



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2022, 6(4): 201-215

DOI: [10.29226/TR1001.2022.304](https://doi.org/10.29226/TR1001.2022.304)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



ARAŞTIRMA MAKALESİ

İzleyenlerin Kendini Ayarlama Düzeylerinin Lider Prototiplerine Etkisi

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, e-posta: bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr

ORCID ID: [0000-0001-6442-9867](https://orcid.org/0000-0001-6442-9867)

Doç. Dr. Nuray TOSUNOĞLU, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, e-posta: nuray.tosunoglu@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-0771-421X](https://orcid.org/0000-0003-0771-421X)

Prof. Dr. Güler SAĞLAM ARI, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, e-posta: guler.saglam@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0000-0002-4411-6609](https://orcid.org/0000-0002-4411-6609)

Öz

Örtük liderlik teorisi bireylerin, bir kişiyi lider olarak kabul etmelerinde etkili olan, zihinlerindeki ideal lider prototipini ifade etmektedir. Örtük liderlik teorisi çevresel, örgütsel ve bireysel değişkenlerden etkilenmektedir. Bu çalışma bireysel bir değişken olan izleyenlerin kendini ayarlama düzeyinin ideal lider prototipine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel ve açıklayıcı nicel yöntemle tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde rektörlük idari birimi çalışanlarından seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. İzleyenlerin kendini ayarlama düzeylerini belirlemek için Lennox ve Wolfe'un (1984) geliştirdiği Özalp Türetgen ve Cesur'un (2006) Türkçe'ye uyarlanmış olduğu "Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeği", ideal lider prototiplerini ölçmek için Tabak, Kızıloğlu ve Türköz'ün (2013) "Örtük Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizi korelasyon ve regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda izleyenlerin kendini ayarlama düzeylerinin ideal lider prototipi ile ilişkili olduğu ve kendini ayarlama düzeyinin ideal lider prototipini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İzleyenlerin kendini ayarlama düzeyi arttıkça örtük liderliğe ait sırasıyla duyarlılık, güç, beceriklilik-etkileycilik ve kişisel ahlak alt boyutlarına ilişkin beklentileri de artmaktadır. Çalışma sonuçlarının lider ile izleyen ilişkilerinin gelişimi ve uyumunu açıklamaya katkı vereceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, örtük liderlik teorisi, ideal lider prototipi, kendini ayarlama, regresyon analizi

Makale Gönderme Tarihi: 5.6.2022

Makale Kabul Tarihi: 1.7.2022

Önerilen Atıf: Filizöz, B., Tosunoğlu, N., Arı, G.S. (2022). İzleyenlerin Kendini Ayarlama Düzeyinin İdeal Lider Prototipini Yordama Gücü Çalışma *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 201-215.

© 2022 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2022, 6(4): 201-215

DOI: [10.29226/TR1001.2022.304](https://doi.org/10.29226/TR1001.2022.304)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



RESEARCH PAPER

The Effect of Followers' Self-Monitoring Levels on Ideal Leader Prototype

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ, Ankara Cumhuriyet University, IIBF, Department of Business, e-mail:

bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr

ORCID ID: [0000-0001-6442-9867](https://orcid.org/0000-0001-6442-9867)

Assoc. Prof. Nuray TOSUNOĞLU Ankara Hacı Bayram Veli University, Department of International Trade and Finance, e-mail: nuray.tosunoglu@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-0771-421X](https://orcid.org/0000-0003-0771-421X)

Prof. Dr. Güler SAĞLAM ARI, Ankara Hacı Bayram Veli University, Department of International Trade and Finance, e-mail: guler.saglam@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0000-0002-4411-6609](https://orcid.org/0000-0002-4411-6609)

Abstract

Implicit leadership theory expresses the ideal leader prototype in the minds of individuals, which is effective in accepting a person as a leader. Implicit leadership theory is affected by environmental, organizational and individual variables. This study aims to reveal the effect of self-monitoring level on ideal leader prototype. The research was designed with relational and explanatory quantitative method. The sample of the study was selected from the employees of the Rectorate of Sivas Cumhuriyet University. Questionnaire technique was used as a data collection tool. The "Revised Self-Monitoring Scale" developed by Lennox and Wolfe (1984) and adapted into Turkish by Özalp Türetgen and Cesur (2006) was used to determine the level of self-monitoring of the followers. The "Turkish Implicit Leadership Questionnaire (TILQ)" developed by Tabak, Kızıloğlu and Türköz (2013) was used to measure the implicit leadership theories of the followers. The data analyzed by correlation and regression analysis. As a result of the research, it was determined that the self-monitoring levels of the followers were related to their ideal leader prototype and that the self-monitoring level positively effected the ideal leader prototype. As the self-monitoring level of the follower increases, the theory of the sub-dimensions of sensitivity, power, versatility-impressive and personal morality of implicit leadership increase, respectively. It is thought that the results of the study will contribute to explain the development and harmony of the relations between the leader and the follower.

Key words: Leadership, implicit leadership theories, ideal leader prototype, self-monitoring, regression analysis

Received: 5.6.2022

Accepted: 1.7.2022

Suggested Citation: Filizoz, B., Tosunoglu, N., Ari, G, S. (2022). The Predictive Power of Followers' Self-Monitoring Level on Ideal Leader Prototype, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 6(4), 201-215.

© 2022 Journal of Management, Economic and Marketing Research

GİRİŞ

Liderlik, sosyal bilimlerin farklı alanlarında ilgi çeken konuların başında gelmiştir. Yarattığı etki ve sonuçlarla, işletmecilik alanının da merak uyandıran araştırma soruları sayesinde pek çok çalışmaya konu olmuştur. Ancak onlarca yıldır üzerinde bilimsel araştırmalar yapılmasına rağmen, liderlik kavramı hakkında bir netlik oluşmamış, tek bir lider ve liderlik tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Görünen odur ki liderlik konusuna duyulan bu ilgi uzun yıllar devam edecektir.

Liderlik, bir kişinin diğer insanları etkilediği, grup veya organizasyon hedeflerine ulaşmaya yardımcı olmak için onları motive ettiği ve yönlendirdiği, faaliyetlerine ilham verdiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Jones ve George, 2017:339). Başka bir tanımda ise, hedef belirleme ve bu hedefe ulaşma yolundaki çabalarda örgütsel grubun faaliyetlerini etkileme süreci olarak ifade edilmektedir (Bryman, 1999: 26; Daft ve Marcic, 2017:470).

Liderlik bireyler arasında ortaya çıkar, etki kullanımını içerir ve hedeflere ulaşmayı sağlar (Yukl, 1989). İnsanları, çabalarını belirli bir amaç veya hedeflere ulaşmaya yönlendirmek için etkileme süreci olarak tanımlanabilen (Doh ve Luthans, 2018:470) liderlik; Cook ve arkadaşları tarafından; (1997:463' den akt. Tengilimoğlu, 2005:2) yönlendirme, enerji verme ve liderin vizyonuna çalışanların gönüllü olarak bağlanması olarak açıklanmaktadır. Sonuç olarak liderliğin; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğuna dair bir konsensüs bulunmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Alan yazındaki liderlik tanımlarına bakıldığında liderlik; liderin özellikleri, liderin davranışları, etkileşim örüntüleri, rol ilişkileri, izleyen alguları, izleyenler üzerindeki etkisi, görev hedefleri üzerindeki etkisi, örgüt kültürü üzerindeki etkisi bağlamında ele alınmıştır. Her araştırmacı kendi perspektifi ve en çok ilgilendiği olgu açısından konuya yaklaşmıştır (Yukl, 1989). Bu çerçevede kavram, farklı dinamiklerle ele alınan teorilerle açıklanmaya çalışılmıştır.

