çalışmanın daha büyük ölçeklerdeki örneklemler üzerinde yinelenmesinin elde edilen sonuçların karşılaştırılması anlamında ipucu verebilecektir.

İleride bu çerçevede daha büyük ve farklı sektörleri içeren örneklemler üzerinde yapılacak çalışmalarla, sonuçların karşılaştırılmasının gerektiği düşünülmektedir. Çünkü bir kültürde beklenen lider modelinin alt kültürlerden beklenen lider modelinden farklılaşabileceği beklenebilir. Ayrıca örtük liderlik kuramının değişik sosyal statülerdeki bireylerdeki algısının farklılaşma düzeyinin araştırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- Bartunek, Jean M.;1984; “Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order”, *Administrative Science Quarterly*, 29(3), pp. 355-373.
- Brodbeck, Felix C; vd.; 2000; “Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries”, *J. of Occupational&Organizational Psychology*, 73(1), pp. 1-29.
- Eden, Dov; Uri Leviatan; 1975; “Implicit Leadership Theory as a Determinant of Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales” *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 736-741.
- Engle, Elaine M.; Robert G. Lord; 1997; “Implicit Theories, Self-Schemas, And Leader-Member Exchange” *Academy of Management Journal*, 40-4, pp. 988-1010.
- Epitropaki, Olga; Martin, R.; 2004; “Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time”, *Journal of Applied Psychology*, 89-2, pp. 293-310.

- Epitropaki, Olga; Martin, R.; 2005; "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), pp. 659-767.
- Foti, Roseanne J.; Carissa H. Luch; 1992; "The Influence of Individual Differences on the Perception and Categorization of Leaders", *Leadership Quarterly*, 3(1), 55-66.
- Hofstede, Geert; 1980; "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, pp. 42-63.
- House, Robert; N.S. Wright; R.N. Aditya; 1997; "Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory" *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* The New Lexington Press, San Francisco, pp. 535-625.
- Hunt, J.G.; Kimerly B. Boal; Ritch L. Sorenson; 1990; "Top Management Leadership: Inside the Black Box" *Leadership Quarterly*, 1, pp. 41-65.
- Keller, Tiffany; 1999; "Images Of The Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, 10(3), pp. 590-607.
- Keller, Tiffany; 2003; "Parental Images as a Guide to Leadership Sensemaking: an Attachment Perspective on Implicit Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, 14, pp. 141-160.
- Konrad, Edward; 2000; "Implicit Leadership Theories in Eastern and Western Europe", *Social Science Information*, 39(2), pp. 335-347.
- Koommoo-Welch, Penny; 2008; *Implicit Leadership Theories: Perceptions of Charisma, People, and Performance* (Unpublished Ph.D. Thesis), Raleigh, North Carolina, North Carolina State University.
- Ling, Wenquan; Rosina S. Chia; Liluo. Fang; 2000; "Chinese Implicit Leadership Theory", *The Journal of Social Psychology*, 140(6), pp. 729-739.
- Lord, Robert G.; Roseanne J. Foti; Christy 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.
- Offermann, Lynn R.; John K. Kennedy; Philip W. Wirtz; 1994; "Implicit Leadership Theories: Content, Structure, And Generalizability", *Leadership Quarterly*, 5(1), pp. 43-58.
- Paris, Lori D.; 2004; "The Effects Of Gender And Culture On Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study", *Academy of Management Best Conference Paper*.

- Paşa, Selda F.; Hayat Kabasakal; Muzaffer Bodur;2001; “Society, Organizations, and Leadership in Turkey”, *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), pp. 559-589.
- Rosch, Eleanor;1978; “Principles of Categorization”, in Eleanor Rosch, Barbara B. Lloyd (Ed.), *Cognition and Categorization*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 28-48.