

TEVAZU BAĞLAMINDA LİDERLİK: ALGILANAN EGO DURUMU VE ETKİN LİDERLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

 Emel Poyraz¹,  Ayperi Atalay Cilveoğlu^{2*}

¹⁻²Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Fakültesi, Kişilerarası İletişim, İstanbul, Türkiye

*Corresponding Authors:

E-mail: emel.poyraz@marmara.edu.tr, ayperiatalay@yahoo.com

(Geliş tarihi: 18 Eylül 2020; Kabul tarihi: 18 Aralık 2020)

ÖZET. Bu makale “Tevazu Bağlamında Bilge Liderlik ve Bir Model Önerisi” adlı doktora tezinden üretilmiş olup, yazarlar tarafından oldukça önemli görülen içerisinde ilgili araştırma bulgularından bazı bölümler içermektedir. Bu çalışma ile çalışanların liderlerine ait algıladıkları tevazu düzeylerinin, liderlerinin algılanan ego durumu ve etkin liderlik düzeyi üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılarak 1154 kişinin anket cevaplarının analizleri dikkate alınmıştır. Örneklem ise; özellikle teknolojinin ön plana çıkması ile kişilerarası iletişimin çok farklı bir boyut kazanması sebebiyle uzaktan çalışanlar olarak belirlenmiş ve teknolojiye yakın ve aynı zamanda fiziksel olarak liderine uzak olarak da çalışmayı deneyimlemiş kişiler ana örneklem grubu olarak belirlenmiştir. Bulgular, tevazu düzeyi, etkin liderlik yaklaşımları ve transaksyonel analiz açısından ego (ben durumu) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kişilerarası İletişim, Transaksyonel Analiz, Ego, Tevazu, Liderlik*

LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF HUMILITY: A RESEARCH ON PERCEIVED EGO STATUS AND EFFECTIVE LEADERSHIP

ABSTRACT. This article contains some sections from the research findings doctoral thesis titled "Wise Leadership in the Context of Humility and A Model Proposal" that considered quite important by the authors. With this study, it was aimed to examine the effects of the employees' perceived humility levels of their leaders, on perceived ego state and their effective leadership level. In the study, by using the quantitative research method, the analysis of the survey responses of 1134 people were taken into consideration. The sample is; Especially because of the emergence of technology and interpersonal communication, which has gained a very different dimension, the sample who has been determined as remote workers and who has experienced working in close touch with technology and at the same time physically distant from their leader were determined as the main sample group. The research results show that there is a significant relationship between the ego (ego state) in terms of humility, effective leadership approaches, and transactional analysis.

Keywords: *Interpersonal Communication, Transactional analysis, Ego, Humility, Leadership*

GİRİŞ

Bugün artık herkesin üzerinde mutabık olduğu ve kabul etmek zorunda kaldığı bir gerçek olarak teknoloji olgusu ile karşılaşmaktayız. Diğer taraftan teknolojinin en fazla dokunduğu ve dönüştürdüğü alanlardan biri de iletişimdir. Her bir teknolojik gelişme ile birlikte iletişim teknolojileri kökünden değişmekte, dönüştürmekte ve etrafını da kalıcı olarak etkilemektedir. Bu nedenle özellikle hangi mecra ve alanda olursa olsun iletişim kurarken kişinin sahip olduğu farkındalık seviyesi, kurduğu iletişimin süreç ve kalitesini birebir etkileyecektir. Nitekim; bu sürecin doğru ve zenginleştirilen bir iletişim ya da tam

tersi yanlış, hatalı veya yalnızlaştıran bir iletişim şekline dönüşmesine sebebiyet verecek mahiyette olması da kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde teknolojinin sunduğu imkanlarla bireyler artık istedikleri zaman ve istedikleri yerde mobil cihazlarla gündelik yaşamın içinde rutin işlerini yaparken, çalışıyor iken, bankada bir işlem yaparken ya da evlerinde film izliyor iken v.b. internete kolayca erişebilmektedirler. Böylelikle sosyal ağlar üzerinden, sanal kimliklerle iletişim kurabilen bireyler rahatlıkla sosyalleşebilmekte, gruplar oluşturarak etkinlik yapabilmekte hatta daha fazla kişinin katılımı ile toplumsal hareketler bile başlatabilmektedirler. Tüm bunlara ilaveten günümüz dünyasında tetikleyici bir etkiye sahip olan 2020 yılında tüm dünyanın yaşadığı pandemi ile teknolojik gelişmelerin hızı daha da artmıştır. Böylece ofis ortamında birarada çalışmaya gerek kalmadan büyük oranda evler ofislere dönüşmüş durumdadır. Artık yüzyüze iletişimin yerini araçla dolayımlanmış iletişim almış, monitör ekranından çalışmaya ve iletişim kurulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda liderlik olgusu da yaşanan bu gelişmelerden etkilenmiş, bu yeni ortam ve teknolojinin sunduğu imkanlarla liderlik yapılması da tartışmaları beraberinde getirmiştir. Şöyle ki; pandemi ile yaşanan ve yeni dünya düzeni haline gelen gelişmelerle; iş dünyasında liderler özellikle ekiplerinde bulunan kişilerle ve işgörenlerle öyle bir iletişim şekli ile yaklaşmalıdırlar ki ekip üyeleri potansiyellerinin farkına varabilmeli, en ufak bir hatada çalışan kaybedilmemeli, kriz yönetimi noktasında problemler karşısına çıktığında hedefe doğru gitme konusunda ısrarcı olabilmeli, zorluklara karşı olabildiğince pozitif kalabilmelidir. Bu bağlamda özellikle liderlerin kurum kültürünün oluşturulmasında çok önemli katkıları olduğu örgütsel psikoloji, liderlerin davranış stilleri ve kurdukları iletişim şekilleri ile yarattıkları atmosferde; etkin ve sağlıklı bir örgüt psikolojisi içinde çalışan bireyler daha iyimser, daha umutlu, daha yaratıcıdırlar ve daha fazla katma değer üretirler.