Sharma ve Jain (2013:310) liderliğin dört temel faktörü olduğuna vurgu yaparak, bu faktörleri lider, izleyiciler, iletişim ve koşullar şeklinde sıralamaktadır. Bu teorilerde liderliğin var olması için temel unsurlardan birisi olarak kabul edilen izleyenlerin, lidere yönelik bakışı, örtük liderlik teorisinin temelini oluşturmaktadır. İzleyicilerin, zihinlerinde ideal bir lider prototipi belirlediği düşüncesine dayanan örtük liderlik teorisine ilginin, özellikle son yıllarda Türkçe yazında arttığı görülmektedir.

Örtük liderlik teorisi; 1975 yılında Eden ve Leviatan tarafından bireylerin içsel inançları ve liderlerden beklentilerini açıklamak amacıyla literatüre kazandırılmıştır. İnsanların birinin lider olup olmadığına karar vermek için liderlerle ilişkilendirdikleri belirli özellikler ve davranışlar vardır. Bu şekilde bireyler, sahip oldukları içsel dinamiklere dayalı olarak liderlik gibi sosyal süreçleri anlayabilirler. Dolayısıyla örtük liderlik, liderliği etkileyen nesnel gerçeklikten ziyade bireyin zihninde liderin sahip olduğu özellik ve davranışlarına ilişkin kategorizasyon olarak ifade edilebilir. (Alabdulhadi vd., 2017:21) Yani bireyler, zihinlerinde belirledikleri lider prototipine uygun kişiyi lider olarak nitelendirir ve kabul ederken, zihinlerindeki kategorizasyona uymayan kişiyi lider olarak görmemektedir.

Alanyazında bireylerin örtük liderlik teorisini etkileyen öncülleri ortaya koyan çalışmalar yer almaktadır. Bu değişkenlerin bir kısmı kültürel, bir kısmı sektörel, bir kısmı örgütsel bir kısmı da bireysel ve demografik değişkenlerdir (Hunt vd., 1990; Sağlam Arı vd., 2020). Bu çalışmada, izleyenlerin kendini ayarlama düzeyi, ideal lider prototipini etkileyebilecek bireysel değişkenlerden birisi olarak düşünülmüştür.

Kendini ayarlama düzeyi; psikoloji biliminin ilgi alanına girmekle birlikte özellikle sosyal psikoloji alanında çalışan araştırmacıların ilgi duyduğu çalışma konuları arasındadır. Kendini ayarlama düzeyi ilk olarak Mark Snyder tarafından 1972 yılında hazırlanan doktora tezine konu olmuş, esas ilgiye ise yine Snyder tarafından 1974 yılında kaleme alınan 'Etkileyici/Anlatımcı Davranışın Kendini Ayarlaması' başlıklı makale ile ulaşılmıştır (Bacanlı, 1990: 10). Snyder'e (1979) göre yaşam tiyatrosunda görünüşler ve dışsal imgeler gerçeğin kendisinden önemlidir. Dünya gerçeklerden çok görünüşler tarafından yönetilir ve bir şeyi biliyormuş gibi görünmek de bilmek kadar önemlidir. Yaşamın tiyatro

gibi olduğu metaforu, bizi kamusal görünüm ve özel gerçeklikler arasında boşluklar ve çelişkiler olabileceği ihtimaline götürür. İnsanların söyledikleri ve yaptıkları, belirli durumsal bağlamlara uygun imajlar yaratmak, doğru zamanda doğru yerde doğru kişi gibi görünmek için kasıtlı ve stratejik girişimlerin ürünleri olacaktır. “Bireyler, sosyal etkileşim sırasında başkalarının kendileri hakkında oluşturduğu imajları ve izlenimleri ne ölçüde aktif olarak kontrol etmeye çalışırlar? Kişilerarası ilişkilere böylesine stratejik ve pragmatik bir yönelimin benimsenmesinin sonuçları nelerdir?” soruları kendini ayarlama teorisi ve araştırmalarının temelini oluşturur.

Kendini ayarlama düzeyi; kişinin sosyal etkileşimler sırasında karşısındaki kişide oluşturduğu etkileri kontrol etmek ve düzenlemek için geliştirdikleri kendini ortaya koyma davranışı olarak tanımlanabilir. Kendini ayarlama süreçleri, dünya görüşlerimizi, sosyal durumlardaki davranışlarımızı ve diğer bireylerle etkileşimlerimizin gelişen dinamiklerini anlamlı bir şekilde yönlendirir ve etkiler (Snyder, 1979). Bu çerçevede, kendini ayarlama düzeyi yüksek veya düşük olan bireylerin lider kabullerine dair prototipler de farklı olabilecektir. Örtük liderlik teorisinin öncülü olarak kendini ayarlama düzeyinin etkisi belirlendiğinde lider kabulünün, lider ast uyumu ve eşleşmesinin doğasını açıklamaya bir katkı sağlanmış olacaktır.

Bu kavramsal bağlantılar sonucunda bu araştırmada, izleyenlerin kendini ayarlama düzeyinin onların ideal lider prototipine etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla öncelikle değişkenlere ve değişkenler arası ilişkilere yönelik kavramsal çerçeve sunulmuş, daha sonra belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaya çıkan bulgular tartışılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik örgütsel davranışın çok merak edilen konuları arasındadır. Örgütlerin başarısında liderlerin kilit rol oynaması, konuya olan ilginin artarak devam etmesinin nedenlerinden biridir. Liderlik alanında nispeten yeni yaklaşımlardan birisi olan örtük liderlik teorisi, izleyenlerin zihinlerinde bir lider profili belirlemesi ve karşılaştıkları liderleri bu prototipe göre değerlendirmesi temeline dayanır. Kişilik teorisi ve örtük psikoloji araştırmalarına dayanan bu yaklaşım; bireylerin olayları anlamlandırmak, nedensellik atfetmek ve çevredeki düzenlilik ve örüntüleri anlamak için örtük teoriler (dile getirilmemiş olmasını ifade etmekte) geliştirdiklerini öne sürmektedir. Bu durum zihinsel temsillerle sonuçlanmakta, bireylerin liderliğe yönelik bu zihinsel temsilleri; örtük teori, prototip, şema veya örnekler olarak tanımlanmaktadır (Lord vd., 2001). Bireylerin örtük liderlik teorisini belirleyen çevresel, örgütsel ve bireysel pek çok değişken alan yazında araştırma konusu olmuştur (Hunt vd., 1990; Keller, 1999). Sosyal psikolojinin ilgi alanına giren ve kısaca bireyin kendisini yeni durumlara adaptasyonu olarak ifade edilebilecek olan “kendini ayarlama düzeyi”, son yıllarda yönetim araştırmalarında da öncülleri veya sonuçları ile araştırmalara dahil edilmiştir. Bu çalışmada kendini ayarlama düzeyinin bireylerin zihinlerindeki lider prototipine etkisi araştırılmıştır.

Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde değişik modellerin ve farklı kuramların geliştirildiği görülmektedir. 2000’li yıllara kadar geliştirilen bu modellerde liderlik olgusuna, lider ve izleyenler arasındaki etkileşime ve yaşanan zihinsel süreçlere yoğunlaşılmıştır (Akkaya vd., 2020:1606). Çevresel değişim ve küreselleşme ile de liderlik araştırmaları farklı yaklaşımlarla devam etmiştir. Geliştirilen liderlik kuramlarının üç grupta sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar; lidere, koşulların ve izleyenlerin liderliğe etkilerine ve lider ile izleyenleri arasındaki etkileşime odaklanan yaklaşımlardır (Daft ve Mircic, 2017:470)

Liderlik konusunda çok sayıda bilimsel çalışma yapılmasına rağmen, lider-izleyen etkileşimi, izleyenlerin zihinsel süreçleri ve liderlik algıları konusunda nispeten daha az çalışma olduğu, örtük liderlik teorisinin de sürecin doğasını açıklama gücü nedeniyle 1980’lerden bu yana araştırmalara dahil edildiği görülmektedir (Lord vd., 1982; Lord vd., 1984; Paris, 2004; Epitropaki ve Martin, 2004; Foti vd., 2008; Epitropaki vd., 2017). Örtük liderlik konusunda literatürdeki ilk çalışma Hollander ve Julian (1969) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada bireylerin zihinlerindeki lider tanımına ilişkin bazı düşüncelere sahip oldukları vurgulanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, lider özellikleri ile ilgili çok az bilgi sahibi olursa da, katılımcıların farklı durumlarda, farklı liderlere ilişkin

değerlendirmelerinin genellikle tutarlı olduğu belirlenmiştir (Eroğlu, 2014:113-114). İlerleyen yıllarda Lord ve arkadaşları, Eleanor Rosch'un (1978) bilişsel kategorizasyon çalışmasını temel alan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir (Lord vd., 1982; Lord vd., 1984). Bu modele göre, liderlik bireylerin zihinlerinde üç seviyeli hiyerarşik bir yapı içinde sınıflandırılmıştır. Örtük liderlik teorisi liderleri, lider olmayanlardan ayırt etmek için kullanılan bu bilişsel kategorilerin yapı ve içeriğini yansıtmaktadır. Modele göre üç bilişsel düzey üst, temel ve alt seviye şeklinde ifade edilmektedir. Üst seviyede, algılayıcılar lider ve lider olmayan arasında basit bir ikili ayrım yapmaktadır. Teorik olarak, tüm liderleri karakterize eden birkaç özellik olmalı, özellikler açısından lider ve lider olmayanlar arasında çok az örtüşme bulunmalıdır. Yani bu seviye tüm liderlere genellenebilen çok az özellik barındırmaktadır. Bir alt düzey olan temel seviye ise, daha az kapsayıcı olup, farklı türdeki liderleri temsil etmektedir. Algılayıcılar, lideri iş, spor, medya lideri v.b. gibi buldukları ortama göre sınıflandırmaktadır. Aslında bu seviye en zengin detaya sahip olup, çok sayıda ve ayrıntılı liderlik özelliği barındırmaktadır. Üçüncü ve son seviye olan alt düzey ise spesifik liderlik türlerinin olduğu sınıflandırmadır ve en az kapsayıcı niteliğe sahiptir. Örneğin; politik liderliğin altında liberal lider, muhafazakar lider gibi spesifik sınıflandırmalara gidilebilir (Offerman vd., 1994:44, Özalp Türetgen ve Cesur, 2006: 54). İzleyenlerin liderleri değerlendirme şekli, etkili liderlerin özelliklerine ilişkin inanç ve varsayımlar olan örtük liderlik teorilerinden etkilenmektedir (Yukl, 2013:233). Buradan hareketle, bireylerin liderlik hakkında zihinlerindeki örtük yapılardan hareket ettikleri, etkili bir liderin nasıl davranması gerektiğine yönelik zihinlerinde bir şema oluşturdukları ifade edilebilir (Eden ve Leviatan, 1975; Rush vd., 1977'den akt. Uğurlu ve Hovardaoğlu, 2011:15). Bireyler zihinlerinde kategorileştirdikleri örtük yapılara göre kişileri lider veya lider değil şeklinde sınıflandırmaktadır. Diğer bir deyişle liderlerin ve performanslarının algılanma şekli gözlemcinin yani izleyenin bilişsel işlemlerine bağlıdır (Lührmann, 2004; Verlage ve Schilling, 2012). Yammarino ve arkadaşları da yaptıkları benzetmede (2005) liderliğin bakanın gözünde olduğunu söylemektedirler. İzleyenlerin, zihinlerindeki ideal lider prototipine uygun olduğu için lider olarak kabul ettiği kişinin etki gücü de yüksek olacaktır.

Örtük liderlik teorisi araştırmaları; örtük liderlik teorilerinin içeriği, bilgi işleme süreçleri, bağlamın örtük liderlik teorilerine etkileri ile liderler ve takipçiler üzerindeki etkilerine odaklanmıştır (Winkler, 2010: 15). Örtük liderlik algılamaları pek çok farklı değişken tarafından şekillenmektedir. Bireylerin örtük liderlik teorilerini etkileyen faktörler; kişinin çocukluk döneminde yaşadıkları olabileceği gibi kültür, kişilik özellikleri, cinsiyet, sosyal grup gibi faktörler ile de ilişkilendirilmektedir (Hartog vd. 1999; Ling vd., 2000'den akt. Çakıcı vd., 2013; Gerstner ve Day, 1994; Keller, 1999; Paris, 2004; Sağlam Arı vd., 2020; Yancey ve Watanabe, 2009; Yukl, 2013).

Araştırmacılar, benlik ve sosyal kimliklerin, izleyenlerin lideri nasıl algıladıkları ve liderlerin onları etkileme girişimlerine nasıl uyduklarını ya da direndiklerini açıklamaya dönük araştırmalar tasarlamışlardır. Çalışmalarda örtük liderliğin bireyin kişilik özellikleri ile de yakından ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Zira liderden beklenen davranışlar ile onun lider olarak kabul edilmesinde kişinin benlik ve kişilik özellikleri etkili olmaktadır (Carsten vd., 2010; Eroğlu, 2014:107; Gerstner ve Day, 1994; Paris, 2004; Yancey ve Watanabe, 2009; Yukl, 2013:236-237). Knippenberg vd. (2005), izleyen merkezli bir yaklaşımla liderlik ve izleyen davranışı arasındaki muhtemel araçlar olarak izleyen benlik kurgusu, öz-yeterlilik, öz-saygı ve öz tutarlılık gibi benlik unsurlarının etkisini araştırmışlardır. Benlik kavramları ile birlikte kendini ayarlama gibi kişilik özelliklerinin farklı kişiliklere sahip liderler ve izleyenlerin birlikte kimlik inşa sürecinde etkili olduğu öne sürülmektedir. Bu nedenle, kişilik özellikleri, liderlik algılarını ve dolayısıyla liderliğin ortaya çıkışını tahminleyen önemli algısal yapılar olarak görülmektedir (Epitropaki vd., 2017). Bu çerçevede kendini ayarlama (self-monitoring) da örtük liderlik teorisinde etkili bir kişilik değişkeni olarak düşünülebilecektir.

İlk olarak Snyder (1974) tarafından geliştirilen kendini ayarlama (self-monitoring) kavramının bileşenleri; öz sunum, ifade edici davranışta bulunma ve onu kontrol etme, duyguların sözlü olmayan anlatımından oluşmaktadır. "Kendini Ayarlama Kuramı"na göre; kişiler; sosyal ortamlarda nasıl hareket edeceğini, bu ortamlardan ve ortamdaki bireylerden aldığı bilgi ile birlikte, ruhsal durumu,

tutumları ve eğilimleri vasıtasıyla belirlemektedir. Benliğin sosyal bir ögesi olarak da vurgulanan kendini ayarlama düzeyi, bireyin kişisel değerlerini bulunduğu sosyal ortama göre düzenleme ve bu bağlamda izlenim oluşturma çabasını ifade etmektedir (Koç, 2015: 134). Buna göre Snyder ve Gangestad (1982), kendini ayarlayabilenlerin, ayarlayamayan bireylerle kıyaslandığında; sosyal ve bireylerarası ilişkilerdeki ipuçlarına duyarlı olduklarını ve bunlara tepki gösterdiklerini iddia etmektedir (Tunçelli, 2008: 29).

