

BAĞLANMAYA HAZIR ÇALIŞANLAR VE TUTKULU ÖRGÜTLER İÇİN ATEŞLEYİCİ LİDERLİK – ATEŞLEYİCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ALÖ) GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Elif Bilginoğlu

elifb@ada.net.tr

Uğur Yozgat

Arkın Yaratıcı Sanatlar ve Tasarım Üniversitesi

ugur.yozgat@arucad.edu.tr

Özet

Liderlik, yıllardır farklı açılardan incelenmektedir. Son yıllarda yapılan tüm çalışmalar, liderin vizyonu belirlemenin yanı sıra, çalışanlara ilham ve enerji de verebilmesi gerektiği konusunda birleşmektedirler. Araştırmalar, günümüzde çalışanların büyük bir kısmının işyerlerine bağlanmaya hazır olmadıklarını (*unengaged*) ortaya koymaktadır. Hızla değişen iş dünyasında başarılı olabilmek için, örgütlerin, çalışanlarının bağlanmaya hazır olmalarından (*employee engagement*) çok daha fazlasına ihtiyaçları vardır. Artık örgütlerde asıl önemli olan tutkulu çalışanlara sahip olmaktır. Bu noktada liderlerin karşılaştığı zorluk, çalışanların ne şekilde bağlanmaya hazır hale getirilecekleri değil; tutkularının nasıl ateşleneceğidir. Bağlanmaya hazır olmayan çalışanların tutkusunu ateşlemenin anahtarı ateşleyici liderlik olduğu için, bu konunun detaylı bir şekilde araştırılması önem taşımaktadır. Bununla birlikte, alan yazında ateşleyici liderliği değerlendirebilecek geçerli bir ölçek bulunmamaktadır. Bu araştırma, ateşleyici liderlik üzerine teorik bir çerçeve sunuyor olması yanı sıra, ‘*Ateşleyici Liderlik Ölçeği (ALÖ)*’ni geliştirme çalışmasını da içermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Ateşleyici Liderlik, İşyerinde Bağlanmaya Hazırlık, Bağlanmaya Hazır Olmayan Çalışanlar, İşyerinde Tutku, Tutkulu Örgütler*

1. GİRİŞ

Liderliğin ne olduğu ve kimlerce ustalıkla uygulanabileceği konusundaki görüşler yıllar içinde önemli ölçüde değişmiştir. Günümüzde, bir örgütte kalıcı bir değişime öncülük edecek bir değişime sebep olmak her zamankinden daha karmaşık hale gelmiştir. 21. yüzyıl; hem çalışanlar, hem de liderler için birçok yeni zorluğu beraberinde getirdiği için, bu kişiler son derece hızlı bir şekilde değişen dünyamızda bilişsel esneklik ve farklı düşünme konularında kendilerini geliştirmelidirler. “Tipik liderlik araştırmaları”ndan (Hunter, Bedell-Avers ve Mumford, 2007) farklı olan yeni liderlik teorileri, liderliği son derece karmaşık olarak

görmektedirler (Bennis ve Nanus, 2005; Gleeson, 2017). Bu teoriler, liderliğin duygusal yönünü vurgulamakta ve ruh, öz, inanç ve umudun liderliğin tam kalbinde yer aldığını iddia etmektedirler (Bolman ve Deal, 2011: 10).

Günümüzde işyerinde bağlanmaya hazır olmayış çalışanlar arasında yaygın olup, tutkunun işe bağlanmaya hazır olmaktan daha önemli (Denning, 2014) hatta kritik önemde olduğu düşünülse de; pek çok çalışma, bu iki yapıyı birbirleriyle bağıntılı olarak ele almamakta ve liderlerin, işyerinde bağlanmaya hazır olmayan çalışanlar üzerinde ne şekilde bir etki yaratarak onlardan tutkulu bir işgücü yaratacaklarını açıklamamaktadır. Bu çalışmanın amacı, ateşleyici liderlerin işyerinde bağlanmaya hazır olmayan çalışanların tutkularını nasıl ateşleyerek onları tutkulu bir işgücüne çevirdikleri konusuna ışık tutmaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bağlanmaya Hazır Çalışanlar ve Tutkulu Örgütler için Ateşleyici Liderlik