Günümüzde tevazu sahibi olmak, şiddet ve narsisizm kültürünün hakim olduğu günümüz dünyasında oldukça zorlayıcı olabilmektedir. Nitekim; günlük koşturma ve rekabet dünyası içerisinde tevazu sahibi olmak ve mütevazı yaklaşımları bir süreklilik içinde sergileyebilmek türlü etiket, statü, başarıya rağmen görüldüğü kadar kolay değildir çünkü tevazu sahibi *insan tüm cevaplara sahip olmadığını kabul edecek kadar güçlü, mütevazı kalabilecek kadar kendine güvenli ve karşısındakine alan açabilecek kadar karşısındakinin varlığına değer veren duygusal olgunluk seviyesinde olmalıdır*. Tevazu ile yaklaşan bir lider karşısındaki kişi hangi kademe de olursa olsun, onu mümkün mertebe ötekileştirmeden saygı çerçevesinde empati kurarak dinler ve sağlıklı bir iletişim kurar. Karşısındaki kişinin zenginliğini fark eder, potansiyelini ortaya çıkarır ve onun zenginliğinden kendisi de yararlanır. Bu nedenle her liderin hangi liderlik yaklaşımını sergilerse sergilesin tevazu bağlamında çevresine yaklaşması hem kendisi hem çevresi için oldukça olumlu bir atmosfer yaratacak ve tüm gizli potansiyelleri ışığa çıkaracak potansiyeli de beraberinde taşımaktadır. Böylelikle hem lider ve çevresi hem de toplum kazanacaktır ki buna müthiş bir ihtiyaç duyulduğunu düşünmekteyiz. Bu makalemizde, öncelikle tevazu kavramını açıklayarak transaksiyonel analiz kuramı bağlamında ego durumu ilişkisini irdeleyip, liderlik yaklaşımları üzerinde durarak yaptığımız anket sonuçlarını okuyucunu dikkatine sunacağız.

Tevazu Kavramı

Tevazu kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde alçakgönüllülük, gösterişsizlik olarak ifade edilmektedir (TDK,2000). Literatür taraması yaptığımızda genel olarak yapılan incelemelerde mütevazı kelimesinin ise kibirsiz, gösterişsiz, alçak gönüllü olarak tabir

edildiği ve dilimize Arapçadan geçtiği görülmüştür. Mütevazı kelimesi de kibirden ve gösterişten uzak olma manasında tevazu kelimesinden üretilmiştir. Ancak özellikle kurumsal hayatta maalesef çoğu zaman günlük konuşma diline “tevazu ve mütevazı” kelimeleri olumsuz bir anlamla ilişkilendirilmiştir. Hatta “*fazla mütevazı olma gerçek sanırlar*” veya “*fazla tevazu sahibine söz söyleyen çok olur*” gibi olumsuz anlamlı alanlarına tekabül eden özdeyişler kullanılmaktadır.

Tevazu sahibi insanlar genellikle çevrelerinde yumuşak ve sakin bir mizaca sahip olarak nitelendirilirler. Bu nedenle sanki güç istenen ya da karar verilmesi gereken durumlarda zorlanabilirmiş algısı hakimdir. Halbuki sanılanın aksine; en iyi ve etkin liderler tüm cevaplara sahipmiş gibi davranmaz ve en iyi fikirleri bulmak için doğru zamanda doğru kişilere doğru sorular sorarlar. Aynen bilgili olduğunu sananların bilgi konuşmalarına asla tahammül edemeyen, eleştirel düşüncenin, katılımcı-çogulculuğun ana motiflerini ören, siyasal-yönetimsel bilgiçliğe direnç gösteren akımın teorisinin babası ve ilk ideologu bilgin Sokrates’in hayat felsefesi olan bilen bilmediklerini bilebilmek ve görebilmek için konuşmalıydı (Anık, 2016).

Tevazu aslında kendini küçük görme değildir tam tersi bilgeliği temsil eder. Tevazu sahibi kişi özel yeteneklere sahiptir ve bunu tüm dünya ile paylaşmaya da hazırdır. Tevazu sahibi insan akıllıdır ama herşeyi bilemeyeceğinin de farkındadır. İnsanlar onlar için sadece siyah ve beyaz değıllerdir ve herkesten öğrenecek çok fazla şeyleri vardır. Tevazunun zıttı ise kibirdir ve kişiye diğerlerinden daha akıllı olduğunu düşündürür. Halbuki tevazu sahibi kişiler açık fikirlidirler ve sürekli öğrenme arzusu içerisindedirler. Tevazu sahibi kişiler karşısındaki kişinin yeteneklerini ve başarılarını doğru değerlendirebilir. Karşısındaki kişinin hatalarını kabul edip, sınırlarını anlayabilir. Yeni fikirlere her zaman açıktır, bütüncül düşünür ve bu nedenle evrende kendi yerinin de farkındadır. Dolayısıyla herkesi olduğu gibi kabul edebilme becerisine sahiptir (Lopez& Synder, 2011).

Uluslararası yayınlar incelendiğinde tevazu kelimesi İngilizce karşılık olarak eş anlamlı olarak görünen ve sürekli karıştırılan “humility” ve “modesty” kelimeleri ile kullanılmaktadır ancak akademik incelemelerde bu kavramların tam olarak örtüşmediği de görülmektedir. Modesty kelimesi sadelik ve gösterişsizliği temsil eder ve aslında humility kavramının yalnızca bir bölümüdür. Mütevazı insan, kendisinin bütünü bir parçası olduğunu bilir ancak bu bütün içerisinde kendi değerinin de farkındadır. Yeni fikirlere ve öğrenmeye her zaman açıktır ve dolayısıyla benlik algısı daha sağlıklı şekilde inşa olur. Başkalarına ve fikirlerine değer verir herkese karşı naziktir, asla kendini abartmaz ancak kendisine yöneltilen haklı övgüleri de kabul eder (Yücel& Aslantürk, 2019).

