

Liderlik Etme Motivasyonu: Kuramsal Yapısı ve Öncülleri

Hayri Cengiz¹

Özet

Bu bölümde liderlik literatürünün güncel araştırmalarından olan ve bireyin liderlik göstermeye ilişkin sahip olduğu motivasyonu bireysel farklılıklar ile açıklayan liderlik etme motivasyonu ele alınmıştır. Liderlik etme motivasyonu, bireylerin liderlik göstermeye ilişkin motivasyonların araştırıldığı öncü araştırmalardan birisidir. Çalışmada özet olarak kişilik özelliklerinin, değerlerin, öz yeterliğin ve geçmiş liderlik deneyimlerinin liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu çalışmada öncelikle kavramın kuramsal gelişimi değerlendirilmiş, boyutları açıklanmış ve öncülleri detaylı olarak anlatılmıştır. Ardından liderlik etme motivasyonu ile ilgili gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiş, son olarak sonuç kısmında kavramla ilgili görüşler paylaşılmış ve gelecek araştırmalar için tavsiye verilmiştir.

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet, finansal kriz ya da ekonomik ve sosyal problemlerin neden olduğu belirsizlik dönemlerinde örgütlerin etkili liderlere olan ihtiyacı hiç olmadığı kadar artmıştır. Çünkü liderler sahip oldukları yetenekler ve aldıkları eğitimler doğrultusunda belirsizlik dönemlerinin yönetilmesinde etkin rol oynayarak bu süreçten örgütün en az zararla çıkmasına öncülük ederler. Liderlere olan ihtiyaç yalnız kriz zamanlarında olmamakla birlikte örgütün tüm varlığı sürecinde devam etmektedir. Liderler örgütün amaçları doğrultusunda diğerlerini etkileyerek harekete geçiren, güdüleyen, ekip ve grup performansını arttırarak tatmin sağlamalarına aracılık edenlerdir (Hogan ve Kaiser, 2005). Dolayısıyla örgütlerin işleyişine pozitif katkı sunan ve her daim ihtiyaç duyulan etkili

1 Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, hayricengiz@sdu.edu.tr, 0000-0002-3394-349X

liderlerin ortaya çıkartılması örgütler açısından bir oyun değıştirici olarak düşünölmelidir.

Ancak liderlik çalışmaları incelendiğinde, bireyin liderlik pozisyonuna olan ilgisinden ya da lider olmaya ilişkin motivasyonundan çok diğerlerinin liderle ilgili algılamasıyla liderin belirlendiği göze çarpmaktadır. Liderlik, yapısı itibariyle belirsizlikler ve fazla yükümlölükler içeren bir süreçtir. Bu süreci gerçekleştirmek için zaten gönüllü olarak aday olanların ortaya çıkartılması ise ayrı bir öneme sahiptir. Bu bağlamda bireyin liderlik pozisyonu için uygun olduğunu düşünerek kendisini aday göstermesini ifade eden ilk çalışmalardan birisi liderlik etme motivasyonu olmuştur. Chan ve Drasgow (2001) bireysel farklılıkların liderlik etme motivasyonuna etkilerini ortaya koymak amacıyla liderlik etme motivasyonu yapısını geliştirmiştir. Liderlik etme motivasyonu genel olarak bireyin liderlik pozisyonuna olan isteğini etkileyen bireysel farklılıkları kişilik özellikleri, değerler, liderlik öz yeterliliği ve geçmiş liderlik deneyimlerinin sayısı ve kalitesi ile ele almıştır.

Liderlik etme motivasyonu, bir liderin ya da lider adayının liderlik pozisyonunu arzulamasının ya da arzulamamasının temel nedenidir (Kerns, 2015: 9). Bu doğrultuda liderlik etmek için motivasyona sahip bireylerin ya da bu motivasyonun ilişki içerisinde olduğu değışkenleri ortaya çıkarması amacıyla yapılan liderlik etme motivasyonu araştırmalarıyla daha fazla lider adayının ortaya çıkması sağlanacak ve örgütler için önemli bir kazanım elde edilecektir.

Bu çalışmada liderlik etme motivasyonu kuramsal yapısı, öncülleri ve boyutlarıyla ele alınmış, ardından kavramla ilgili gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

1. Liderlik Etme Motivasyonu

Liderlik literatüründe liderliğin doğuştan gelen bir özellik olup olmadığı, sonradan kazanıldığı ya da yöneticilikten olan farklılıkları üzerine araştırmalar ve tartışmalar uzun yıllardan bu yana süre gelmektedir. Yapılan çalışmalardaki herhangi bir tanımın kesin ve en doğrusu olarak nitelendirilmemesiyle birlikte araştırmaların çoğu doğru tanımlama yapmakta ve birbirini tamamlamaktadır. Çünkü liderlik üzerinde en fazla araştırma yapılan ancak hala çok fazla anlaşılamayan konulardan birisidir (Güney, 2015). Lider en güncel ve basit tanımıyla, başkalarının fikirlerini etkileyerek onları belirli bir amaç doğrultusunda yönlendiren kişidir (Aycan, 2021: 46). Liderliğin temelinde kişileri ortak amaçlar doğrultusunda etkileyerek harekete geçirmek vardır. Çünkü liderler yaratıcı düşünebilen, başkalarının davranışlarını, duygularını ve inanışlarını etkileyebilen kişilerdir. Etkili liderler diğerlerini

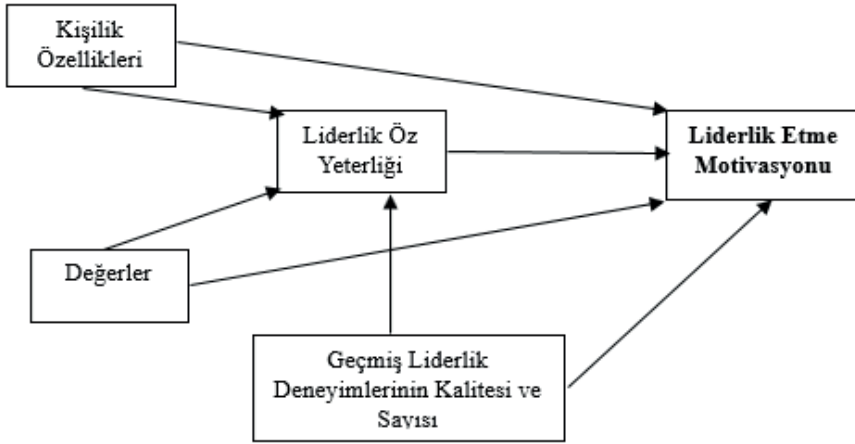
örgütün amaçları doğrultusunda güdüleyen, harekete geçiren ve tatmin sağlanmasına aracılık eden öncülerdir.