Snyder (1979) bireylerin sözlü ya da sözsüz davranışlarını çevresel etkileşimlerinde edindikleri ipuçlarına göre ayarladıkları ölçüde birbirlerinden ayrıldıklarını ileri sürmüştür. Buna göre, bireyleri kamusal görünüşleri ve kendi gerçekleri arasındaki uyumsuzluk derecesine göre; kendini ayarlama düzeyi yüksek ve kendini ayarlama düzeyi düşük olmak üzere iki kategoride değerlendirmiştir. Kendini ayarlama düzeyi yüksek olan kişi, bireylerarası ilişki ve durumlarda, uygun yer ve zamanda, uygun insan olmak için kendi kişisel gerçeklerinden feragat ederek içerisinde bulunduğu ortama ve sosyal ölçütlere uygun bir imaj sergilemekte, kendi davranışlarını buna göre şekillendirmektedir. Buna karşın kendini ayarlama düzeyi düşük olan kişi ise, sergilediği davranışların içsel gerçekliği ile tutarlı olması için gayret göstermekte, davranışlarını sosyal yönden uygun sayılacak ölçütlerden çok, kendi özellikleri, değerleri ve tutumları ile ilgili bilgiye dayanarak ifade etmektedir. Yani değişik şartlarda değişik tepkiler ortaya koyan bireyler kendini ayarlama düzeyi yüksek kişiler iken, değişen durumlara aldırılmadan içinden gelen tepkileri verenler ise kendini ayarlama düzeyi düşük kişiler olarak kabul edilmektedir. Bu durum, etkileşimi, ötekine dair bilgi (kendini ayarlama düzeyi yüksek) veya kendi içsel niteiklerine dair bilgi (kendini ayarlama düzeyi düşük) ile inşa etme farkını da yansıtmaktadır. Kendini ayarlama kavramı, tutum-davranış tutarlılığı, davranışların tutumları ne ölçüde yansıttığı, bireylerin davranışlarını tutumları aracılığı ile tahmin edebilmenin mümkün olup olmadığının yoğun bir şekilde araştırıldığı dönemlerde yazına dahil olmuştur. Kendini ayarlama düzeyi düşük bireylerde tutum- davranış tutarlılığının daha yüksek olduğu görülmektedir (Oskay, 1998:14; Bacanlı, 1990:1; Kılıç Ahmed, 2020).

Snyder (1974), kendini ayarlamanın beş amacı olduğunu ve bireylerin bu amaçlara ulaşabilmek için kendini ayarlamaya yöneldiğini vurgulamıştır (Bacanlı, 1990:11-12). Bu amaçlar;

- i. Kişinin gerçek duygu durumu yerine daha yoğun bir duygu durum içindeymiş gibi davranması,
- ii. Gerçek duygu durumuna uyumsuz,, farklı bir duygu durumunu etrafındakilere yansıtması,
- iii. Kişinin bulunduğu ortamda uygun bulunmayan bir duygusunu, ortamın beklentileri doğrultusunda gizlemesi, tepkisiz ve ifadesiz görünmesi,
- iv. Kişinin ortamda uygun bulunmayan bir duygusunu gizleyerek normal kabul edilen duyguyu yaşıyormuş gibi göstermesi,
- v. Kişinin, hiç bir şey hissetmediği ama ortam gereği tepkisiz kalmasının uygun bulunmadığı durumlarda, bazı duyguları yaşıyormuş gibi göstermesidir.

Kendini ayarlama kuramı ilk ortaya atıldığı zamanlardan bu yana farklı birçok alanda araştırma konusu olmasına rağmen daha ziyade psikoloji literatüründeki bazı kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Kendini ayarlama düzeyi ile ilgili yapılan çalışmalar; kişinin kendini ifade ederken kontrollü olması ve sosyal ortamlarda ipuçlarını algılayabilmeleri, tutumları ile sosyal faaliyetler arasında uyum sağlayabilmeleri, diğer insanların beklentilerine göre değişen eğilimleri, tüketici davranışları, örgütsel davranışlar, insanları görünüşüne göre değerlendirme, sosyal olarak etkileşimde bulunma, arkadaşlık ortamlarındaki farklı yönelimler, toplu ortamlarda bir liderin ortaya çıkışı, sosyal ortamlara katılma ve gelişim süreçleri gibi farklı pek çok konuyu kapsamaktadır (Gangestad ve Snyder 2000'den akt. Özalp Türetgen ve Cesur, 2006, 3-4).

Liderlik üzerine gerek Türkçe gerekse yabancı yazında çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Liderlik ve kendini ayarlama düzeyi ile ilgili yapılan çalışmaların daha ziyade ABD ve Kanada'da üniversite öğrencileri üzerinde yapılan araştırmalardan ibaret olduğu görülmüştür. Kendini ayarlama

düzeyi ve liderlik ilişkisi üzerine yapılan çalışmalardan elde edilen genel sonuç; kendini ayarlama düzeyi yüksek bireylerin gruplarda daha fazla lider olarak ortaya çıktığı ve bu sonuçların erkekler için daha anlamlı olduğudur. (Özalp Türetgen, 2006, 26-29). Öte yandan çalışmaların büyük kısmında kendini ayarlama düzeyi ile liderlik arasındaki ilişki, lider açısından incelenmiş olup izleyen düzeyinde bir değerlendirme yapılmamıştır.

Kavramın liderlik tarafını inceleyen çalışmalara karşın, izleyenlerin kendini ayarlama düzeyinin bilişsel işleyişlerini ya da lider kategorizasyonunu etkileyip etkilemediği bu çalışmanın çıkış noktasıdır. İzleyenlerin kendini ayarlama düzeylerinin yüksek ya da düşük olmasına göre örtük liderlik teorileri ve zihinlerindeki lider prototipi değişir mi sorusu çalışmanın araştırma sorusudur.

Birey eylemlerini planlarken kendi benlik şemasına ve sosyal çevresinin bir parçası olan diğer bireye ilişkin bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bireyin kendisi hakkındaki tüm bilgilerin işlendiği benlik şemaları, sosyal durumlarda davranışlarına yön vermesinde etkilidir. Birey zihninde etkileşim içerisinde olduğu kişilere ilişkin prototipler diğer bir ifade ile örnek modeller oluşturmakta buna göre davranış sergilemektedir (Kılıç Ahmedî, 2020).

Kendini ayarlama düzeyi yüksek kişiler davranışlarını uyarlamak için dış uyaranları ve ipuçlarını kullanmakta ve karşı tarafı izlemekte hassastır. Kendini ayarlama düzeyi düşük kişiler ise davranışlarını, duruma uyacak şekilde şekillendirmedikten ziyade, duygulanım ve tutumları ile içlerinden geldiği şekilde yönlendirirler. Kendini ayarlama düzeyi yüksek kişilerin tutum ve davranış ilişkisinin minimal olması beklenmektedir (Hunt vd., 1990).