Transaksiyonel Analiz Kuramı Bağlamında Tevazu Kavramı ve Ego Durumu İlişkisi

Bir liderin, çalışanın performansına olumlu katkı yapabilmesi ve örgütün psikolojik sermayesini yukarı çekmesi için öncelikle Ego (ben) durumunun farkında olması gerekmektedir. Bunu yapabilmek için önemli olan şartlar ise; kendini bir adım geri çekebilme cesareti gösterebilmesi, karşısındaki kişiye odaklanabilmesi, empatik iletişim yapabilmesidir. Bu bağlamda liderin tevazu düzeyine bakmak süreci anlayabilmek için oldukça yararlı olacaktır. Bu nedenle bu çalışmada Eric Berne tarafından geliştirilen Transaksiyonel Analiz Kuramı, liderin tevazu düzeyi ve etkin liderlik yaklaşımları ile ilişkilendirilerek analiz edilmeye çalışılmıştır.

Bilindiği üzere id, ego ve süper ego kavramları 1930'lu yıllarda Sigmund Freud tarafından kavramsallaştırılmış ve psikoloji gündemine getirilmiştir. Konuşma dilinde oldukça sık karşımıza çıkan sürekli ego yönetebilmek ya da yönetememek kavramları ile karşılaşmaktayız. Aslında kişinin yönetemediği veya yönetmede zorlandığı bölüm id'dir. İd genel temel ihtiyaçlar için yaşar. *Ego* ise id ve süper ego arasında tam bir denge merciidir. Aniden alt bilinçten gelen acıktın çağrısını ego daha doğru bir zaman için beklebilir. *Süperego* ise doğumun ardından yaş aldıkça öğrenilen tüm toplumsal kurallar, yasaklar, değerlerle gelişir ki toplumsallaşmanın bir yansıması olarak karşımıza çıkar ve kişiden kişiye değişebilir. *İd* alt benlik iken süper ego üst benlik olarak değerlendirilebilir. Ego tam bir denge merkezidir. Bu denge iyi sağlanmazsa kişi çevresiyle özellikle ilişkisel anlamlarda sorun yaşar. Transaksiyonel Analiz incelendiğinde Freud'un geliştirdiği kişilik kuramının iz düşümleri görülebilir. Eric Berne transaksiyonel analiz çerçevesinde ego durumunu; *yetişkin*, *ebeveyn*, *çocuk* şeklinde ayırırken, Sigmund Freud *id*, *ego* ve *süper ego* şeklinde bir ayrıma gitmiştir.

Uluslararası Transaksiyonel Analiz Kuruluşu, TA kavramını insanların psikolojik yapısının nasıl olduğunu ego-durumları modeli olarak bilinen üç bölümlü bir model kullanarak açıklamaktadır. Aynı zamanda bir iletişim kuramı olan TA, üçlü yapısı ile insanların kişiliklerini ve sergiledikleri davranışları tanımamızı ve anlamamızı sağlamaktadır. Bu bakımdan hem özel hayatta hem de kurumsal yapılarda sistemlerin ve ilişkilerin analiz edilmesinde kullanılabilir. (Steward&Vann, 2017).

Transaksiyonel analizde kişiliğin farklı yönlerinin anlaşılabilmesi için ego-durumu modeli; *yetişkin*, *ebeveyn* ve *çocuk* olmak üzere üç ana başlıkta incelenmiştir.



Kaynak: (Berne, Eric, 1966)

TA kuramında; yapısal açıdan çocuk, yetişkin ebeveyn olmak üzere üç ana boyutu bulunmaktadır. Fonksiyonel açıdan ise, ego durumları kişilerin iletişim tarzında gün ışığına çıkmaktadır.

Fonksiyonel analizde ego durumları ise şöyle sınıflanmaktadır;

UÇ: *Uygulu Çocuk* ego durumunda olan kişilerin genellikle içine kapanan, boyun eğen, işi biraz geciktiren kişilik yapıları bulunmaktadır

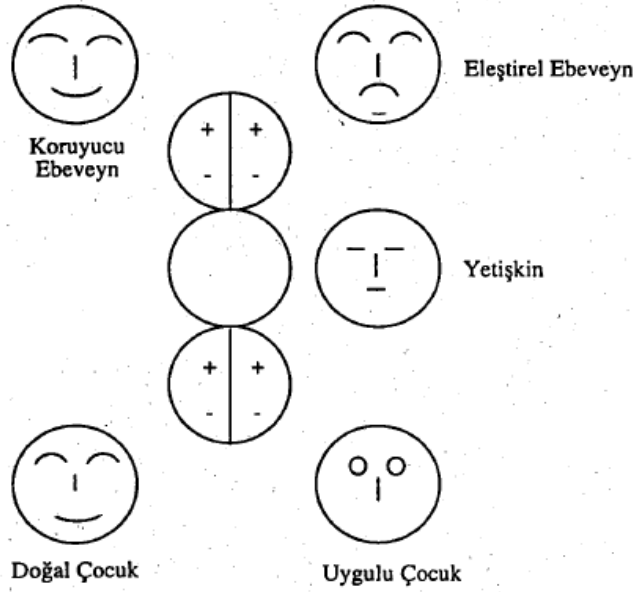
DÇ: *Doğal Çocuk* ego durumundaki kişiler neşelidir, canlıdır, yaratıcıdır ve hayattan zevk alır.

Y: *Yetişkin* ego durumunda, mantıklı karar verme, sistemli ve planlı olma, gerçekliğe uygun davranışlar ve tutumlar sergileme görülmektedir. Y ego durumunda olan bir kişi çok daha fazla problem çözmeye dönük davranışlar sergilemektedir.