Motivasyon ise bireysel bir ihtiyacı giderme ya da bir amaca ulaşma doğrultusunda yoğun çaba gösterme isteği olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2020:77). Motivasyonun harekete geçmek için en önemli öncüllerden biri olduğu bilinse de konu liderliğe geldiğinde motivasyonun önemi daha da artmaktadır. Çünkü liderlik gibi gönüllülük esasına dayalı, riskler barındıran ve uzun süreli çabalar gerektiren eylemler için motivasyon hayati bir öneme sahiptir (Bergner vd., 2018: 64). Bireyin diğerlerini örgütün amaçları doğrultusunda güdüleyip yönlendirebileceğine olan inancı sonrası kendisini aday olarak göstermesi liderlik etme motivasyonuna sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla liderlik etme motivasyonu kısaca bireyin liderlik konusunda kendisini aday göstermesine olan istekliliğini açıklamaktadır.

Chan ve Drasgow (2001) bireylerin liderlik göstermeye ilişkin motivasyonlarını ve bu motivasyonların olası sebeplerini bireysel farklılıklar doğrultusunda ortaya koyarak liderlik etme motivasyonunu öncülleriyle beraber bütüncül bir yapıda değerlendirmiştir. Burada değinilen bireysel farklılıklar ise kişilik özellikleri, değerler ve liderlik öz yeterliği ile örneklendirilmiştir. Buradan hareketle liderlik etme motivasyonu bir bütün olarak değerlendirildiğinde, liderlik yapmanın rolleri ile sorumluluklarını üstlenme kararını etkileyen ve lider olunması durumunda da kalıcılığı yön verebilen bireysel farklılıklar yapısı olarak tanımlanmaktadır (Chan ve Drasgow, 2001: 482). Bir başka ifadeyle liderlik etme niyetini ya da harekete geçme eğilimini tanımlayan, liderlik için harekete geçmeyi güdüleyen ya da engelleyen faktörleri ortaya koyan bir yapıdır (Jones- Carmack, 2022: 4).

Liderlik etme motivasyonu kuramsal olarak kişilik özellikleri ve değerler gibi bireysel farklılıkların lider olmaya yönelik niyet ve davranışları etkilemesine dayanmaktadır. Liderlik göstermeye ilişkin motivasyonu etkileyen bireysel farklılıklar ise geçmiş liderlik deneyimi ya da sahip olunan liderlik eğitimleri ile etkileşim içerisindedir. Çünkü geçmiş liderlik deneyimleri ve liderlik eğitimleri liderlik öz yeterliliğini etkileyen olgular olup aynı zamanda lider olma motivasyonunu doğrudan etkilemektedirler (Chan ve Drasgow, 2001: 481-482). Liderlik etme motivasyonunun öncülleri Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Liderlik Etme Motivasyonu Öncülleri



Kaynak: Chan ve Drasgow, 2001: 482.

Şekil 1’de gösterildiği üzere liderlik etme motivasyonu yapısında kişilik özellikleri, sosyo kültürel değerler, liderlik öz yeterliği ve geçmiş liderlik deneyimlerinin liderlik etme motivasyonu üzerine doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmaktadır. Liderlik etme motivasyonunun psikolojik yapısı ve boyutları iki merkezi Sosyal- Bilişsel Teori’ye dayanılarak geliştirilmiştir. Bunlardan ilki Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından geliştirilen Gerekçeli Eylem Teorisi’dir. Diğeri ise Triandis (1977) tarafından geliştirilen Kişilerarası Davranış Teorisi’dir (Chan, 1999).

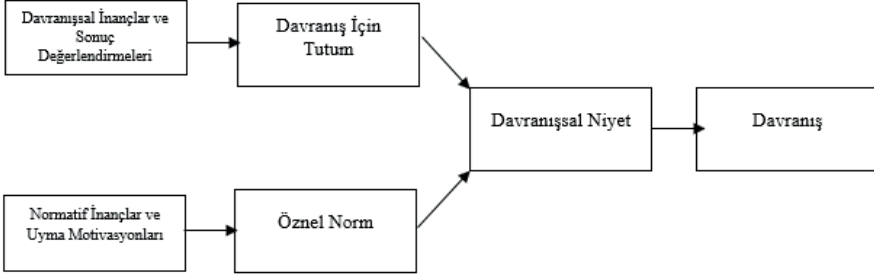
1.1. Liderlik Etme Motivasyonu’nun Teorik Temelleri

1.1.1. Gerekçeli Eylem Teorisi

Gerekçeli Eylem Teorisi Ajzen ve Fishbein (1975) tarafından geliştirilen, davranış ile tutum arasındaki ilişkiyi belirleyen ve sosyal faktörlerin davranış üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir teori olmakla birlikte davranışsal niyet ve davranışların tahmini için sıkça kullanılan bir modeldir (Madden vd., 1992: 3). Gerekçeli Eylem Teorisi aynı zamanda belirli bir odağa yönelik niyetlere, tutumlara, normlara ve davranışlara vurgu yapan bir beklenti değer modelidir. Bu model, bireyin tutumları ile bunların altında yatan inançlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere bir bakış açısı sağlamaktadır. Modele göre birey, toplumun ya da içinde bulunduğu grubun onayladığı, değer verdiği bir davranışı gerçekleştirme konusunda daha çok motivasyona sahiptir. Ancak eyleminin sonucunda belirsizlik olması ya da eylemin

sonucuna toplum tarafından değer verilmeyeceği düşüncesine kapılırsa davranışı gerçekleştirme konusundaki motivasyonu azalacaktır (Blue, 1995: 2). Teoriye ilişkin model Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Gerekçeli Eylem Teorisi Modeli