Motivasyonunu kaybetmiş çalışanları motive etmenin belirli yolları olmamasına rağmen, bir liderin bu konuda şansını artırabilmek için atabileceği bir takım adımlar söz konusudur. Yönetim, çalışanları işi yapmak ister hale gelecekleri şekilde yönlendirmelidir. Bir lider, çalışanların neleri yapmayı sevip, neleri yapmayı sevmediklerini, en iyi oldukları konuların neler olduğunu ve hangi konularda en büyük örgütsel etkiye sahip olabileceklerini ortaya çıkarmalıdır. Bireysel ateşleri işte tam da bu noktalarda yanmakta olduğu için, onları bu alanlarda inisiyatif almaları konusunda teşvik ederek güçlü oldukları alanlara yönlendirmelerini sağlamalıdır. Bir lider, çalışanların işe bağlanmaya olmaya hazır olmaktan uzaklaştıklarını fark ettiğinde, onları işe bağlanmaya hazır hale getirmek ve bu durumu koruyabilmek konusunda aktif bir rol üstlenmelidir. Çalışanlarla sürekli iletişimde kalabilmeli ve bu şekilde onların içlerindeki kıvılcımı yeniden alevlendirmelidir (Brown, 2016; Whitehurst, 2015).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Ateşleyici Liderlik Ölçeği (ALÖ) geliştirme çalışmasında üç aşamalı yöntem kullanılmıştır (Churchill, 1979; DeVellis, 2012; Johnson ve Morgan, 2016; Rossiter, 2002). Birinci aşamada ölçek ifadeleri oluşturulmuş, ikinci aşamada ölçek arındırılmış (*purification*) ve son aşamada ölçek geçerlenmiştir.

3.1. Ölçek İfadelerinin Oluşturulması

İfadelerin oluşturulma aşamasında öncelikle kapsamlı yazın taraması yapılmış ve ilişkili bulunan kavramlar üzerinden ifadeler oluşturulmuştur. Ardından elde edilen ifadeler üzerinden yarı yapılandırılmış- mülakat soruları ve planı hazırlanmıştır (Hinkin, 1995; Hinkin, 1998). Mülakatların planlamasında uygun örneklem belirlenmesinde "amaçlı örneklem" yöntemi kullanılmıştır (Patton, 2002). Bu teknik genellikle, nitel çalışmalarda

kullanılmakta ve çalışma sorularının, çalışmanın uygulanacağı birimin (bireyler, kuruluşlar, örgütler) seçiminde tercih edilen bir yöntemdir (Teddle ve Yu, 2007).

Bu yönteme bağlı kalarak altı doktora öğrencisi (3 erkek 3 kadın) ve dört insan kaynakları yöneticisi (2 kadın 2 erkek) ile ortalama 30 dakika süren (en kısa 21 ve en uzun 42 dakika) mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ateşleyici liderlik kavramı ile ilgili kısa bilgilendirme yapılmış, bu konudaki görüş ve gözlemleri sorulmuştur. Açık ifadeler elde etmek için katılımcılara sınırlı kaldıkları ifadelerde, alan yazın taraması sonucunda elde edilen mevcut davranış kalıpları çerçevesinde sorular sorulmuş ve kendi ifadelerini oluşturmaları sağlanmıştır (İslamoğlu ve Börü, 2007).

Yazarlar tarafından tekrar eden, eş anlamlı ve birbirini içeren ifadeler elendikten sonra 23 kalmıştır. Bu ifadeler farklı üniversitelerden alanında uzman farklı beş akademisyenle (üç profesör ve iki doçent) tekrar değerlendirilmiş yalnızca aksiyona dönme potansiyeli olan ifadelerle devam edilme kararı alınmış, bunun sonucunda 12 ifade içeren ölçek oluşturulmuştur (Şimşek ve Yıldırım, 2013).