EE: *Eleştirel Ebeveyn* ego durumunda ise kural koyma, eleştirme davranışları gözlemlenmektedir.

KE: *Koruyucu Ebeveyn* ego durumundaki kişilerde ise gözlemlenen özellikler şefkatli olmaları, karşı tarafı affedebilmeleri ve destekleyici olmalarıdır.

Bireyin psikolojik açıdan sağlıklı olması ve işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için sınırların aşırı geçirgen ve aşırı katı olmayan bir esnekliğe sahip olduğu, bulaşma ve dışlanmalardan arınık tüm ego durumlarını içine alan bütünlük yetiştirilmiş ego durumunu geliştirmesinin gerekli olduğu söylenebilir. (Akbağ, 2000)



Kaynak: (Akkoyun, Füsün)

Liderlik Yaklaşımları

Genel olarak bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği yüksek olan, kararlı, insanları idare etme konusunda becerikli, yaratıcı, sistematik düşünebilen, başkalarının duygularını anlayabilen kişiler lider olarak başarılı olmaktadır. Ayrıca yine başarılı kabul edilen liderlerin sağlıklı ve dinç oldukları ve bunun için efor sarfettikleri görülmektedir. Zihinsel açıdan incelediklerinde ise irade, şahsi disiplin, inisiyatif kullanabilme, muhakeme etme, özgüven sahibi olma, ortalamanın üzerinde bir zeka ve kültürel bilinç gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Duygusal zeka açısından ise kişisel kontrolleri yüksektir, dengeli ilişkiler kurabilirler, tutarlıdır. (Alkın, 2006)

Tarihsel süreç incelendiğinde genel olarak liderlik yaklaşımları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

Geleneksel Yaklaşımlar

Özellikler Yaklaşımı: 20. yüzyılın başlarında başlayan özellikler teorisiyle ilgili araştırmalar başarılı liderlerin fiziksel özellikleri, yetenekleri ve kişisel özelliklerine

odaklanırken, benzer bir lider tipolojisi oluşturmaya çalışan çalışmaların 21. Yüzyılda da devam ettiği görölmektedir. (Gürer, 2019)

Liderlikle ilgili bugüne kadar çok sayıda çalışma ve araştırma yapılmış halen de yapılmaya devam etmektedir. Yapılan çalışmalar genelde; başta etkin liderlik kavramı olmak üzere, liderliğin yöneticilerden ayrılan yönleri, liderlerin genel özellikleri, liderlerin etkileşimleri gibi konular üzerinde olmaktadır. (Saylı, 2014). Özellikler yaklaşımında liderler hem fiziksel özellikler hem zeka, hitabet yeteneği gibi kişisel özellikler ve kavramlar tarafından değerlendirilmiştir. (Eren, 2001)

Davranışçı Yaklaşım: Davranışçı yaklaşıma göre araştırmacılar etkili liderlerin davranışları ile etkili olmayan liderlerin davranışları arasında birtakım farklılıklar olduğunu ifade etmektedirler. Bu farklılar özellikler yaklaşımında olduğu gibi liderin yetenekleri ve özellikleri yerine liderin davranışlarına odaklıdır.

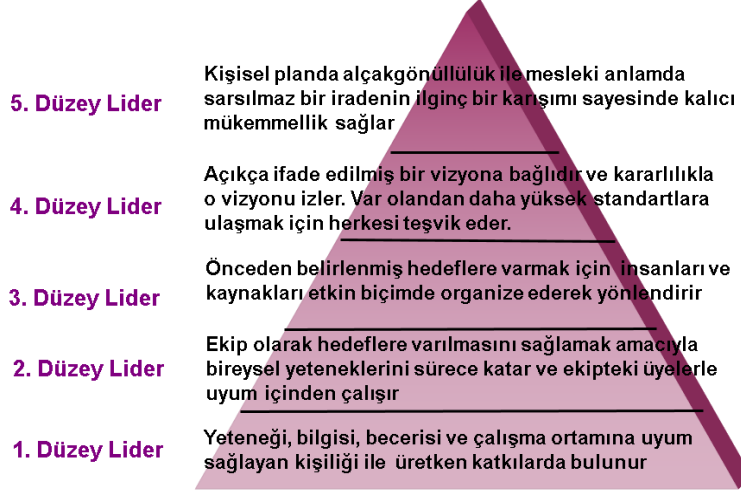
Durumsal Yaklaşım: Bu teorilerde tanımlanan liderler ise davranış biçimlerini içinde buldukları çevreye ve koşullara adapte edebilmektedirler. Bu teorinin en önemli özelliği liderliğin gelişebilir bir özellik olduğunu ön plana çıkarmasıdır.

Durumsallık yaklaşımı, liderlik tanımına soyutluk kattığı için bakış açısına farklı bir boyut kazandırmıştır. Bu yaklaşım ile liderler için artık tek tarz liderlikler söz konusu değildir. Duruma göre ya da içinde bulunulan durumlar değıştikçe liderin etkinliği gelişebilir, değışebilir. Böylelikle lider hem sahip olduğu özellikler hem de durumsal yaklaşımı ile çok daha güçlü bir lider haline gelecektir. (Yeşil, 2016).