Bireylerin kendini ayarlama düzeyleri izlenim oluşturma çabalarını belirleyerek durum ve koşullara göre veya durum ve koşullardan bağımsız bir şekilde örtük liderlik teorilerini oluşturmalarında etkili olacaktır. İçinde buldukları duruma göre davranışlarını değiştiren kendini ayarlama düzeyi yüksek bireyler, gevşek yapılandırılmış durumlardan yararlanma eğiliminde olup daha az ahlaki davranışlar sergileyebilmektedirler. Karşıdaki kişinin kendini ortaya koyan, gözlem ve ipuçlarını değerlendirme imkanına sahip olabileceği özelliklerde olmasını beklemeleri muhtemeldir. Kendini ayarlama düzeyi düşük olanlar ise durumsal ve kişilerarası özelliklere daha az duyarlıdır. O halde, yüksek düzeyde kendini ayarlayan bireylerin davranışlarının, düşük düzeyde kendini ayarlayan bireylerinkinden daha fazla sosyal ve kişilerarası ipuçlarına, durumsal uygunluğa daha duyarlı olması gerektiği söylenebilir. Bu bireyler için, başka bir kişinin davranışını eğilimsel olarak organize algılamak, o kişiyle sosyal etkileşimde, kendini ifade edici benlik sunumlarını ayarlamamanın ipuçları için kullanılmasını kolaylaştıracaktır. Buna göre öngörülebilir bireyleri tercih etmeleri söz konusu olabilecektir. Kendini ayarlama düzeyi yüksek ya da düşük bireylerin, lider kabullerine dair prototipler de farklı olabilecektir. Bu durumun lider ve izleyen ilişkisinde prototip eşleşmesini etkileyeceği düşünülmektedir (Synder, 1979; Hunt vd., 1990).

Kendini ayarlama konusunda, kendini ayarlama düzeyi düşük bireylerin, kendini ayarlama düzeyi yüksek bireylere göre çok çeşitli davranışsal alanlarda zengin, iyi ifade edilmiş ve bilgilendirici kendilik imajına sahip oldukları ortaya koyulmuştur. Kendini ayarlama düzeyi yüksek olanların ise, prototipik kişilerin zengin, iyi ifade edilmiş ve bilgilendirici imgelerine sahip oldukları belirlenmiştir. Belirli davranışsal alanların prototipleri veya en iyi örnekleri olan diğer insanlar hakkında özellikle bilgilidirler (Synder, 1979).

Alan yazında izleyen ve lider benzerliği üzerine yapılan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Çekicilik ve benzerlik üzerine yapılan çalışmalar bireylerin kendilerine benzer kişileri lider olarak tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak bireylerin örtük liderlik teorilerinde de kendilerine benzer özelliklere sahip kişileri tercih edeceği öne sürülmektedir. Üniversite öğrencileri ile üniversite çalışanlarına yönelik yapılan bir çalışmada; kişilik özellikleri, ebeveyn özellikleri ve kendini ayarlama ile örtük liderlik teorileri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bizim çalışmamızdan farklı olarak bu çalışmada örtük liderlik boyutları; duyarlılık, özveri, tahakküm, karizma, çekicilik, erillik, zeka ve güç şeklinde belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre izleyenin kendini ayarlama düzeyinin yüksek olması halinde liderin duyarlılığı boyutu, lider kabulünde en belirgin açıklayıcı özellik olmuştur. Diğer

bir deyişle kendini ayarlama düzeyinin yüksek olması halinde lider prototipinde duyarlılık öne çıkmakta ve lider olarak kabulünü açıklamaktadır (Keller, 1999).

Kendini ayarlama düzeyi yüksek olan bireyler alan yazında belirtildiği gibi durumlara, durumların getirdiği belirli sınırlamalara karşı uyum sağlarken, kendini ayarlama düzeyi düşük olan bireyler davranış ve seçimlerinde daha sabittir. Bu durum, bir kişinin lider olarak kabulünde, özellikleri ne olursa olsun kendini ayarlama düzeyi yüksek kişilerin diğer bir ifade ile izlenim yönetimi ile kendini ayarlayan izleyenlerin, kendini ayarlama düzeyi düşük olan kişilere göre, lider kabulünde farklı lider özelliklerini tercih edecekleri ve ideal lider özelliklerinin farklı olacağını düşündürmektedir. Bu kavramsal çerçeveye göre araştırma hipotezleri bir sonraki kısımda belirlenmiştir.

YÖNTEM

Araştırma Tasarımı ve Araştırma Hipotezleri

Bu çalışma, bireylerin kendini ayarlama düzeylerinin ideal lider prototipine etkisini belirlemek amacıyla yapılan nicel bir araştırmadır. Araştırma tasarımı açıklayıcı ve ilişkisel alan araştırmadır. Çalışmanın araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Bireylerin kendini ayarlama düzeyleri örtük liderliğin kişisel ahlak alt boyutunu etkiler.

H2: Bireylerin kendini ayarlama düzeyleri örtük liderliğin beceriklilik-etkileycilik alt boyutunu etkiler.

H3: Bireylerin kendini ayarlama düzeyleri örtük liderliğin duyarlılık alt boyutunu etkiler.

H4: Bireylerin kendini ayarlama düzeyleri örtük liderliğin güç alt boyutunu etkiler.

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde Rektörlük İdari Birimlerinde görev alan çalışanlar oluşturmaktadır. Toplam çalışan sayısı yaklaşık 500 olan evrenden örneklem seçilmiştir. Örneklemde yer alacak birey sayısı; örnekleme seçilme olasılığı $p=0,5$, anlamlılık seviyesi $\alpha=0,05$, hata payı $d=\pm 0,05$ olmak üzere 217 olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50). Örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem sayısına ulaşabilmek için geri dönüşlerde yaşanabilecek aksaklıklar ve olması muhtemel kayıp veriler düşünülerek toplam 350 çalışana ulaşılması planlanmıştır. Çalışan listesinden tesadüfi olarak seçilen 350 çalışana ulaşılmıştır. Geri dönüşlerin değerlendirilmesi sırasında elde edilen veri sayısı toplam 307 olup bu sayı örneklem için yeterli bulunmuştur.

Verilerin Toplanması¹

Veri toplama aşamasında anket tekniği kullanılmıştır. Anketler araştırmacılar tarafından çalışanlara doğrudan ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. İkinci bölümde çalışanların ideal lider prototiplerini ölçmek için Tabak, Kızıloğlu ve Türköz'ün (2013) "Örtük Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Üçüncü bölümde çalışanların kendini ayarlama düzeylerini belirlemek için Lennox ve Wolfe'un (1984) geliştirip Özalp Türetgen ve Cesur'un (2006) Türkçe'ye uyarlanmış olduğu "Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeği" yer almaktadır. Ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgiler, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ayrıntılı olarak sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

Örtük Liderlik Ölçeği

Örtük liderlik ölçeği toplam yirmi yedi maddeden oluşmaktadır. Ölçek beş alt boyutla ifade edilmektedir. Bu boyutlar, kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileyciliktir. 5'li Likert tipinde düzenlenen ölçekte, çalışanların liderlere ilişkin nitelikleri '1-Liderin hiç özelliği değildir', '5-Tamamen liderin özelliğidir' aralığında olacak şekilde cevaplamaları istenmiştir. Ölçekten alınan yüksek puan

¹ Çalışmanın verileri 2020 yılı öncesinde toplanmıştır.

çalışanların zihinlerindeki liderden beklentilerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Örtük liderlik için uygulanan ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanmasında faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi sonucunda etkileycilik boyutunun beceriklilik ile beraber bir boyutta toplandığı gözlenmiştir. İki alt boyutun beraber olduğu tek alt boyutun varyans açıklama yüzdesi %19,2'dir. Buna göre örtük liderlik, "kişisel ahlak", "beceriklilik-etkileycilik", "duyarlılık" ve "güç" olmak üzere toplam dört alt boyuttan oluşmuştur. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach- α katsayıları hesaplanmıştır. Katsayılar kişisel ahlak alt boyutu için 0,93, beceriklilik-etkileycilik alt boyutu için 0,92, duyarlılık alt boyutu için 0,89 ve güç alt boyutunun için 0,68 olarak hesaplanmıştır. Ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik sonuçları Tablo1'de verilmiştir.

Tablo 1. İdeal Lider Prototipine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Nitelikler	Kişisel Ahlak	Beceriklilik ve Etkileycilik	Duyarlılık	Güç
1. Hak yemeyen	,665			
2. Güvenilir	,880			
3. Ahlaklı	,826			
4. Adil/Adaletli	,854			
5. Dürüst	,817			
6. Saygıdeğer	,676			
7. İnsana değer veren	,726			
8. Verdiği sözü tutan	,625			
9. Astlarının güvenini kazanan	,629			
10. Şahsiyetli/Kişilikli	,647			
11. Hızlı ve doğru karar veren		,635		
12. Problem çözen		,642		
13. İşleri organize edebilen		,786		
14. İnisiyatif sahibi		,666		
15. Motive edici/harekete geçirici		,608		
16. Hitabeti kuvvetli		,597		
17. İkna kabiliyeti yüksek		,661		
18. Eğitici		,520		
19. İleriye gören		,557		
20. Özgüveni olan		,606		
21. Cana yakın			,845	
22. Merhametli/Şefkatli/Babacan			,859	
23. Cömert			,815	
24. Hoşgörülü/Anlayışlı			,718	
25. Tecrübeli				,761
26. Bilgili				,780
27. Otoriter				,593
Faktör Güvenirlikleri (Cronbach- α)	$\alpha=0,931$	$\alpha=0,915$	$\alpha=0,889$	$\alpha=0,681$
Varyans Açıklama %	13,339	19,200	14,243	9,469
Varimax Rotasyonlu TBA, KMO:0,906; Bartlett Küresellik Testi Ki-kare: 6216,102; sd: 351; p=0,000 Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi:% 66,251				

Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeği

Gözden geçirilmiş kendini ayarlama ölçeği toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçek iki alt boyutla ifade edilmektedir. Bu boyutlar “Kişisel Sunumu Düzenleyebilme Becerisi” ve “Diğerlerinin İfade Edici Davranışlarına Duyarlılık” biçiminde adlandırılmışlardır. Ölçek 6’lı Likert tipinde düzenlenmiştir. Çalışanlara, ölçekte yer alan ifadelere verdikleri kişisel tepkilerini ‘1-Kesinlikle Her Zaman Yanlış’ ile ‘6- Kesinlikle Her Zaman Doğru’ aralığında olacak biçimde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekten alınan puanın yüksek olması çalışanların kendini ayarlama düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Kendini ayarlama düzeyi için uygulanan ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanmasında faktör analizinden, güvenilirlik için ise Cronbach- α katsayılarından yararlanılmıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik katsayıları beraber değerlendirildiğinde; Özalp Türetgen ve Cesur’un (2006) çalışmalarında da yer aldığı gibi 12. madde ölçekten çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra diğer maddelerle ters kodlanan 9.madde de güvenilirliği düşürdüğünden ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Toplam 11 maddeden oluşan ölçek orijinaline uygun olarak iki alt boyutta toplanmıştır. Cronbach- α katsayıları; diğerlerinin ifade edici davranışlarına duyarlılık alt boyutu için 0,86 ve kişisel sunumu düzenleyebilme becerisi alt boyutu için 0,78 bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliği $\alpha=0,868$ olmak üzere ölçek güvenilir bulunmuştur. Tüm sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Kendini Ayarlama Düzeyine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Diğerlerinin İfade Edici Davranışlarına Duyarlılık	Kişisel Sunumu Düzenleyebilme Becerisi
2. İnsanların gerçek duygularını gözlerinden doğru olarak okuyabilirim.	,684	
4. Biriyle konuşurken, karşımdakinin yüz ifadesindeki en ufak bir değişikliğe bile duyarlıyım.	,706	
5. Diğer insanların duygu ve isteklerini anlama konusunda sezgisel güçlerim vardır.	,829	
6. İnsanlar inandırıcı bir şekilde gülseler bile, bir şakayı kötü bulduklarını anlayabilirim.	,790	
8. Söylediğim bir şeyin uygunsuz olduğunu, dinleyenin gözlerinden anlayabilirim.	,735	
11. Eğer birisi bana yalan söylüyorsa, bunu o kişinin davranışlarından hemen anlarım.	,683	
1.Sosyal durumlarda başka bir şeyin istendiğini hissettiğimde, davranışımı değiştirme yeteneğim vardır.		,704
3. Vermek istediğim izlenime bağlı olarak insanların karşısına çıkma biçimimi kontrol etme yeteneğim vardır.		,546
7. Sergilediğim imajın işe yaramadığını hissettiğimde, bunu kolaylıkla işe yarar başka bir imajla değiştiririm.		,751
10. Eğer birisi bana yalan söylüyorsa, bunu o kişinin davranışlarından hemen anlarım.		,645
13. Ortamın gerektirdiklerini bildikten sonra davranışlarımı buna göre düzenlemek benim için kolaydır.		,747
Faktör Güvenirlikleri (Cronbach- α)	$\alpha=0,859$	$\alpha=0,779$
Varyans Açıklama %	44,968	12,621
Varimax Rotasyonlu TBA, KMO:0,892; Bartlett Küresellik Testi Ki-kare: 1321,303; sd: 351; p= 0,000		
Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi:% 57,589.		
Tek faktörlü yapıda Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi:% 44,96 Toplam güvenirlilik: $\alpha=0,868$		

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, çalışanların demografik özellikleri tanımlayıcı istatistiklerle belirlenmiştir. Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesinde korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizler IBM SPSS Statistics 25 paket programı yardımıyla yapılmıştır.

BULGULAR**Örnekleme İlişkin Betimsel Bulgular**

Çalışmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 3'te görülebilir. Katılımcıların %63,8'i erkek, %36,2'si kadındır. En fazla 31-40 yaş aralığında (%40,1) olduğu gözlenen katılımcıların çoğunun (%64,5) kurumda çalışma süresi 10 yılın altındadır. Katılımcıların %48,9'u lisans mezunudur.

Tablo 3. Örnekleme İlişkin Betimsel Bulgular

	Cinsiyet		Yaş					Kurumdaki Çalışma Süresi					Eğitim Durumu			
	Kadın	Erkek	20-30	31-40	41-50	51-60	60 ve üzeri	0-5	6-10	11-15	16-20	20 ve üzeri	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek lisans
f	111	196	68	123	69	39	8	102	96	40	22	47	62	75	150	20
% f	36.2	63.8	22.1	40.1	22.5	12.7	2.6	33.2	31.3	13.0	7.2	15.3	20.2	24.4	48.9	6.5

Katılımcıların ideal lider prototiplerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te yer almaktadır. Tablo 4'ten görülebileceği gibi katılımcıların kişisel ahlak özelliklerine ilişkin beklenti ortalamaları 4,84 ($\pm 0,39$) ile en yüksek seviyededir. Liderlerin becerikli ve etkileyici olmasına ait beklenti ortalaması 4,56 ($\pm 0,60$) iken güç sahibi bir lider beklentisi 4,39 ($\pm 0,78$) olmuştur. Liderin duyarlılık beklentisi ortalama 4,28 ($\pm 0,96$) bulunmuştur. Tüm ortalama değerler 4 puanın üzerinde çıkarak katılımcıların zihnindeki liderin ne ölçüde yüksek özelliklere sahip olması gerektiğini göstermiştir.