3.2. Ölçek Arıtma (*Purification*)

12 ifadeli ölçek kolayda örnekleme ile belirlenmiş farklı sektörlerde çalışan 165 çalışan ile ön teste tabi tutulmuştur (Örnek 1). %10'dan fazla cevaplanmamış ifade içeren anketler değerlendirmeye alınmamıştır (Newman, 2003). Önce ve sonra gelen anketler ortalama ve varyanslar bağlamında karşılaştırılmış, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiş, yanıtlamam yanlılığına (*non-response bias*) ilişkin kanıt bulunmamıştır (Armstrong ve Overton, 1977).

Temel boyutları ve bunlara ilişkin ifadeleri belirlemek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile verilerin uygunluğu test edilmiştir (Netemeyer, Bearden ve Sharma, 2003; Spector, 1992). Faktör yükleri 0,65'in altında olan 4 ifade silinmiştir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2009). Tek faktörlü 8 ifadeli ölçeğin özdeğeri 5,41'dir ve toplam varyansın % 64,23'ünü açıklamaktadır, ifadelerin faktör yükleri 0,71'in üzerindedir ve kabul sınırları içindedir. 8 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,925'dir ve tavsiye edilen eşik değerin üzerindedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Bileşik (*composite*) güvenilirlik (CR) değerleri tavsiye edilen 0,70'in ve AVE değerleri 0,50'nin üzerinde bulunduğundan yakınsama (*convergent*) geçerliliği sağlanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981).

Tek faktörlü model LISREL ile test edilmiş ve iyi bir uyum gösterdiği bulunmuştur ($\chi^2(20) = 82.716$, $\chi^2/df = 4.04$, GFI = .913, CFI = .933, RMR = .069; RMSEA = 0.036).

3.3. Ölçek Geçerleme (*Validation*)

Ölçek geçerleme için geliştirilen ölçeğin alan yazında daha önce geçerlemesi yapılmış benzer

ölçeklerle ayrıştığının gösterilmesi gerekmektedir (DeVellis, 2012). Bu çalışmada Ateşleyici Liderlik Ölçeği (ALÖ) ile iki boyutlu işe tutkunluk (Vallerand ve diğerleri, 2003) ve beş boyutlu dönüşümcü liderlik (Bass ve Avolio, 1997; 2000) kullanılmıştır. Ateşleyici Liderlik Ölçeği (ALÖ) sekiz sorudan oluşmaktadır (Tablo 1):

Tablo 1: Ateşleyici Liderlik Ölçeği (ALÖ)

Yöneticimiz...

1. ... çalışanları motive eder.
 2. ... motivasyonun yüksek olduğu bir ortam yaratır.
 3. ... çalışanların tutkularını ateşler ve ne yapabildiklerini göstermelerini sağlar.
 4. ... çalışanlara nasıl daha iyi olabilecekleri konusunda ilham verir.
 5. ... çalışanların tüm potansiyellerini yönlendirir ve kullanabilmelerini sağlar.
 6. ... çalışanların gelişimlerine benzersiz bir bakış açısı getirir ve görmedikleri ya da farkına varmadıkları yeteneklerini görmelerini sağlar.
 7. kendi tutkularını hayata geçirerek çalışanlar için bir rol model olur.
 8. ... çalışanların en çetin iş zorluklarıyla başa çıkabilmeleri konusunda ilham verir.
-

İşe Tutkunluk Ölçeği Vallerand ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiştir ve uyumlu (UT) ve takıntılı (TT) tutkunluk olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Çoklu Liderlik Ölçeği, Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin beş boyutu telkinle güdüleme (TG), atfedilen idealleştirilmiş etki (İEa), davranış olarak idealleştirilmiş etki (İEb), entelektüel uyarım (EU) ve bireysel destek (BD) olarak adlandırılmaktadır.

8 ifadeli Ateşleyici Liderlik (ALÖ), 14 ifadeli İşe Tutkunluk, 20 ifadeli Dönüşümcü Liderlik ölçeklerinden ve demografik sorulardan oluşan anket kolayda örnekleme yöntemi ile farklı sektörlerde çalışan 200 çalışana dağıtılmıştır (Örnekleme 2). %10'dan fazla cevaplanmamış ifade içeren anketler silindikten sonra kalan 139 anket LISREL ve SPSS istatistik programlarıyla analiz edilmiştir.