Modern Liderlik Yaklaşımları

Çağdaş liderlik yaklaşımlarında ortak nokta, liderin; işi yaptıran kişi olarak ön plana çıkmasındansa geri planda duran, ancak işi yapanlara kendilerini geliştirmeleri ve mevcut potansiyellerinin en üst seviyesine ulaşmalarında destek sağlayan rolü olmuştur. Bu durum; en iyi Jim Collins'in beş yıl süren araştırmaları sonucu 5. Seviye liderlik (Level 5 Leadership) olarak isimlendirdiği çalışmasında vurgulanmaktadır. Aslında tamamen egosuz, kendisini olduğu gibi çalışanlarına ve dolayısıyla çalıştığı kuruma adanmış, başarıyı kendisinde değil çalışanlarında gören, alçakgönüllü, adeta gölge gibi ama etkisi çok kuvvetli bir lider tarif edilmektedir. Ayrıca; eski dönemlerin aksine, kahraman liderlerinin geride kaldığını çağdaş liderlerin aslında görünmez kişi olarak var olduklarını belirtmektedir. Modern teoriler arasında en çok ismi geçenler; başta dönüştürücü liderlik olmak üzere etkileşimci, karizmatik ve otantik liderliktir. Ayrıca; eskiden beri var olan fakat yolsuzlukların arttığı son dönemde yeniden önem kazanmış etik liderlik ve hizmet eden liderlik de yine çağdaş teoriler arasında sayılmaktadır. Bu liderlik tipleri arasında yakından bakıldığında birçok benzerlik ve iç içe geçmiş öge bulunduğu görölmektedir. (Çağlar, 2011)

ANLAM DUYGUSU YARATAN LİDER



(Collins, 2004)

Bu liderler; kişisel olarak mütevazı olmakla birlikte mesleki olarak sarsılmaz bir iradeleri vardır. Geri planda planda kalmayı tercih ederler; sakin ve kararlıdır. Başkalarına esin veren şey onların karizması değil, sahip oldukları standartlardır. Övülmekten hoşlanmazlar, kendilerini övmeyi ayrıca yüksek standartları vardır. Kişisel egoları değil kurumsal egolarını ön plana çıkartırlar; ekiplerini yetkilendirirler; uzun vadeli hedefleri vardır. Egoları elbette vardır ancak bunu kişisel değil kurumsal kullanırlar. Daima halef yetiştirme odakları vardır. Başarılarını ekipleriyle paylaşırlar; kötü sonuçlarda sorumluluğu üstlenirler. (Collins, 2004)

Bu çalışmada etkin liderlik yaklaşımları orijinal ölçeğinde de olduğu gibi altı boyut üzerinden incelenmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderler ekiplerindeki kişileri geliştirirler, bunu yaparken çalışanlarına sonuna kadar destek olurlar, bu liderlerin en belirgin özellikleri yüksek etkilerinin olması, kendilerini takip edenlerin onların sadakatini ve bağlılığını sağlayacak iyi hedefler koyabilmeleri, ekiplerindeki herkesin kendini en iyi şekilde ifade etmesini sağlayan ortam yaratabilmeleridir. Bu liderlerin yarattığı atmosferde çalışanlar önce grubun çıkarlarını düşünürler, kendi çıkarlarını değil ve kendilerinden beklenen performanstan çok daha fazlasını sergilerler. Dönüşümcü liderler belirlenen hedeflere ulaşmada çalışanlarını her konuda cesaretlendiren, sahip oldukları kapasitenin sonuna kadar kullanılmasını sağlayan kişilerdir. (Çetin, 2016)

Babacan (paternalist) Liderlik: Babacan liderlik aslında aynı bir aile ortamındaki baba gibi liderin ekip içerisindeki çalışanları koruyan, çalışanlarının özel hayatları ile ilgilenen, yardımsever, iyimser ve ahlaki yaklaşımlar sergilediği bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler işyerinde sıcak bir aile ortamı yaratmayı önemserler, çalışanları ile ilgilenirler ve aynı zamanda onlardan karşılıklı sadakat beklerler (Gerçek, 2018).

Etkileşimsel Liderlik Bu liderlik yaklaşımında ödül ön plandadır çünkü lider çalışanın kendi koyduğu hedeflere ulaşmasını ve hatta geçmesini ödül sistemi ile sağlamaktadır. Ancak bunun bir diğer anlamı ise çalışandan beklenen performans alınmaması durumunda ceza ile yaptırım olacağı yönündedir. (Çetin, 2016).

Etkileşimsel lider hedef koyup, iyi çabayı ödüllendirmesinin yanında, genel kural ve çerçeveyi belirler, genel akıştan sapma varsa tespit eder, eyleme geçer ve sorumlulukları dağıtır (Okçu, 2008)

Hizmetkar liderlik: Bu yaklaşımda en öne çıkan özellik hizmettir. (Koçel, 2015). Bu yaklaşıma sahip liderler içinden gelen doğal bir ruh hali ile bunu yaparlar. Ekiplerindeki çalışanların isteklerini kendi isteklerinden önde tutarlar ve bu durum onlara asla öğretilmiş ya da zorla yönlendirilmiş bir durum değildir. (Saylı, 2014). Bu liderlerin, ikna kabiliyetleri, empatik iletişim kurabilmeleri ve dinleyebilmeleri, sağduyulu olmaları, sorumluluk sahibi olmaları, hizmet etme ve topluma odaklanma güduları en önemli duyarlılık noktaları olmasıdır. (Bektaş, 2016)

Etik Liderlik: Bu liderlik yaklaşımında tamamen çift yönlü bir iletişim vardır. Özellikle bu yaklaşımda ön plana çıkan davranış bencil değil özgeci bir davranıştır ve genel olarak etik davranışlar ve etik değerleri kapsamaktadır (Bass ve Steidmeier, 1999). Lider aynı zamanda bir rol model olarak sergilediği davranışlar ile kendi etik değerlerini çalışanlarına iletmektedir. (Erkutlu, 2014)

Serbest Bırakan Liderlik: Serbest bırakıcı liderlik tarzı, lider konumundaki kişinin liderlik yapmaması ya da liderlikten kaçınmasını ifade etmektedir. Liderin, izleyicilerle etkileşimi yoktur, liderlik sorumlulukları ihmal edilir, gerekli kararlar alınmaz ve hareketler geciktirilir, bu özellikleriyle ortamda bir lider yok gibidir. Liderliğin en uç noktadaki pasif hali gibidir (Bass and Riggio, 2006). Serbest bırakan liderlerin çalışanlar ile etkileşim düzeyi az olduğu için bu liderlerin kontrolcü ya da özerkliği destekleyen bir etkisi yoktur. (Türker, 2013)

Toksik Liderlik Yaklaşımları

Liderlik oldukça uzun bir süredir üzerinde çalışmalar yapılmaya devam eden bir kavramdır ve genellikle yapılan çalışmalar oransal olarak olumsuz değil olumlu liderlik yaklaşımı üzerine olmuştur. Ancak maalesef liderliğin çalışanları ve performanslarını ciddi şekilde etkileyen karanlık ve zor bir yanı da bulunmaktadır.