Tablo 4. Katılımcıların İdeal Lider Prototiplerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std.Sapma
Kişisel Ahlak	307	2,40	5,00	4,84	0,39
Becereklilik-Etkileyicilik	307	2,20	5,00	4,56	0,60
Duyarlılık	307	1,00	5,00	4,28	0,96
Güç	307	1,00	5,00	4,39	0,78

Araştırmaya katılan katılımcıların kendini ayarlama düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 5'te verilmiştir. Katılımcıların diğerlerinin kendini ifade edici davranışlarına duyarlı olma düzeylerinin ortalaması 4,70 ($\pm 0,86$) bulunmuştur. Kendi gibi davranarak kendi sunumunu düzenleyebilme becerileri ortalaması ise 4,23 ($\pm 0,99$) olmuştur. Araştırma hipotezlerin değerlendirilmesinde katılımcıların kendini ayarlama düzeylerine ilişkin tüm ölçeğe ait ortalama puanı kullanılacağından genel ortalamalar da hesaplanmıştır. Buna göre katılımcıların kendini ayarlama düzeyleri 4,45 ($\pm 0,78$) ortalama ile oldukça yüksek bulunmuştur.

Tablo 5. Katılımcıların Kendini Ayarlama Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Diğerlerinin ifade edici davranışlarına duyarlılık	307	1,00	6,00	4,70	0,86
Kişisel sunumu düzenleyebilme becerisi	307	1,00	6,00	4,23	0,99
Kendini Ayarlama	307	1,00	6,00	4,45	0,78

Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinde ifade edilen bireylerin kendini ayarlama düzeylerinin örtük liderliğin alt boyutlarına etkisi regresyon analizi ile araştırılmıştır. Analiz öncesinde regresyon analizinin temel varsayımlarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Öncelikle verilerin normal dağılıma

uygunluğu test edilmiştir. Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda kendini ayarlama ve örtük liderlik alt boyutlarına ilişkin verilerin 0,05 önem seviyesinde Normal Dağılıma uygun olduğu gözlenmiştir ($p>0,05$). Sonrasında değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin var olup olmadığının belirlenebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Kendini Ayarlama Düzeylerinin Örtük Liderlik ile Korelasyonu

	Kişisel Ahlak	Beceriklilik Etkileycilik	Duyarlılık	Güç
Kendini Ayarlama	,239**	,231**	,285**	,185**

** $p<0,01$

Katılımcıların kendini ayarlama düzeyleri ideal lider prototipleri ile tüm alt boyutlarda ilişkili bulunmuştur (kişisel ahlak $r=0,239$, $p<0,01$; beceriklilik-etkileycilik $r=0,231$, $p<0,01$; duyarlılık $r=0,285$, $p<0,01$; güç $r=0,185$, $p<0,01$). Bu sonuç değişkenler arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı doğrusal bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Buna göre basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Kendini Ayarlama Düzeylerinin Örtük Liderlik Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta (B)	St. Hata	St. Beta	t	p	F	Model p	R ²
Kişisel Ahlak								
Sabit	4,301	,127		33,959	,000**			
Kendini Ayarlama	,121	,028	,239	4,299	,000**	18,484	,000**	0,057
Beceriklilik-Etkileycilik								
Sabit	3,761	,195		19,259	,000**			
Kendini Ayarlama	,180	,043	,231	4,155	,000**	17,265	,000**	0,054
Duyarlılık								
Sabit	2,721	,305		8,925	,000**			
Kendini Ayarlama	,351	,068	,285	5,191	,000**	26,948	,000**	0,081
Güç								
Sabit	3,566	,254		14,061	,000**			
Kendini Ayarlama	,184	,056	,185	3,282	,001**	10,770	,001**	0,034

** $p<0,01$

Analiz sonuçları incelendiğinde oluşturulan regresyon denklemlerinin tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmüş (kişisel ahlak $B=0,121$, $p<0,01$; beceriklilik-etkileycilik $B=0,180$, $p<0,01$; duyarlılık $B=0,351$, $p<0,01$; güç $B=0,184$, $p<0,01$). Bu sonuçlara dayanarak tüm araştırma hipotezleri kabul edilmiştir. Katılımcıların kendini ayarlama düzeyleri örtük liderliğin tüm alt boyutlarını etkilemektedir. Kendini ayarlamanın kişisel ahlak boyutunu açıklama yüzdesi $R^2=0,057$; beceriklilik-etkileycilik boyutunu açıklama yüzdesi $R^2=0,054$; duyarlılık boyutunu açıklama yüzdesi $R^2=0,081$; güç boyutunu açıklama yüzdesi ise $R^2=0,034$ olarak bulunmuştur. R^2 değerleri her ne kadar düşük olsa da kendini ayarlama düzeyinin ideal lider prototipini açıklayan bir değişken olduğunun belirlenmesi önemli bir sonuç olarak görülmektedir. Kendini ayarlama düzeyi yüksek olan izleyenlerin, zihinlerindeki liderin kişisel ahlakına, beceriklilik-etkileyciliğine, duyarlılığına ve gücüne ilişkin beklentilerinin de yüksek olduğu söylenebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada kendini ayarlama düzeyi ve örtük liderlik teorisi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde görevli 307 idari çalışana uygulanan anket sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; bireylerin kendini ayarlama düzeylerinin örtük liderliğin kişisel ahlak, beceriklilik-etkileycilik, duyarlılık ve güç alt boyutlarının tümüne ilişkin olmak üzere ideal lider prototipini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda kendini ayarlama düzeyi, bireylerin zihinlerindeki liderin kişisel ahlakına, beceriklilik-etkileyciliğine, duyarlılığına ve gücüne ilişkin beklentilerinde belirleyicidir denilebilir. İzleyenlerin kendini ayarlama düzeyi arttıkça, bir kişiyi lider olarak kabul edebilmeleri için, ideal lidere ilişkin zihinlerindeki özelliklere dair beklenti düzeyleri de yükselmektedir. Beta katsayılarına dayalı bir değerlendirme yapıldığında kendini ayarlama düzeyi lider prototipinde en fazla $B=0,351$ ($p<0,01$) ile duyarlılık alt boyutunu etkilemektedir. Sonrasında sırayla $B=0,184$ ($p<0,01$) ile güç, $B=0,180$ ($p<0,01$) ile beceriklilik-etkileycilik, $B=0,121$ ($p<0,01$) ile kişisel ahlak alt boyutlarını etkilemektedir.