Anketi cevaplayanların % 40'3'ü kadın, ortalama yaşları 31,27 (en küçük 18 ve en büyük 67) olup, çalışma deneyimleri ortalama 11,75 yıldır ve % 65,4'ü üniversite ve üstü eğitime sahiptir. Bütün ifadeler 1 "kesinlikle katılmıyorum" ile 6 "kesinlikle katılıyorum" arasında değişen 6'lı Likert ile ölçülmüştür.

Üç değişkenin (ateşleyici liderlik, tutkunluk ve dönüşümcü liderlik) sekiz alt boyutunun (Ateşleyici liderlik, uyumlu tutkunluk, takıntılı tutkunluk, telkinle güdüleme, atfedilen

idealleştirilmiş etki, davranış olarak idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek) ayrışım (*discriminant*) geçerliliği LISREL programı ile test edilmiştir. İki değişken dokuz alt boyutlu model iyi bir uyum göstermektedir ($\chi^2(998) = 1636.279$, $\chi^2/df = 1.64$, GFI = .921, CFI = .914, RMR = .065, RMSEA = .061). Çeşitli alternatif modeller denenmiş, ancak diğerleri daha düşük uyum göstermiş veya uyum göstermemiştir. Bu bağlamda iki değişken ve dokuz alt boyutun ayrıştığı kabul edilmiştir.

Temel bileşenler analizi ve varimax rotasyonu ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tüm ifadelerin faktör yükleri tavsiye edilen 0,65 değerinin üzerindedir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,891 ve Bartlett küresellik testi değeri istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bu değerler verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

CR değerleri 0,826 ile 0,922 ve AVE değerleri 0,544 ile 0,622 arasında değişmekte ve tavsiye edilen yakınsama geçerliliği şartlarını sağlamaktadırlar. Alt boyutların Cronbach alfa değerleri 0,86 ile 0,96 değerleri arasında değişmektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler, Cronbach Alfa, CR, AVE ve Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişken.	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1. AL	4.03	1.20	(.96)							
2. UT	4.26	1.07	.42***	(.92)						
3. TT	3.18	1.13	.24**	.27**	(.91)					
4. TG	4.26	1.06	.61***	.34***	.11	(.92)				
5. İEa	4.02	1.24	.70***	.36***	.23**	.55***	(.88)			
6. İEb	4.20	1.02	.50***	.28**	.18*	.58***	.43***	(.88)		
7. EU	3.89	1.18	.55***	.33***	.16	.45***	.58***	.40***	(.90)	
8. BD	3.79	1.11	.48***	.35***	.22*	.37***	.47***	.24**	.50***	(.86)
CR			.922	.917	.920	.850	.826	.849	.848	.850
AVE			.599	.613	.622	.587	.544	.584	.583	.587

AL = Ateşleyici Liderlik; UT = Uyumlu Tutkunluk; TT = Takıntılı Tutkunluk; TG = Telkinle Güdüleme; İEa = Atfedilen İdealleştirilmiş Etki; İEb = Davranış Olarak İdealleştirilmiş Etki; EU = Entelektüel Uyarım; BD = Bireysel Destek.

CR = Birleşik Güvenilirlik; AVE = Ortalama Açıklanan Varyans;.

Parantez içindeki Cronbach alfa değerleri gösterilmiştir.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; $n=139$.

Ateşleyici liderlik ile işe karşı uyumlu tutkunluk (.42***) ve takıntılı tutkunluk (.24**) arasında örneklem bağlamında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarıyla uyumlu tutkunluk arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmişken, takıntılı tutkunluk ile bireysel destek, atfedilen ve davranış olarak idealleştirilmiş etki arasında ilişki belirlenmiştir.