Schmidt (2008) Schmidt tarafından oluşturulan Toksik Liderlik Boyutları, karanlık liderlik türlerinin hemen hepsini kapsamaktadır ve beş boyut halinde toparlanmıştır. boyutlar şöyledir;

İstismarcı Yönetim: Bu liderler çalışanları ile ilgili kötü konuşan onları küçümseyen, geçmiş hatalarını sürekli hatırlan bir yönetim şekli sergilerler.

Oteriter Liderlik: Bu liderlik yaklaşımının en belirgin özelliği farklı fikirleri gözardı etmek, astlarının yeni yollar aramasına izin vermemek, esnek olmamak ve birimdeki tüm kararları almak yönündedir.

Narsist Liderlik: Bu liderler sıradan değil farklı olduklarını ve diğerlerine göre çok daha yetenekli olduklarını düşünürler. Kurumun hep en önünde olmayı ister ve hedefler.

Kendini Ön Plana Çıkarma: Bu tarz kişiler hatalar konusunda sorumluluğun hep başkasında olduğunu düşünürler, kendi yararına olacak konu ve olayların içerisinde bulunmayı tercih ederler.

Öngörülemez Davranışlar: Bu yaklaşımda kişi sürekli değişkendir bu nedenle sınırlı davranışlar gösterebilir, ruh durumu sesini etkileyebilir ve ruh hali şirket kurum atmosferini etkiler. (Kılıç, 2019)

ARAŞTIRMA METODU

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örneklem seçiminde, günümüz iş dünyasının ön plana çıkan uzaktan çalışma şekli seçilmiştir. Bu örneklem grubunu

seçmekteki amaç, teknoloji ve iletişim konusunda oluşan yeni dünya düzeninde beklenen liderlik davranışlarının inceleyebilmektir.

Öncelikle konuyla ilgili geniş bir literatür analizi yapılmıştır. Ardından bu makalede yer verilen çalışma için kullanılan dört ölçek sonucunda ulaşılan anket sonuçları analiz edilerek, istatistiki açıdan değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada aşağıdaki hipotezlerin sınanması yapılmıştır.

H1: Tevazu düzeyi arttıkça Etkin liderlik yaklaşımlarının düzeyi pozitif yönde artar

H2: Tevazu düzeyi düştükçe toksik liderlik yaklaşımları düzeyi pozitif yönde etkilenir

H3: Liderde tevazu düzeyi arttıkça, liderin ego (ben durumu) yetişkin ego durumuna yaklaşır.

H4: Toksik liderlik düzeyi arttıkça lider Eleştirel ebeveyn ya da çocuk ego durumuna yakındır.

Kullanılan Ölçekler

Çalışmada dört ölçek kullanılmıştır.

Bu ölçeklerden ilki lider davranışının belirlenmesinde orijinali 2011’de Çağlar tarafından geliştirilen etkin liderlik ölçeğidir. Ölçekte; etkileşimci (transactional), dönüştürücü (transformational), serbest bırakıcı (Laissez-faire), etik (ethical), babacan (paternalist) ve hizmetkar (servant) liderlik stillerine özgün davranışları ifade eden maddeler bulunmaktadır. Bu ölçekte Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik stillerinin özgün davranışlarını belirten ifadeler için Podsakoff’un modelinden yola çıkarak geliştirdiği ölçeklerden yararlanılmıştır. Serbest bırakıcı liderliği ifade eden maddeler, Türkiye’de çok tanınan ve sıklıkla kullanılan Bass (1985) tarafından geliştirilmiş, Çok Faktörlü Liderlik Anketi’nden olduğu gibi alınmıştır. Babacan liderlik maddeleri için Aycan ve arkadaşlarının geliştirmiş oldukları ölçekten yararlanılmıştır (Aksoy, 2008). Hizmetkar liderlik için, Barbuto ve Wheeler’in (2006) geliştirdikleri ölçek maddelerinden yararlanılmıştır. Hizmetkar lider, en fazla dönüştürücü liderlik ile benzer özellikler taşımakta olan bir stildir. Bu iki lideri birbirinden ayıran en belirgin fark, dönüştürücü liderin nihai hedefi çalışanları örgütün hedeflerine ulaşmak için yönlendirmektir. Liderlik tarzı ölçeğinde, yukarıda belirtilen liderlik stillerine ilişkin kullanılmış toplam 38 madde bulunmaktadır. (Çağlar, 2011)

İkinci ölçek ise Schmindt tarafından geliştirilen ve Toksik Liderlik Algısını ölçmek için oluşturulmuş olan ölçektir. Bu ölçek ile otoriter liderlik, narsist davranış biçimi, kendini ön plana çıkarma, öngörülemez davranış biçimi ve ve istismarcı yönetim olmak üzere beş boyut halinde inceleme yapılmaktadır.

Üçüncü ölçek ise Sevindik, Baki (2018) tarafından geliştirilen Tevazu ölçeğidir. Ölçek kişinin kendi tevazu düzeyini ölçen bir ölçektir. Ancak tezin ana konusu liderlik olduğu için bir üst amirin tevazu düzeyini ölçecek şekilde dili değiştirilmiştir. Ölçeğin tüm anket ile birlikte güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır.