Çalışma sonuçları alanyazında bu ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan Keller'in (1999) bulgularını kısmen desteklemektedir. Keller'in (1999) çalışmasının katılımcılarının bir kısmı üniversite öğrencisi bir kısmı üniversite çalışanlarıdır. Bu çalışma da üniversite çalışanları üzerine gerçekleştirilmiştir. Keller (1999) çalışmasında kendini ayarlama düzeyinin alt boyutlarını; duyarlılık, özveri, tahakküm, karizma, çekicilik, erillik, zeka ve güç olarak belirlemiş, kendini ayarlama bu boyutlardan sadece duyarlılık boyutunu etkilemiştir. Çalışmamızda da kendini ayarlama en fazla duyarlılık boyutunu etkilemektedir. Araştırmaya katılanların lider prototipinde duyarlılık beklentisi ortalama $4.28 (\pm 0,96)$ ile en düşük alt boyut olmasına karşın, kendini ayarlama düzeyi yüksek bireylerin lider prototipinde duyarlılık özelliği ile daha yüksek ilişkide olduğu görülmüştür. Bu durum duyarlı olmanın, kendini ayarlama karşıdakine dair bilgi toplamayı kolaylaştırabilecek bir özellik olmasından kaynaklanabilir. Kendini ayarlama düzeyi yüksek kişiler ilişkilerinde kendini ortaya koyan, gözlem ve ipuçlarını değerlendirme imkanına sahip olabileceği kişileri tercih edecektir. Keller (1999) bu durumu, etkileşim psikolojisi teorisine dayandırarak bireylerin kendilerini potansiyel liderler olarak görmeleri ve dolayısıyla kendi özelliklerini idealize edilmiş liderlik imajlarına yansıtmaları ile açıklamaktadır. Çekicilik ve benzerlik üzerine yapılan çalışmalar, bireylerin kendilerine benzer kişileri lider olarak tercih ettiğine dair sonuçlar göstermektedir. Kendini ayarlama düzeyi yüksek olan kişinin duyarlılığı, kendini duruma göre ayarlamayı kolaylaştıracak bir özelliktir. Buna göre ideal liderde de benzer özelliği beklemesi olasıdır. Ancak çalışmamızda, izleyenin kendine dair bir özellik tespitinde bulunmadığı için bu açıklama sınırlı ve ileri araştırmalara muhtaçtır. Örtük liderlik teorisi ve kendini ayarlama arasındaki ilişki lider ve izleyen uyumu açısından da açıklayıcı olacaktır.

Bundan sonraki çalışmalarda izleyenlerin başka hangi özelliklerinin örtük liderlik teorisini açıklayacağı araştırılabilir. Bu modele iş ve örgüte ilişkin sonuç değişkenler eklenebileceği gibi, başka bireysel değişkenler de eklenebilir. Benzer şekilde durumsal koşullar da eklenerek farklı kültürlerde çalışmalar gerçekleştirilebilir. Öte yandan, ilişkilere bu denli stratejik ve pragmatist yaklaşan bir çalışan ile etkileşimde hangi liderlik etkilidir, ne tür etik sorunlarla karşı karşıya kalınabilir ve güven ilişkisi nasıl tesis edilir soruları da akla gelmektedir.

Araştırma sonuçlarının bir üniversitenin idari çalışana yapılan anket sonuçlarını kapsamaması çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Kendini ayarlama düzeyi ve örtük liderlik konularının birlikte ele alındığı çalışmaların farklı örgütler ve daha büyük örneklem gruplarında yapılmasının alan yazınına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Akkaya, B., Kayalidere, U., A., K., Aktaş, R. ve Karğın, S. (2020). Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2): 1605-1621.
- Alabdulhadi, A., Schyns, B. and Staudigl, L. F. (2017). *Implicit Leadership Theory*, Eds. Elizabeth A. Curtis and John G. Cullen, Leadership and Change for The Health Professional, London, McGraw-Hill Education Open University Press.
- Bacanlı, H. (1990). *Kendini Ayarlama Becerisinin Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19): 73-84.
- Bryman, A. (1999). *Leadership in Organizations*, Eds: Cleg, R.S., Hardy, C. and North, R.W., Managing Organizations Current Issues, Sage Publications, London.
- Çakıcı, A., Çakıcı, A.C. ve İslamoğlu, A.E. (2013). Örtük Liderlik: Akademisyenler Üzerinde Metaforik Bir Araştırma, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya, 643-648.
- Daft, R.L. and Marcic, D. (2017). *Understanding Management*, 10th Edition, Cengage Learning, Boston USA
- Epitropaki, O. and Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2): 293-310.
- Erogluer, K. (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2): 105-147.
- Foti, R. J., Knee Jr. R.E. and Backert, R.S.G. (2008). Multi-level Implications of Framing Leadership Perceptions as a Dynamic Process. *The Leadership Quarterly*, 19, 178-194.
- Gerstner, C. R. and Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 2, 121 - 134.
- Hunt, J.G., Boal, K.B. and Sorenson, R.L. (1990). Top management leadership: Inside the black box. *Leadership Quarterly*, 1 (1): 41-65.
- Jones, G.R. and George, J.M. (2017). *Essential of Contemporary Management*, Seventh Edition, McGraw Hill Education, New York.
- Keller, T. (1999). Images of the Familial: Individual Differences and Implicit Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10(4): 589-607.
- Kılıç Ahmedi, B. (2020). Kendini Ayarlamanın Dini Yönelim ve Dini Grup Üyeliği ile İlişkisi Üzerine Nicel Bir Araştırma, *Cumhuriyet İlahiyat Dergisi*, 24 (1): 539-563.
- Koç, M. (2015) Demografik Özellikler ile Kendini İzleme Arasındaki İlişki: Yetişkinler Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(34): 133-157.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 16. baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Lord, R. G., Foti, R.J. and Phillips, J.S. (1982). *A theory of leadership categorization. In Leadership: Beyond establishment views.* (Eds) J. G. Hunt, V. Sekaran and C. A. Schriesheim, 104-121. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Lord, R.G., Foti, R.J. and De Vader, C.L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.

- Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L. and Hall, R.J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12, 311-338.
- Lührmann, T. (2004). Leadership is like catching a cold: Zur (sozialen) Konstruktion von Führung. *Organisationsberatung - Supervision - Coaching*, 1, 79-93.
- Offerman, L.R., Kennedy, J.K. and Wirtz, P. (1994). Implicit Leadership Theories: Content, Structure, and Generalizability, *Leadership Quarterly*, 5(1): 43-58.
- Oskay, G. (1998). Davranışı Kontrol Altına Alma (Self-Monitoring) ile Kimlik Gelişimi Arasındaki İlişki, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(10): 13-22.
- Özalp Türetgen, İ. (2006). *Kendini Ayarlama, Öz Etkinlik ve Dominantlık Özellikleri Birlikte Cinsiyet Değişkenlerinin Etkisinin Deneysel ve Alan Çalışmalarında İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Özalp Türetgen, İ. ve Cesur, S. (2006). Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeğinin Güvenirlik Geçerlilik Çalışması, *Türk Psikoloji Yazıları*, 9 (17): 1-17.
- Paris, L.D. (2004). *The Effects Of Gender And Culture On Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study*. Academy of Management
- Sağlam Arı, G., Güneri Tosunoğlu, N. ve Filizöz, B. (2020). Yönetici Bir Kadın İse Lider Prototipi Farklılaşır mı?, *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 8(3): 477-501.
- Sharma, M,K and Jain, S. (2013), Leadership Management: Principles, Models and Theories, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3): 309-318.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of Expressive Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4): 526-537.
- Snyder, M. (1979). Self-monitoring Processes, *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 85-128.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Polat, M. (2010). Türkiye’de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı Akif, *Cag University Journal of Social Sciences*, 7(2): 72-86.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16.
- Tunçelli, B. (2008). *Sınır Kişilik Bozukluğu Tanısı Almış ve Almamış Kadınların Benlik Saygısı, Öfke, Kendini Ayarlama ve Kaygı Değişkenleri Bakımından Karşılaştırılması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uğurlu, O. ve Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Liderlik Stili Arasındaki İlişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68): 14-27.
- Verlage, H. and Schilling, J. (2012). Through Different Perspectives on Leadership: Comparing the Full Range Leadership Theory to Implicit Leadership Theories, *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 10(2): 68-95.
- Yancey, G.B. and Watanabe, N. (2009). Differences in Perceptions of Leadership between U.S. and Japanese Workers. *The Social Science Journal*, 46: 268-281.
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Chun, J.U. and Dansereau, F. (2005). Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-Science Review. *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management*, 15 251-289.