Ateşleyici liderliğin uyumlu ve takıntılı tutkunluk ile ilişkisinin tüm dönüşümcü liderlik alt boyutlarıyla uyumlu ve takıntılı tutkunluk ile olan ilişkilerinden daha yüksek olması ateşleyici liderliğin stratejik önemini göstermektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

İşe bağlanmaya hazır olmamanın günümüzdeki gibi yaygın olduğu bir zamanda, büyük liderler en iyi “ateşleyici liderler” olarak tanımlanabilirler. Bu çalışmada, ateşleyici liderlik konusunda teorik bir çerçeve sunuluyor olmasının yanı sıra, alanyazında bu değişkeni değerlendirmek için görgül olarak onaylanmış herhangi bir ölçüm aracına rastlanmadığı için “Ateşleyici Liderlik Ölçeği” geliştirilmektedir.

Ateşleyici liderler, işe bağlanmaya hazır olmayan çalışanlar ve tutkulu örgütler ilişkisi hakkında önerilen bu model, anekdot niteliğindeki kanıtlara dayanan az sayıda yapılmış geçmiş araştırmaların yapıldığı bir alanda kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Daha önce yapılan araştırmalardan elde edilen bilgilere ve yine onlarda yer alan önermelere dayanan bu kavramsal modelin, gelecekteki araştırmalara rehberlik edeceğine inanmaktayız. Bu nedenle, gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, bu çalışmada ileri sürüldüğü gibi ateşleyici liderlerin işe bağlanmaya hazır olmayan çalışanlardaki ateşi gerçekten tutuşturup tutuşturamayacakları ve bu şekilde tutkulu örgütler inşa edip edemeyeceklerinin görgül olarak ölçülmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Armstrong, J. S. ve Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. **Journal of Marketing Research**, 14: 396-402.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). **Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (2000). **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**. Redwood City: Mind Garden.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (2005). **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. New York: Collins Business Essentials.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (2011). **Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit**.

San Francisco: John Wiley & Sons.

- Brown, R. (2016, March 07). How to re-ignite the spark in a disengaged employee. <http://www.hrmonline.com.au/section/featured/how-to-re-engage-an-employee/>
Erişim tarihi 20.08.2018
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, 16(1): 64-73.
- Daft, R.L. (2003). **Management**. USA: South Western.
- Denning, S. (2014, October 08). Debunking myths about worker passion. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/10/08/debunking-myths-about-worker-passion/#c30b2b08f4bc>. Erişim tarihi 30.08.2018
- DeVellis, R. F. (2012). **Scale Development: Theory and Applications**. (3rd Ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, **Journal of Marketing Research**, 18: 39–50.
- Gleeson, B. (2017, March 27). The future of leadership and management in the 21st century organization. <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/03/27/the-future-of-leadership-and-management-in-the-21st-century-organization/#5d60bc82218f> Erişim tarihi 03.09.2018
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2009). **Multivariate Data Analysis**. (7th Ed.) Harlow, UK: Pearson.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations, **Journal of Management**, 21: 967-988.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires, **Organizational Research Methods**, 1: 104-121.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E. ve Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. **The Leadership Quarterly**, 18: 435-446.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. **Akdeniz İİBF Dergisi**, 14: 135-153.
- Johnson, R. L. ve Morgan, G. B. (2016). **Survey Scales: A Guide to Development, Analysis, and Reporting** (1st Ed.) New York, NY: The Guilford Press.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. ve Sharma, S. (2003). **Scaling Procedures: Issues and Applications**. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Newman, D.A. (2003). Longitudinal modeling with randomly and systematically missing

- data: a simulation of ad hoc, maximum likelihood, and multiple imputation techniques, **Organizational Research Methods**, 6: 328–362.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric Theory (3rd Ed.)** New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (2002). **Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd Ed.)** Thousand Oaks: CA: Sage.
- Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, 19(4): 305-335.
- Spector, P. E. (1992). **Summated Rating Scale Construction: An Introduction**. New York, NY: Sage.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2013). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayıncılık.
- Teddlie, C. ve Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: a typology with examples. **Journal of Mixed Methods Research**, 1(1): 77-100.
- Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Ratelle, C., Leonard, M., Blanchard, C., Koestner, R., Gagne, M. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. **Journal of Personality and Social Psychology**, 85: 756–767.
- Whitehurst, J. (2015). **The Open Organization: Igniting Passion and Performance**. Boston: Harvard Business Review Press.