Dördüncü ölçek ise Arı, Ramazan (1989) tarafından geliştirilen ve transaksyonel analiz kapsamında ego durumunu ego durumunu Eleştirici anne baba, Koruyucu ana baba, Yetişkin, Doğal-Serbest Çocuk ve uyummuş çocuk olarak 5 grupta toplayan Ego (Ben Durumu) Ölçeğidir.

ARAŞTIRMA SONUÇLARI ve GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırmada elde edilen bulgular SPSS programı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımlarının belirlenmesinde frekans ve yüzde analizinin yanı sıra araştırmada kullanılan ölçeklere ait katılımcıların düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmanın amacın uygun olarak kurulan hipotezlerin test edilmesinde istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde test edilmiş olup bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin belirlenmesi için regresyon analizleri yapılmıştır.

BULGULAR

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	499	43,2
	Kadın	655	56,8
Yaş	18-28	60	5,2
	29-39	521	45,1
	40-50	503	43,6
	50 üzeri	70	6,1
Eğitim Durumu	Lise	31	2,7
	Ön lisans	94	8,1
	Lisans	597	51,7
	Lisansüstü	432	37,4
Toplam		1154	100,0

Katılımcıların Tevazu Düzeylerinin Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisine Ait Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	β	s.h	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	2,173	0,058	37,383	0,000**	42,284	0,000**
Tevazu	0,319	0,016	20,063	0,000**		

$R^2 = 0.258$; Durbin Watson: 2.025; ** $p < 0.01$

Bağımsız: Tevazu

Bağımlı: Liderlik Tarzları

H₁: Katılımcıların tevazu düzeylerinin liderlik tarzları üzerindeki pozitif etkisi vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde tevazunun liderlik tarzları üzerinde 0.319'luk bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların tevazu düzeylerinde bir birimlik artışın liderlik tarzları üzerinde 0.319'luk bir artışa neden olacağı anlamına gelmektedir. Bu bulgulara göre araştırmanın birinci hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir.

Katılımcıların Tevazu Düzeylerinin Toksik Liderlik Üzerindeki Etkisine Ait Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	β	s.h	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	3,876	0,086	45,176	0,000**	169,244	0,000**
Tevazu	-0,305	0,023	-13,009	0,000**		

$R^2 = 0.127$; Durbin Watson: 1.795; ** $p < 0.01$

Bağımsız: Tevazu

Bağımlı: Toksik Liderlik

H₂: Katılımcıların tevazu düzeylerinin toksik liderlik üzerindeki negatif etkisi vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde tevazunun toksik liderlik üzerinde 0.305'lik bir negatif etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların tevazu düzeylerinde bir birimlik artışın toksik liderlik üzerinde 0.305'lik bir azalışa neden olacağı anlamına gelmektedir. Bu bulgulara göre araştırmanın ikinci hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir.

Katılımcıların Tevazu Düzeylerinin Yetişkin Ego Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	β	s.h	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	0,181	0,016	11,035	0,000**	35,197	0,000**
Tevazu	0,172	0,004	5,933	0,000**		

$R^2 = 0.029$; Durbin Watson: 1.904; ** $p < 0.01$

Bağımsız: Tevazu

Bağımlı: Yetişkin Ego Düzeyi

H₃: Katılımcıların tevazu düzeylerinin yetişkin ego düzeyleri üzerindeki pozitif etkisi vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde tevazunun yetişkin ego düzeyi üzerinde 0.172'lik bir pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların tevazu düzeylerinde bir birimlik artışın yetişkin ego düzeyi üzerinde 0.172'lik bir artışa neden olacağı anlamına gelmektedir. Bu bulgulara göre araştırmanın üçüncü hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir.

Katılımcıların Eleştirel Ebeveyn, Uygulu Çocuk ve Doğal Çocuk Ego Düzeylerinin Toksik Liderlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	β	s.h	t	p	F	F anlamlılık	VIF
Sabit	2,899	0,062	46,966	0,000**	35,197	0,000**	
Eleştirel Ebeveyn	0,210	0,329	5,243	0,000**			
Uygulu Çocuk	-0,200	0,471	-3,869	0,000**			
Doğal Çocuk	-0,120	0,329	-2,652	0,008**			

$R^2 = 0.045$; Durbin Watson: 1.856; ** $p < 0.01$

Bağımsız: Eleştirel Ebeveyn Ego, Uygulu Çocuk Ego, Doğal Çocuk Ego

Bağımlı: Toksik Liderlik Düzeyi

H₄: Katılımcıların eleştirel ebeveyn egosunun toksik liderlik üzerinde pozitif etkisi vardır, uygulu çocuk ve doğal çocuk ego düzeylerinin toksik liderlik üzerindeki negatif etkisi vardır.

Regresyon eşitliği incelendiğinde eleştirel ebeveyn egosunun toksik liderlik üzerinde 0.210 birimlik pozitif etkisi, uygulu çocuk egosunun toksik liderlik üzerinde 0.200 birimlik negatif etkisi ve doğal çocuk egosunun toksik liderlik üzerinde 0.120 birimlik negatif etkisi, olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların eleştirel ebeveyn egosundaki

bir birimlik artışın toksik liderlik üzerinde 0.210 birimlik artışına, uygulu çocuk egosundaki bir birimlik artışın toksik liderlik üzerinde 0.200 birimlik azalışına ve doğal çocuk egosundaki bir birimlik artışın toksik liderlik üzerinde 0.120 birimlik azalışına neden olacağı anlamına gelmektedir.

SONUÇ

Yapılan nicel araştırma göstermektedir ki bir liderin algılanan tevazu düzeyi arttıkça etkin liderlik seviyesi pozitif etkilenmektedir. Tevazu düzeyi azaldıkça ise toksik liderlik seviyesi pozitif yönde etkilenmektedir. Ayrıca tevazu düzeyi yüksek bir liderin bulunduğu ego durumu yetişkin ego durumuna yakındır. Eleştirilen Ebeveyn ego durumunda ise toksik liderlik yaklaşımlarına yakınlaşma sözkonusudur.