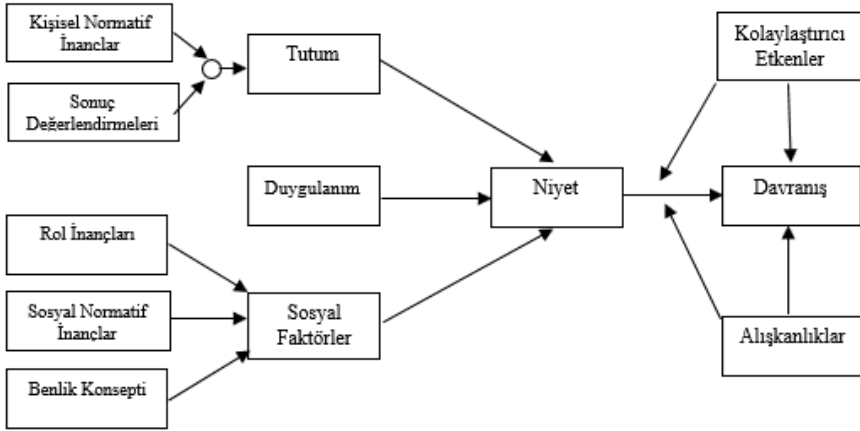
Kaynak: Ajzen ve Fishbein, 1980: 100.

Gerekçeli Eylem Teorisi’ne göre davranışsal niyetler gerçek davranışın en önemli belirleyicisidir. Çünkü davranışsal niyetler, davranışı gerçekleştirmeye yönelik kişisel tutumdan ve kişinin davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmemesine yönelik diğerlerinin düşüncelerine ilişkin algısını ifade eden öznel (subjektif) normdan etkilenmektedir. Davranışsal inançlar ve sonuç değerlendirmeleri davranış için tutumu etkilerken, normatif inançlar ve uyuma motivasyonları subjektif normu etkilemektedir (Ajzen ve Fishbein, 1980). Dolayısıyla Gerekçeli Eylem Teorisi genel olarak davranışları ve gönüllü davranışların psikolojik belirleyicilerini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir. İlerleyen yıllarda Gerekçeli Eylem Teorisi’ne Ajzen (1991) tarafından algılanan davranış kontrolü değişkeninin de eklenmesiyle Planlanmış Davranış Teorisi’nin geliştirildiği görülmektedir.

1.1.2. Kişilerarası Davranış Teorisi

Kişilerarası Davranış Teorisi, Triandis (1977) tarafından Gerekçeli Eylem ve Planlanmış Davranış Teori’lerinin eksik olduğunu düşündüğü konulara değinerek bir alternatif ve daha kapsamlı bir model yaratmak amacıyla geliştirilmiştir. Teori temel olarak insan davranışının niyetler, alışkanlıklar ve kolaylaştırıcı etmenler tarafından etkilendiğini ve düzenlendiğini esas almaktadır. Teoriye ilişkin model Şekil 3’te gösterilmektedir.

Şekil 3. Kişilerarası Davranış Teorisi Modeli



Kaynak: Triandis, 1977; Gagnon vd., 2003; Moody ve Sponen, 2013.

Triandis (1977)'in modeli üç düzeyden oluşan bir model olarak değerlendirilebilir. Birinci düzeyde tutumlar, sosyal faktörleri şekillendiren yapılar ve geçmiş deneyimler yer alırken, ikinci düzey tutumun, duygulanımın ve sosyal faktörlerin davranışın öncüsü olan niyeti nasıl etkilediğini ifade eder. Üçüncü düzeyde ise niyetler, alışkanlıklar ve kolaylaştırıcı etkenler bireyin davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğini tahmin etmektedir (Elciyar ve Simsek, 2021: 3).

Model doğrultusunda tutumlar, sosyal faktörler ve duygulanım doğrudan niyeti etkilemektedir. Triandis (1977), bireylerin bir durumla ilgili davranışta bulunma süreçlerinde sadece bilişsel süreçlere odaklanmanın yanında duyguların da önemli olduğunu değerlendirmiş ve arzuların karar verme sürecindeki etkilerinin ön plana alınması gerektiğini ifade etmiştir. Buradan hareketle bireylerin duygularının niyetlerini doğrudan etkileyebileceğini değerlendirmiştir (Moody ve Sponen, 2013: 324). Burada ifade edilen duygulanım yapısı bir davranışın performansının bireyde meydana getirdiği duygusal durumu, yani davranışın duygusal olarak algılanan sonuçlarını temsil etmektedir (Gagnon vd., 2003: 105).

Kolaylaştırıcı etkenler ise bireyin istenen davranışı gerçekleştirme sürecinde engel olabilecek kısıtlamaların ya da düzenlemelerin olmadığını ifade eden bir olarak değerlendirilmiştir (Moody ve Sponen, 2013: 324). Kolaylaştırıcı etkenler, niyet ile davranış arasındaki ilişkiyi düzenleyebileceği gibi doğrudan davranışa da etki edebilmektedir. Bireylerin sahip olduğu

alışkanlıklar da davranışı doğrudan etkileyebilen, ya da niyet ile davranış arasındaki ilişkiyi etkileyebilen bir yapıdadır.

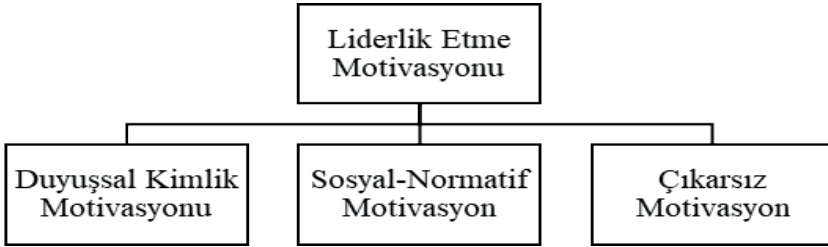
1.2. Liderlik Etme Motivasyonu Boyutları

Chan ve Drasgow (2001), Gerekçeli Eylem ve Kişilerarası Davranış Teori'lerinin bireylerin sosyal davranışlarının üç temel belirleyicisi olduğunu savunmaktadır. Bunlar:

- Eylemle ilgili değerler (Duygulanım yapısı)
- Eylemle ilgili sosyal normlar (Sosyal yapı)
- Eylemin sonuçlarına ilişkin hesaplayıcı inançlardır (Hesaplama yapısı).

Bazı insanların yalnız insan yönetmeyi sevmesi sebebiyle sahip olduğu motivasyon duyulanım yapısını ifade ederken, bazılarının liderliği bir sorumluluk ya da görev gibi görmesi ise sosyal yapıyı açıklamaktadır. Ancak bazı insanların liderlik pozisyonunun beraberinde getireceği maliyet ve fayda analizini gözetmeden yani hesap yapmadan liderlik yapmak istemesi de olasıdır. Bu durum ise lider olma motivasyonunda hesaplama yapısını ifade etmektedir (Chan ve Drasgow, 2001: 482). Buradan yola çıkılarak liderlik etme motivasyonu Şekil 4'te gösterildiği üzere duyuşsal kimlik motivasyonu, sosyal normatif motivasyon ve çıkarsız motivasyon olmak üzere 3 boyutta ifade edilmiştir.

Şekil 4. Liderlik Etme Motivasyonu Boyutları



Kaynak: Chan ve Drasgow, 2001.

1.2.1. Duyuşsal Kimlik Motivasyonu

Duyuşsal kimlik motivasyonu bireyin liderlik pozisyonuna geldiği zaman duyacağı tatmin ve haz nedeniyle bireyin içsel arzusunun liderlik etmeye motive olmasını ifade etmektedir. Duyuşsal kimlik motivasyonu yüksek olan bireylerin genellikle sosyal olma eğilimleri gösteren, rekabete, başarıya değer veren ve yeteneklerine güvenen bireylerdir (Chan vd., 2000: 228). Bu boyut

temel olarak, lider olmaktan hoşlanan ve kendisini doğal bir lider olarak gören bireylerin motivasyonunu ifade etmektedir (Chan ve Drasgow, 2001). Liderlik için zaten istekli, kendine güvenen ve başarıya önem veren bireylerin duyuşsal kimlik motivasyonlarının da yüksek olacağı beklenmektedir.

1.2.2. Sosyal Normatif Motivasyon

Sosyal normatif motivasyon boyutu bireyin sosyal ve normatif güdülerle liderlik etme motivasyonuna sahip olmasını tanımlamaktadır. Sosyal normatif motivasyon boyutunun özünde bireylerin içinde bulunduğu gruba ya da topluma karşı sorumluluk duygularından dolayı lider olma motivasyonu göstermeleri mevcuttur. Sosyal normatif motivasyonu yüksek olan bireyler güçlü bir sosyal görev ve yükümlülük duygusuna sahip olmakla beraber sosyal eşitsizliği reddetme eğilimindedir (Clemmons ve Fields, 2011: 589). Bu motivasyon boyutunda liderliğin değerli, onurlu ve ayrıcalıklı bir görev olduğuna ilişkin düşünceler hakimdir (Waldman vd., 2012: 158). Sorumluluk duyguları ve görevlere karşı bilinç ön plandadır.

1.2.3. Çıkarlı Motivasyon

Liderlik pozisyonu bireylere beraberinde ek görev ve sorumluluklar gibi maliyetler getirirken statü, güç, popülerlik ve saygı görme gibi faydalar da getirebilmektedir. Bazı bireyler liderliğin beraberinde getireceği olumlu ya da olumsuz kazanımları düşünerek liderlik pozisyonu için karar verirken bazıları ise ifade edilen olası kazanç ve kayıpları göz önünde bulundurmaz. Bu noktada çıkarlı motivasyon boyutu bireyin liderlik pozisyonuna gelme motivasyonunda çıkarlarını ön plana almamasını, bu görevle ilgili sonuçları hesaplamadan istemesini açıklamaktadır. Dolayısıyla çıkarlı motivasyon, liderlik pozisyonunun beraberinde getireceği fayda ve maliyetleri düşünmeden liderlik etme motivasyonu gösteren, bireylerin fedakârlık seviyeleriyle ilişkili olan bir yapıyı ifade etmektedir (Chan ve Drasgow, 2001). Yapılan çeşitli çalışmalarda bireylerin toplulukçuluk gibi sosyo kültürel değerlere sahip olmasının daha çok çıkarlı motivasyonla ilişkili olduğu, bireyci değerlerin ön planda olmasının da çıkarlı motivasyonla negatif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Chan vd., 2000: 228).

1.3. Liderlik Etme Motivasyonu'nun Öncülleri

Chan ve Drasgow (2001) bireylerin liderlik etme motivasyonlarının temel belirleyicilerinin kişilik özellikleri, sosyo kültürel değerler, geçmiş liderlik deneyimleri ve liderlik öz yeterlilikleri olduklarını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda ifade edilen değişkenler kısaca açıklanmıştır.

1.3.1. Kişilik Özellikleri

Liderlik etme motivasyonunun öncüllerinden ilki kişilik özellikleridir. Kişilik, bireyin bedensel ve zihinsel özelliklerinde yer alan farklılıkların kendi düşüncelerine ve davranışlarına yansımaları ifade etmektedir. Bu bağlamda kişinin çevresiyle kurduğu ilişkilerinde ayırt edici ve tutarlı bir özellik göstermekte olup kişinin davranışlarına yön vermektedir (Güney, 2015: 54).

Chan ve Drasgow (2001) liderlik etme motivasyonunu belirleyen kişilik özelliklerini Beş Faktör Kişilik Modeli çerçevesinde ele almışlardır. Model, Özellikler Yaklaşımı'nı esas almakta ve kişilik araştırmalarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Kişilik özelliklerini dışa dönüklük, nevroitiklik, uyumluluk, deneyime açıklık ve sorumluluk boyutları doğrultusunda değerlendirmektedir. Bu doğrultuda Chan ve Drasgow (2001) modelde yer alan kişilik özelliklerinin liderlik etme motivasyonu üzerinde azaltıcı ya da artırıcı etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

- Dışa Dönük kişiliğin en önemli parçası sosyal olmaktır. Benzer olarak dışa dönük kişilik tanımında en sık tekrarlanan kavram sosyalliktir. Bunlarla beraber dışa dönüklük neşeli, enerjik, girişken, arkadaş canlısı ve pozitif duygulanımlara yatkın olma özellikleri taşımaktadır (Mooradian ve Swan, 2006: 780).
- Nevrotiklik ise kısaca sık ve yoğun olumsuz duygular yaşama eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Nevrotik kişiler stresli bir süreçle karşılaştıklarında başa çıkma yeteneklerinde algıladıkları yetersizlik sonrası yoğun olumsuz duygulanma yaşarlar (Barlow vd., 2014: 481).
- Deneyime açıklık, bireyin yeni deneyimler arama eğilimi ve önceki deneyimlerinden farklı olan değerleri, fikirleri ya da duyguları keşfetmeye istekli olmasını ifade eder. Deneyime açık kişiler özellikle meraklı, hayal gücü yüksek, yaratıcı ve yeniliklere her zaman açıktır (Mcrae ve Costa, 1983; Costa ve Mcrae, 1992).
- Uyumluluk özelliği diğerleriyle iyi geçinebilme yeteneğini tanımlamaktadır (Laursen vd., 2002: 3). Uyumlu kişilik özelliği gösterenler genellikle yardımsever, işbirlikçi, özverili, hoşgörülü, güvenilir, nazik ve sempatik özellikler taşırlar (Digman, 1990).
- Sorumlu kişilik özelliği ise sosyal olarak belirlenen norm ve kurallara uyma eğilimi gösteren kişilik özelliğini ifade etmektedir. Bu özelliği taşıyan bireyler daha planlı ve hedefe yönelik olan, toplumsal kurallara doğrultusunda kendi hazzını kontrol edip erteleyebilen bireylerdir (Hogan ve Ones, 1997; Roberts vd., 2009).

1.3.2. Sosyo Kültürel Değerler

Kişilik özelliklerindeki farklılaşmalar çoğunlukla biyolojik temellere dayandırılmaktadır. Ancak bireylerin sahip olduğu değerleri ise genellikle kendi sosyo kültürel ortamından elde ettiği görülür (Chan ve Drasgow, 2001: 484). Değerler, kişinin içinde bulunduğu toplumda hangi davranışın iyi hangi davranışın kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkında kabul edilen standartlar ya da ortak görüşlerdir (Budak, 2017: 189). Liderlik etme motivasyonunun temel aldığı sosyo kültürel değerler ise Schwartz (1994)'ın bireycilik ve toplulukçuluk olmak üzere iki boyutta ifade ettiği çerçevede ele alınmıştır. Bireycilik ve toplulukçuluk boyutları ise toplamda yatay ve dikey bireycilik, yatay ve dikey toplulukçuluk olmak üzere 4 alt boyutlu yapıda açıklanmıştır.

Bireycilik, kişiler arası bağların sıkı olmadığı, insanların yalnızca kendilerini ya da yakın ailesini düşündüğü bir yapı olarak ele alınırken toplulukçuluk ise insanların birbirine gruplar halinde bağlı olduğu, bütünleştiği, sorgusuz sualsiz birbirlerine destek oldukları toplumları temsil etmektedir (Hofstede, 1991: 260-261). Bireyci kültürlerde ayrıklık ve özerklik gereksinimleri büyük olduğu için kişisel amaçlar grup amaçlarından önce gelmektedir. Toplulukçu özellik gösteren kültürlerde ise grubun amaçları kişisel amaçların önüne geçer ve kişinin davranışları içinde bulunduğu grubun normları ve talepleri doğrultusunda gerçekleşir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2019: 322). Yatay bireycilik-toplulukçuluk eşitliği vurgularken, dikey bireycilik-toplulukçuluk ise hiyerarşiyi vurgulamaktadır (Triandis, 1995). Yatay bireyci özellik gösteren kişiler bireyselliklerine daha fazla değer verme eğilimindeyken, dikey bireycilik gösteren kişilerin daha başarı odaklı ve rekabetçi olma eğilimli oldukları bilinmektedir. Buna karşın dikey toplulukçu özellik gösterenler sosyal hiyerarşiyi kabul ederken, yatay toplulukçu özellik gösterenlerin uyum ve eşitliğe önem vermektedir (Triandis, 1998 Akt. Chan ve Drasgow, 2001: 485).

1.3.3. Geçmiş Liderlik Deneyimler

Geçmiş deneyimler gelecekteki davranışları şekillendirmede en önemli belirleyicilerden birisidir. Chan ve Drasgow (2001) bireyin geçmişte gösterdiği liderlik sayılarının ve niteliklerinin liderlik etme motivasyonu üzerinde doğrudan ve belirleyici bir etkisi olduğunu ileri sürmüştür.

Geçmişte gerçekleştirilen liderlik deneyimlerinin liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkisi Fiedler ve Garcia (1987)'nin ifade ettiği Bilişsel Kaynak Teorisi çerçevesinde açıklanmıştır. Teori kısaca liderin geçmiş iş deneyimlerinin lider ve grup performansını etkilemede önemli bir rol

oynadığını ileri sürmektedir (Chan ve Drasgow, 2001: 484). Bu doğrultuda geçmişte yaşanan liderlik süreçlerinin yeni liderlik görevlerini talep etme sürecinde önemli bir etkisi olmaktadır.

1.3.4. Liderlik Öz Yeterliği

Öz yeterlik ilk kez Bandura (1977) tarafından ifade edilmiş, bireyin bir işi yapabilmesine ilişkin sahip olduğu kişisel yeteneklerine olan inancı ifade etmektedir. Öz yeterlik aynı zamanda, zorlu ya da yeni süreçlerle başa çıkabilmeyi sağlayan, bireylerin motivasyonunu ve başarılarını açıklayan iyimser bir kişisel yeterlilik duygusudur (Scholz vd., 2002: 243). Bireyin algıladığı öz yeterlik düzeyinin bilişsel gelişimlerine, karar verme süreçlerine ve motivasyonlarına doğrudan etkileri vardır (Bandura, 1993).

Liderlik öz yeterliği ise bir liderin gerçekleştirmesi gereken görevleri tamamlamak için düşüncelerini, eylemleri planlarını ve motivasyonunu düzenleyebilme konusunda algıladığı yeteneğidir (Hannah vd., 2012: 144). Liderlik öz yeterliği kısaca liderin görevlerini ya da rollerini yerine getirebilme konusunda algıladığı yetenekleridir. Yüksek liderlik öz yeterliğine sahip olmak liderlik gösterme davranışına katkıda bulunmakla birlikte lider olunması durumunda performansı da arttırmaktadır (McCormick vd., 2002: 37).

Liderlik öz yeterliği liderlik etme motivasyonunu belirleyen diğer öncüllerden daha farklı bir özellikte ele alınmıştır. Çünkü liderlik öz yeterliği hem liderlik etme motivasyonunu etkileyen diğer tüm değişkenlerle ilişki içerisindedir hem de liderlik etme motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Yani bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri, değerleri ve liderlik tecrübeleri doğrudan liderlik öz yeterliğini etkileyebilirken, liderlik öz yeterliği de liderlik etme motivasyonunu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla liderlik öz yeterliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde hem doğrudan hem de aracı ilişkisinin olduğu söylenebilmektedir (Chan ve Drasgow, 2001: 484).

1.4. Liderlik Etme Motivasyonu İlgili Gerçekleştirilen Araştırmalar

Liderlik etme motivasyonu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar ele alındığında teori doğrultusunda ifade edilen değişkenlerin etkileri üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda özellikle kişilik özelliklerinin, değerlerin, öz yeterliliğin ve liderlik öz yeterliliğinin liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkileri ortaya çıkartılmıştır.

Örneğin, hizmet etme isteği, dürüstlük ve spirüüellik gibi değerlere sahip kişilerin liderlik etme motivasyonlarının da yüksek olduğu sonucuna

ulaşmıştır (Clemmons ve Fields, 2011). Mascia vd. (2015) sağlık sektörü üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırma sonucunda öz yeterliğin liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkisini teyitlemiş, Cho vd. (2015) üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada temel psikolojik ihtiyaçların tatmini sonrası öz yeterlilikte meydana gelen artışın da liderlik etme motivasyonunu arttırdığını ortaya koymuşlardır. Benzer olarak Bajaba vd. (2021) yaptıkları araştırmada özellikle Covid-19 süreci gibi kriz zamanlarında uyumlu kişilik özelliklerine sahip bireylerin öz yeterliliklerinin de yüksek olduğunu ifade ederek kriz zamanı dahi olsa liderlik etme motivasyonlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Felfe ve Schyns (2014) ise öğrenci ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri geniş katılımlı bir araştırma sonucunda öz yeterliliği ve kişisel inisiyatif alma eğilimi yüksek kişilerin liderlik etme motivasyonunun da yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca kişinin çevresinde önemli olarak değerlendirdiği bir liderle aynı özelliklere sahip olduğunu düşünmesi öz yeterlik algısını artırarak liderlik etme motivasyonunu da arttırdığı görülmüştür (Guillen vd., 2013). Farklı bir araştırma sonucunda kişinin mesleğine olan ilgisinin yoğunluğu ve bir önceki liderlik deneyimlerindeki başarının liderlik etme motivasyonunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Bergner vd., 2019). Karanlık üçlü özellikleri ile 5 faktör kişilik özelliklerinin liderlik niyeti üzeri etkisinin araştırıldığı bir çalışma sonunda ise duygusal kimlik ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu boyutlarının aracı etkiler gösterdiği ortaya çıkmıştır (Kennedy vd., 2021).

Porter vd. (2016) ise liderlik etme motivasyonunu belirleyen değişkenlerden çalışma ortamındaki şartların da önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda kişinin iş yeriyle ilgili değerlendirmelerinin (algıladığı ücret, terfi fırsatları, tanınma, iş tasarımı, iş yeri spiritüalitesi ve örgütsel iletişimin kalitesi gibi iş yeri farklılıklarının) liderlik etme motivasyonu üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bir başka araştırmada Jones- Carmack (2022) iletişim kaygısı yaşayan bireylerin liderlik etme motivasyonlarının düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çünkü elde ettiği sonuçlara göre diğerleriyle iletişimde korku ya da kaygı yaşayan bireylerin liderlik etme motivasyonlarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Barling vd. (2022) gerçekleştirdikleri araştırmada sosyo ekonomik durumunun, ailesinden gördüğü ebebeylik kalitesinin, sosyometrik durumunun ve öz güven düzeyinin duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Farklı bir araştırma sonucunda da cinsiyetin liderlik etme motivasyonlarında da belirleyici bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların algıladıkları cinsiyet eşitsizliklerinin ve geleneksel

cinsiyet rolü inançlarının özellikle duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde negatif etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Elprana vd., 2015).

Liderlik etme motivasyonun etkilediği sonuçlara göz atıldığında ise, liderlik etme motivasyonu yüksek bireylerin liderlik eğitimlerine daha içten katılıp eğitimlerin etkinliğinin artması sonrası etkili liderlik gösterme eğilimlerinde artış meydana geldiği görülmüştür (Stiehl vd., 2015). Benzer olarak Vilkinas vd. (2019) özellikle duygusal ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonları yüksek olan bireylerin etkili liderlik gösterme olasılıklarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Liderlik etme motivasyonunun çok yüksek olmasının da bazı olumsuz etkileri olabilmektedir. Lehtiniemi vd. (2023) gerçekleştirdikleri araştırmada yüksek duygusal kimlik liderlik etme motivasyonuna sahip bireylerin yoğun çalışma ve kariyer talepleri sonrası tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

SONUÇ

Örgütler özellikle günümüzdeki gibi belirsizliklerin yoğun olduğu süreçlerde liderlere daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlere olan ihtiyaç da araştırmacıları liderlik çalışmaları üzerine daha fazla yoğunlaştırmakta, belirsizlikler ve ekstra yükümlülüklerle dolu liderlik görevi için istekli bireyleri ortaya çıkarmaya yönlendirmektedir. Liderlik her ne kadar daha fazla sorumluluk, daha çok beceri, daha fazla uğraşı gerektirse de bazı bireyler liderlik için daha çok motivasyona sahip olabilirler. Dolayısıyla liderlik etmeye istekli, kendiliğinden motive olmuş bireylerin ortaya çıkartılması ve örgüte kazandırılması örgütler için çok önemlidir. Liderlik için motive olmuş bireyleri ortaya çıkarmayı amaçlayan öncü araştırmalardan biri liderlik etme motivasyonu çalışması olmuştur. Liderlik etme motivasyonu aynı zamanda lider olmaya ilişkin karar vermeyi etkileyen bireysel farklılıkları detaylı olarak ele almasıyla lider olmaya ilişkin bireysel motivasyonları sorgulayan ilk araştırmalardan birisi olarak literatürde yerini almıştır. Çünkü liderlik etme motivasyonu araştırmalarıyla bireylere ilk kez liderlik göstermeye ilişkin motivasyonlarının sorulduğu ve bu motivasyonları etkileyen değişkenler üzerinde detaylı olarak araştırmaların yapıldığı görülmektedir.

Liderlik etme motivasyonu liderlik için motivasyona sahip bireylerin ortaya çıkartılması ve bu motivasyon düzeylerinin bireysel farklılıklarla anlatılması açısından önemli bir yapı olurken bu yapının etkili liderlerin ortaya çıkmasına olanak sağladığı sonuçlarına da ulaşılmıştır. Bireylerin liderlik etmeye olan isteklerini araştıran çalışmalar sonucunda zaten liderlik için motive olmuş bireylerin liderlik eğitim programlarına da katılmayı çok

arzuladıkları, katıldıkları durumda da içten gelen motivasyonları sayesinde iyi bir gelişim göstererek sonrasında etkili liderlik gösterme potansiyellerinin arttığı ortaya çıkmıştır (Barling vd., 2022: 1119). Dolayısıyla liderlik etme motivasyonu liderin ortaya çıkmasına olan katkısı ve liderin göstereceği performansı belirlemede önemli bir değişken olarak düşünülmektedir.

Ancak konuyla ilgili yapılan araştırmalar detaylı olarak incelendiğinde liderlik gösterme isteğini etkileyen değişkenlerin üzerinde daha çok durulduğu, buna karşın lider olma motivasyonunun çok yüksek olması durumunda karşılaşılabilecek olası sonuçlara daha az yer verildiği görülmektedir. Liderlik etme motivasyonu her ne kadar liderin ortaya çıkması, örgüte kazandırılması için önemli ve gerekli bir araştırma olsa da ortalamadan yüksek bir motivasyona sahip, diğerlerini yönlendirmeye aşırı istekli bireyler kendileri için yıpratıcı, diğerleri için yıkıcı olabilmektedir. Dolayısıyla çok fazla liderlik etme motivasyonuna sahip olunması durumunda gösterilecek liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin araştırılmasıyla konu hakkında daha fazla fikre sahip olunacaktır. Bu nedenden dolayı konuyla ilgili gelecekte araştırma yapmak isteyenlerin liderlik etme motivasyonu düzeyinin olumlu ve olumsuz etkilediği değişkenleri birlikte ele alması, bireysel ve örgütsel sonuçlarını paylaşması alana katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour, *Organization Behaviour and Human Decision Process*, 50: 179-211.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Arslan, E. T. (2020). Örgütsel Davranış İnsan, Süreç, İş ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *İş yerinde motivasyon: Adanmışlık ve kolaylaştırma*. (s.75-100) içinde. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aycan, Z. (2021). *Yeni nesil için liderlik: Güç kültüründen güçlendirme kültürüne dönüşüm*. Doğan Yayınları.
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A. ve Basahel, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology*, 12. 1-11.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28, 117-148.
- Barling, J., Weatherhead, J., Pupco, S., Turner, N. ve Montgomery, A. (2022). Contextual, interpersonal, and personal predictors of young adults' affective-identity motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*. 43(7), 1118-1139.
- Barlow, D. H., Ellard, K. K., Sauer-Zavala, S., Bullis, J. R. ve Carl, J. R. (2014). The origins of neuroticism. *Perspectives on Psychological Science*, 9(5), 481-496.
- Bergner, S., Kanape, A. ve Rybnicek, R. (2018). Taking an Interest in Taking the Lead: The Influence of Vocational Interests, Leadership Experience and Success on the Motivation to Lead. *Applied Psychology*, 68, 202–219.
- Blue, C.L. (1995). The predictive capacity of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior in exercise behavior: An integrated literature review. *Research in Nursing & Health*, 18, 105 – 121.
- Budak, S. (2017). *Psikoloji sözlüğü* (5.Baskı). Bilim ve Sanat Yayınları.
- Chan, K. (1999). *Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana- Champaign.
- Chan, K. Y. ve Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498.
- Chan, K.-Y., Rounds, J. ve Drasgow, F. (2000). The relation between vocational interests and the motivation to lead. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 226–245.

- Cho, Y., Harrist, S., Steele, M. ve Murn, L. (2015). College Student Motivation to Lead in Relation to Basic Psychological Need Satisfaction and Leadership Self-Efficacy. *Journal of College Student Development*, 56, 32 - 44.
- Clemmons, A. ve Fields, D. (2011). Values as Determinants of the Motivation to Lead. *Military Psychology*, 23, 587 - 600.
- Costa, P.T. Jr. ve McCrae, R.R. (1992), Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory Professional Manual, *Psychological Assessment Resources*, Odessa, FL.
- Digman, J. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440
- Elciyar, K. ve Simsek, A. (2021). An Investigation of Cyberloafing in a Large-Scale Technology Organization From the Perspective of the Theory of Interpersonal Behavior. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 11(2), 1-15.
- Elprana, G., Felfe, J., Stiehl, S. ve Gatzka, M. (2015). Exploring the sex difference in affective motivation to lead: Furthering the understanding of women's underrepresentation in leadership positions.. *Journal of Personnel Psychology*, 14, 142-152.
- Felfe, J. ve Schyns, B. (2014). Romance of leadership and motivation to lead. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 850-865.
- Fiedler, F. E. Ve Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons, England.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.
- Gagnon M., Godin, G., Gagne, C., Fortina, J. P., Reġnharz, D. ve Cloutġer, A, (2003). An Adaptation of The Theory of Interpersonal Behaviour to The Study of Telemedicine Adoption by Physicians, *International Journal of Medical Informatics*, 71, 103-115.
- Guillén, L., Korotoy, K. ve Mayo, M. (2013). *Is Leadership a Part of Me? An Identity Approach to Understanding the Motivation to Lead*, European School of Management and Technology, ESMT Working Paper, No. 11-04 (R1)
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*, (3. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hannah, S., Avolio, B., Walumbwa, F. ve Chan, A. (2012). Leader Self and Means Efficacy: A multi-component approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 143-161.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw- Hill.
- Hogan, J. ve Ones, D. S. (1997). Handbook of personality psychology. *Conscientiousness and integrity at work* (s.849-870) içinde. Academic Press.

- Hogan, R. ve Kaiser, R. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169 - 180.
- Jones-Carmack, J. (2022). Increasing Employee Motivation to Lead Through an Understanding of Communication Apprehension. *International Journal of Business Communication*.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2019). *Düünden bugüne insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş* (22.Baskı). Evrim Yayınevi.
- Kennedy, J., Chan, K., Ho, M., Uy, M. ve Chernyshenko, O. (2021). Motivation to Lead as Mediator of Relations Between the Dark Triad, Big Five, and Leadership Intention. *Frontiers in Psychology*, 12:675347, 1-12.
- Kerns, C. D. (2015). Motivations to lead: A core leadership dimension. *Journal of Organizational Psychology*, 15(1), 9-23.
- Laursen, B., Pulkkinen, L. ve Adams, R. (2002). The antecedents and correlates of agreeableness in adulthood. *Developmental Psychology*, 38(4), 591-603.
- Lehtiniemi, K., Tossavainen, A., Auvinen, E., Herttälampi, M. ve Feldt, T. (2023). Do intensified job demands predict burnout? How motivation to lead and leadership status may have a moderating effect. *Frontiers in Psychology*. 14:1048487, 1-14
- Madden, T.J., Ellen, P.S. ve Ajzen, I. (1992). "A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 3-9.
- Mascia, D., Russo, S. ve Morandi, F. (2015). Exploring professionals' motivation to lead: a cross-level study in the healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 1622 - 1644.
- McCormick, M., Tanguma, J. ve López-Forment, A. (2002). Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test. *The Journal of Leadership Education*, 1, 34-49.
- McCrae R.R. ve Costa P.T. (1983). Joint factors in self-reports and ratings: Neuroticism, extraversion and openness to experience. *Personality and Individual Differences*. 4(3), 245-255.
- Moody, G. D. ve Siponen, M. (2013). Using the theory of interpersonal behavior to explain non-work-related personal use of the Internet at work. *Information & Management*, 50(6), 322-335.
- Mooradian, T. A. ve Swan, K. S. (2006). Personality and culture: The case of national extraversion and word of mouth. *Journal of Business Research*, 59(6), 778-785.
- Porter, T., Riesenmy, K. ve Fields, D. (2016). Work environment and employee motivation to lead: moderating effects of personal characteristics. *American Journal of Business*, 31, 66-84.

- Roberts, B.W., Jackson, J. J., Fayard, J. V., Edmonds, G. ve Meints, J. (2009). Handbook of individual differences in social behavior. *Conscientiousness*, (s.369–381) içinde .NewYork:Guilford.
- Scholz, U., Doña, B., Sud, S. ve Schwarzer, R. (2002). Is General Self-Efficacy a Universal Construct?1. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 242-251.
- Schwartz, S. H. (1994). *Beyond individualism /collectivism: New cultural dimensions of values*. Sage Publications, California.
- Stiehl, S., Felfe, J., Elprana, G. ve Gatzka, M. (2015). The Role of Motivation to Lead for Leadership Training Effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 81-97.
- Triandis, H. C. (1977). *Interpersonal Behavior*.Brooks / Cole Publishing Company, Monterey.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Vilkinas, T., Murray, D. ve Chua, S. (2019). Effective leadership: Considering the confluence of the leader’s motivations, behaviours and their reflective ability. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 147-163.
- Waldman, D. A., Galvin, B. M. ve Walumbwa, F. O. (2012). The development of motivation to lead and leader role identity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 156-168.