Tevazu düzeyi diğer insanları ötekileştirmeden dinleyebilmeyi, karşısındaki kişiden öğrenebilmeyi, bir adım geride durmayı gerektirir. Bir lider etkin liderlik yaklaşımlarından hangisini sergilerse sergilesin özünde tevazu olduğunda yetişkin iletişimi kurması çok daha kolay olacaktır. Yetişkin ego durumundaki bir birey karşısındaki kişiyi ön yargısız dinleyebilir, takdir edebilir, onun büyük resmin parçası olduğunu bilir ve doğru sorularla potansiyelini ortaya çıkarabilmek için onu doğal olarak yönlendirebilir. Yetişkin ego durumunda olmanın en büyük avantajı kişinin karşısındakini olduğu gibi kabul edebilmesidir.

Özellikle uzaktan çalışma gibi fiziksel olarak uzak mesafede kurulan iletişim şekillerinde; önyargısız, empatik ve destekleyici bir iletişim kurmak çok önemlidir. Bu nedenle bu çalışma ile uzaktan çalışanlar için liderlerinin yarattığı algı belirlenen ölçeklerle ölçümlenerek, hipotezlerin sınanması hedeflenmiştir.

Tevazu düzeyi yüksek etkin liderler hem çevresini hem de toplumu olumlu etkileyerek yalnızca sahip oldukları bilgiyi farklı liderlik yaklaşımları ile aktarmanın dışında, bilgelik seviyesinde algı yaratarak çalışanlarının potansiyelini ortaya çıkaracak, hem bireysel ve örgütsel performans hem de psikolojik iyi olma haline olumlu katkıda bulunacaklardır.

KAYNAKLAR

- Akbağ, M. (2000). Stresle Başa Çıkma Tarzlarında Üniversite Öğrencilerinde Olumsuz Otomatik Düşünceler, Transaksiyonel Analiz, Ego Durumları ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi
- Akkoyun, F., Transaksiyonel Analiz ve Yetişkin Olmak, "<http://static.dergipark.org.tr/article-download/171d/242e/a111/5d4182abc9500.pdf>
- Aksoy, B. (2008). The relationship between paternalistic leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Emprical Study, Marmara Üniversitesi, Organizational Behavior Bilim Dalı, Yanyınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Alkım, C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konu ile İlgili Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Arı, R. (1989). Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Üniversite Öğrencilerinde Olumsuz Otomatik Düşünceler, Transaksiyonel Analiz Ego Durumları ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi
- Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best", Organizational Dynamics, Vol. 13 No. 3, 2640.

- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 7, 2016
- Berne, E. (1961). Transactional Analysis in Psychotherapy a Systematic Individual and Social Psychiatry. New York: GrovePress.
- Berne, E. (1966). Games People Play. The Psychology of Human Relationships. New York: Grove Press.
- Büyüksevindik, B. (2018). Tevazu Ölçeği Geliştirme, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Colins, J. (2004). İyiden Mükemmel Şirkete, Boyner Yayınları
- Çağlar, E. Sevinç (2011). The impact of empowerment on work engagement mediated through psychological empowerment: Moderating roles of leadership styles and work goals. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behaviour Bilim Dalı, Doktora Tezi
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş Yedinci Basım
- Erkutlu, H. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı, Efil Yayınevi, Ankara
- Gerçek, M (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, Ağustos 2018, C.13, S.2. 101-118, https://www.researchgate.net/publication/327420329_Yoneticilerin_Babacan_Paternalist_Liderlik_Davranislarinin_Psikolojik_Sozlesme_Baglamindaki_Beklentileri_Uzerindeki_Etkilerine_Yonelik_Bir_Calisma
- Gürer, A. (2019). 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları, 2.Baskı, Yalın Yayıncılık
- Jongeward, D.; Muriel, j. (1993), Kazanmak için Doğarız-Transaksiyonel Analiz, 2. Baskı, İnkılap Yayınevi, İstanbul
- Kılıç, M. (2019). X ve Y Kuşaklarındaki Toksik Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık, Psikolojik İyi Oluş ve Bireysel Performans Üzerindeki Yansımaları, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi
- Kurt, İ. (2013), Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 5, No 1, 2013 ISSN: 1309-8012
- Lopez, S.; Snyder C., (2011), The Oxford Handbook of Positive Psychology, Second Edition, 2011 Oxford University Press
- Okçu, V. (2008). Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular ,Gazi Kitabevi,
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers, trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". Leadership Quarterly. 1, (2), 107-142.
- Podsakoff, P. M.; Todor, W. D.; Grover, R. A. & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: fact or fiction?, Organizational Behavior and Human Performance.34, (1), 21-63.
- Saylı, H.; Baytok A. (2014). Örgütlerde Liderlik, Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler, Nobel Yayıncılık, 1. Baskı
- SCHMIDT, A.A. (2008). Development And Validation Of The Toxic Leadership Scale, Maryland University: Maryland, ABD
- Steward, I. Joines, V. (2017). TA Today: A New Introduction To Transactional Analysis (2. Ed.), Eski Kitaplar Yayın evi
- Tangney, J.P (2020), Humility:Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research, Journal of Social and Clinical Psychology, 19. 70-82
- Türker, M. (2013), The Mediating Role Of Motivation Types in Employees Organizational Commitment and Perceived Leadership Styles Relationship, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

- Yücel, E.; Arslantürk, G. (2011). Kendini Unutmak, Psikoloji Araştırmalarında Tevazu. Psikoloji Studies in Psychology Cilt/Volume: 39, Sayı/Issue: 1, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/735275>
- Yeşil, A. (2016), Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 3
- Field, A. (2005). Discovering statistics using SPSS. 2nd ed. London: Sage.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson