

**T. C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE ŞÜPHECİLİK /PARANOİD
DÜŞÜNCELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**HAZIRLAYAN
Ayten CANASLAN**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Muammer ERGÜN**

KASTAMONU-2013

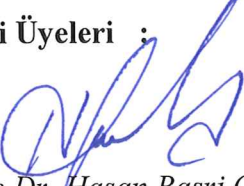
TEZ ONAY SAYFASI


Ayten CANASLAN tarafından hazırlanan “**Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Şüphencilik / Paranoid Düşünceleri Arasındaki İlişki**” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.


Danışman : Yrd.Doç.Dr. Muammer ERGÜN

Jüri Üyeleri :

İmza


Doç.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ
Yıldız Teknik Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü


Yrd.Doç.Dr. Ergün RECEPOĞLU
Kastamonu Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü


Yrd.Doç.Dr. Muammer ERGÜN
Kastamonu Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü



.../07/2013

Prof.Dr. Bilgin Ünal İBRET
Enstitü Müdürü

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE ŞÜPHECİLİK/PARANOİD DÜŞÜNCELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ayten CANASLAN

Kastamonu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Muammer ERGÜN

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında görev yapan yöneticiler tarafından uygulanan liderlik tarzı ile yöneticilerde bulunan şüphecilik/paranoid düşünce düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarabilmektir. Bu doğrultuda öncelikle yönetim alanına uygun, normal bireylerde şüphecilik/paranoid düşünceyi ölçebilecek bir ölçek geliştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini kamu kurumlarında yönetici olarak görev yapan 577 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Liderlik Tarzı Ölçeği” ve “Şüphecilik/ Paranoid Düşünce Ölçeği” kullanılmıştır ve verilerin analizinde SPSS 11 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre yöneticiler tarafından kullanılan otoriter liderlik tarzı ile şüphecilik/paranoid düşünce düzeyi arasında anlamlı pozitif ilişki bulunurken, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzı ile şüphecilik/paranoid düşünce düzeyi arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Şüphecilik/paranoid düşünce düzeyinin cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve yöneticilik düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzlarının dağılımına bakıldığında otoriter liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin daha fazla olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin

liderlik tarzları ile cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurum ve yöneticilik düzeyi değişkenleri arasında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında cinsiyet, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemine göre farklılaşma bulunmazken, çalıştığı kurum ve yöneticilik düzeyi değişkenine göre farklılaşma olduğu bulunmuştur.

Kastamonu – 2013, Sayfa: X+159

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Şüphencilik/Paranoid Düşünce, Yönetici

ABSTRACT

Master Thesis

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP STYLES OF ADMINISTRATORS AND THEIR SUSPICIOUSNESS /PARANOID IDEATION

Ayten CANASLAN

Kastamonu University

Institute of Social Sciences

Department of Educational Sciences

Supervisor: Assist. Prof. Muammer ERGÜN

The aim of this study is to find out whether there is a relationship between the leadership styles of administrators working in public institutions and their suspiciousness /paranoid ideation level or not. Accordingly, primarily a scale which is convenient to management field and which can survey the suspiciousness /paranoid ideation in normal population has been developed.

This study has been conducted with 577 administrators working in public institutions. In this study “Self-Description Form”, “Leadership Styles Scale” and “Suspiciousness /Paranoid Ideation Scale” have been used as the data collection tools and SPSS (11) software has been used for data analysis.

According to the findings of this study, a statistically significant positive correlation was found between autocratic leadership style being used by the administrators and their suspiciousness /paranoid ideation level, but there was found a statistically significant negative correlation between democratic and laissez faire leadership styles and their suspiciousness /paranoid ideation level. Suspiciousness /paranoid ideation level didn't show statistically significant differentiation in terms of gender, professional seniority, managerial seniority and managerial level, but a statistically significant differentiation has been found in terms of the organization

where they work. When the range of leadership styles of the administrators were analyzed, it was found that the leaders who adopt autocratic style were more than the others. When the differentiation between the leadership styles of administrators and their gender, professional seniority, managerial seniority, managerial level and the organization they work, no statistically significant differentiation was found in terms of gender, professional seniority and managerial seniority, but a significant differentiation was found in terms of managerial level and the organization they work.

Kastamonu – 2013, Page: X+159

Key Words: Leadership, Suspiciousness /Paranoid Ideation, Administrator

ÖNSÖZ

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında liderlerin önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Bu durum yöneticilerin liderlik özelliklerinin önemini de ortaya koymaktadır. Yöneticilerin bir örgütü yönetirken kullanmış olduğu liderlik tarzı o örgütü ve örgüt çalışanlarını etkilemektedir. Bu düşünceden hareketle yöneticilerde bulunan şüphecilik/paranoid düşünce düzeyleri ile liderlik tarzı arasındaki ilişki gibi yeni ve önemli bir konuda çalışmam konusunda beni teşvik eden, tez çalışmam süresince benden desteğini ve bilgisini esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Muammer Ergün'e içtenlikle teşekkür ederim.

Çalışmam süresince kaynak edinmem konusunda ve karşılaştığım zorluklar konusunda her zaman güler yüzle beni karşılayan ve hiçbir yardımını esirgemeyen arkadaşım Psikolog Ömer Erdoğan'a teşekkür ediyorum. Ayrıca hayatımı güzelleştiren, varlıklarıyla yaşamıma anlam katan ve kendileriyle geçireceğim zamandan taviz veren eşim Uğur Canaslan ve kızım Ebrar Ada Canaslan'a, uygulama aşamasında bana destek veren teyzem Beyhan Ergin'e, öğrencilerim Nurdan Becerikli, Mervenur Keşkek, Esma Akyol ve Sema Benli'ye şükranlarımı sunuyorum.

MAYIS 2013

AYTEN CANASLAN

KASTAMONU

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
I.BÖLÜM	
1.1. Araştırmanın Problemi	5
1.2. Alt Problemler	5
1.3. Araştırmanın Amacı	6
1.4. Araştırmanın Önemi	6
1.5. Araştırmanın Hipotezleri	7
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
II. BÖLÜM	
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	
2.1. Liderlik İle İlgili Kuramsal Bilgiler	8
2.1.1. Liderlik Kavramı	8
2.1.2. Lideri Lider Yapan Özellikler	10
2.1.3. Liderlik Kapasiteleri	11
2.1.4. Liderlik ve Yöneticilik	13
2.1.5. Liderin Güç Kaynakları	16
2.1.6. Liderlik Teorileri	17
2.1.6.1. Büyük Adam ve Özellikler Teorileri	18
2.1.6.2. Davranışsal Teoriler	20
2.1.6.2.1. Iowa Üniversitesi Araştırmaları	20
2.1.6.2.1.1. Otoriter Liderlik;	20
2.1.6.2.1.2. Demokratik Liderlik	21
2.1.6.2.1.3. Serbestiyetçi Liderlik	22
2.1.6.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	22
2.1.6.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	23
2.1.6.2.4. Liderlik Matrisi Teorisi	24
2.1.6.2.5. McGregor’u X ve Y Teorisi	26
2.1.6.2.6. Rennis Likert’in Sistem-4 Teorisi	27
2.1.6.3. Durumsal Liderlik Teorileri	28
2.1.6.3.1. Fiedler’in Durumsal Liderlik Teorisi	29
2.1.6.3.2. Liderlik Doğrusu Teorisi	32
2.1.6.3.3. Amaç-yol Liderlik Teorisi	34
2.1.6.3.4. Normatif Liderlik Teorisi	36
2.1.6.3.5. Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Teorisi	38
2.1.6.3.6. Reddin’in 3 Boyutlu (3-D) Liderlik Teorisi	40
2.1.6.4. Yeni Liderlik Teorileri	41
2.1.6.4.1. Karizmatik Liderlik	41
2.1.6.4.2. Dönüşümcü Liderlik	42
2.1.6.4.3. Etik Liderlik	44
2.1.6.4.4. Kültürel Liderlik	45

2.1.6.4.5. Öğretim Liderliği	46
2.2. Kişilikle İlgili Kuramsal Bilgiler	48
2.2.1. Kişilik Nedir?	48
2.2.2. Kişiliği Oluşturan Etmenler	50
2.2.2.1. Biyolojik Faktörler	51
2.2.2.2. Kültürel Faktörler	52
2.2.2.3. Aile Faktörü	52
2.2.2.4. Sosyal Faktörler	53
2.2.2.5. Durumsal Faktörler	53
2.2.3. Kişilik Teorileri	53
2.2.3.1. Psikodinamik Teorileri	54
2.2.3.1.1. Sigmund Freud ve Psikoanalitik Teori	54
2.2.3.1.2. Alfred Adler Bireysel Psikoloji	57
2.2.3.1.3. Carl Gustav Jung ve Analitik Psikoloji	58
2.2.3.1.4. Karen Horney: Üç Yönlü Kişilerarası Teori	59
2.2.3.1.5. Erich Fromm'un Özgürlükten Kaçış Teorisi	61
2.2.3.1.6. Erik Homburger Erikson: İnsanın Sekiz Çağı	62
2.2.3.1.7. Harry Stack Sullivan- Kişiler Arası İlişkiler Teorisi	66
2.2.3.2. Davranışçı ve Bilişsel Teoriler	68
2.2.3.2.1. Burrhus F. Skinner: Radikal Davranışçılık Davranışçı Psikoloji	68
2.2.3.2.2. Miller ve Dollard	70
2.2.3.2.3. Kelly: Kişisel Yapılar Teorisi	71
2.2.3.3. Araştırma Odaklı Teoriler	71
2.2.3.3.1. Gordon W. Allport: Ayırıcı Özellik Teorisi	72
2.2.3.3.2. Raymond B. Cattell: Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Teorisi	72
2.2.3.3.3. Hans J. Eysenck: Biyoloji Temelli Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Teorisi	75
2.2.3.4. Varoluşçu Teoriler	77
2.2.3.4.1. Carl R. Rogers: Birey Merkezli Yaklaşım	77
2.2.3.4.2. Abraham H. Maslow: Kendini Gerçekleştirme Teorisi	78
2.3. Paranoid Düşünce ile İlgili Kuramsal Bilgiler	79
2.3.1. Paranoid Düşünce	79
2.4. Liderlik Tarzları ve Şüphencilik/Paranoid Düşünce Araştırmaları ve Sonuçları	93
III. BÖLÜM	
3. YÖNTEM	101
3.1. Araştırma Modeli	101
3.2. Evren ve Örneklem	101
3.3. Veri Toplama Araçları	102
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	102
3.3.2. Liderlik Tarzı Ölçeği	102
3.3.3. Şüphencilik/Paranoid Düşünce Ölçeği	104
IV. BÖLÜM	
4. BULGULAR	110
4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular	110
4.2. Birinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular	116

4.2.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Çalıştığı Kurum ve Yöneticilik Düzeyi Değişkenleri Arasındaki Farklılaşmaya İlişkin Bulgular	116
4.3. İkinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular	120
4.3.1. Yöneticilerin Liderlik Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyi ile Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Çalıştığı Kurum ve Yöneticilik Düzeyi Değişkenleri Arasındaki Farklılaşmaya İlişkin Bulgular	120
4.4. Üçüncü Alt Problemlerle İlgili Bulgular	123
4.4.1. Yöneticilerin Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bulgular	123
4.5. Dördüncü Alt Problemlerle İlgili Bulgular	124
4.5.1. Yöneticilerin Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular	124
V. BÖLÜM	
5. SONUÇ VE TARTIŞMA	126
5.1. Öneriler	129
KAYNAKÇA	130
EKLER	
Ek 1: Teoriler Tablosu	142
Ek 2: Araştırma İzin Belgeleri	143
Ek 3: Liderlik Tarzları Ölçeği İzin Belgesi	150
Ek 4: Kişisel Bilgi Formu	151
Ek 5: Liderlik Tarzı Ölçeği	153
Ek 6: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Ölçeği Geliştirme Aşaması	154
Ek 7: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Ölçeği Geliştirilmiş Hali	157
Ek 8: Yemin Belgesi	158
Ek 9: Özgeçmiş	159

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: Araştırmaya Katılan Kurumlar ve Yönetici Sayıları	102
Tablo 2: Örneklem Yeterliliği Tablosu	106
Tablo 3: Ortak Varyans Tablosu	106
Tablo 4: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	107
Tablo 5: Faktör Yükleri Tablosu	108
Tablo 6: Yöneticilerin Çalıştığı Kurumlar ve Yöneticilik Düzeyleri	111
Tablo 7: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Örnekleminin Frekans Dağılım Tablosu	112
Tablo 8: Liderlik Tarzları Örnekleme Frekans Dağılım Tablosu	115
Tablo 9: Liderlik Tarzları ile Değişkenler Arasındaki Farklılık Tablosu (Pearson Chi-square Testi Sonuçları)	117
Tablo 10: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyi ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılık Tablosu (Mann Whitney U Testi Sonuçları)	120
Tablo 11: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyi ile Mesleki Kıdem, Yöneticilik Kıdemi ve Yöneticilik Düzeyi Değişkenleri Arasında Farklılık Tablosu (Kurkal Wallis Testi Sonuçları)	121
Tablo 12: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyi ile Çalıştığı Kurum Değişkeni Arasındaki Farklılık Tablosu (One Way Anova Testi Sonuçları)	122
Tablo 13: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyi ile Çalıştığı Kurum Arasındaki Farklılık Tablosu (Tamhane Testi Sonuçları)	123
Tablo 14: Liderlik Tarzları ile Şüphencilik/Paranoid Düşünce Puanları Arasındaki Bivariate Korelasyon Analizi Sonuçları	123
Tablo 15: Liderlik Tarzı ile Şüphencilik/Paranoid Düşünce Arasındaki Farklılık Tablosu (One Way Anova Testi Sonuçları)	124
Tablo 16: Liderlik Tarzı ile Şüphencilik/Paranoid Düşünce Arasındaki Farklılık (Pearson Chi-square Testi Sonuçları)	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Yönetim Liderlik Doğrusu	15
Şekil 2: Liderlik Matrisi Kombinasyonu	25
Şekil 3: LPC Puanları ve Grup Performansı İlişkisi	31
Şekil 4: Liderlik Doğrusu Teorisi	33
Şekil 5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisine Göre Liderlik Tarzı ve Astların Gösterdiği Bağlılık ve Yeterlilik Seviyesi	39
Şekil 6: Kişiliği Oluşturan Etmenler	51
Şekil 7: Cattell'in 16 Kişilik Faktörü	74
Şekil 8: Hans J. Eysenck: Biyoloji Temelli Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Teorisi Boyutları	76
Şekil 9: Paranoya Hiyerarşisi	89
Şekil 10: Persekütuar Düşünce Oluşumu	92
Şekil 11: Persekütuar Düşüncelerin Devam Etmesi	93
Şekil 12: Çizgi Grafiği (Scree Plot)	107

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan, insanlık tarihinin başlangıcından beri yönetme veya yönetilme duygusuyla varlığını sürdürmüştür. Bu sebeple her grubun içerisinde bir lider çıkmış ve yönlendirme, yol gösterme, güven sağlama, harekete geçirme ve hedeflere ulaşırken rehberlik etme görevini üstlenmiştir. Önceleri askeri, dini ve politik alanlarla sınırlı olan ve sadece ülke yönetimiyle ilişkilendirilen liderlik olgusu zamanla yaşamın her alanına yaygınlaşmıştır. Bu yaygınlaşmanın temel sebeplerinden toplumlarda hızlı bir teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişim ve değişim yaşanmasıdır. Bu değişim ve gelişim pek çok alanda olduğu gibi tüm kamu kurumlarında da eski yönetim anlayışını değiştirerek, modern liderlik anlayışlarını taşıyan yöneticileri ön plana çıkarmıştır. Liderliğin önemin kavranmasıyla birlikte liderlik kavramı uzun bir süre birçok bilim dalının ilgilendiği bir alan olduktan sonra, günümüzde kendisi bir alan olmuştur.

Çoğu bilim insanı ve yönetici etkili bir liderliğin örgütsel hedefleri gerçekleştirmeyi gerektirdiği konusunda aynı fikirdedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek ise sadece yöneticilik yapmanın ötesinde örgüt çalışanlarına ilham kaynağı olarak, onları harekete geçirebilme ve etkileyebilme özelliklerini gerektirmektedir. Tüm örgütlerde etkili bir liderlik olmadan iyi bir verim elde edebilmek, iyi bir hizmet sunabilmek ve yeni ufuklar açabilmek oldukça zordur (Dubrin, 2010, xxi).

Bir örgüt ortak bir amaca ulaşmak için var olan insanların oluşturduğu bir gruptur (Dalin, 1998, 132). Liderler bulunduğu örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla izlediği yolda örgüt çalışanlarını harekete geçirmek ve hedefler doğrultusunda onları çalıştırmak için bir liderlik tarzı benimsemektedirler. Liderin benimsediği liderlik tarzı, tüm söz hakkının kendinde olduğu otoriter liderlik tarzı (Guatainis, 2004, 69; Kondalkar, 2007, 228), astlarını işin içine katan demokratik liderlik tarzı veya astlarına hedef gösterip onlara sorumluluğu tamamen bırakan serbesiyetçi liderlik tarzı (Goodnight, 2004, 822) olabilmektedir. Ancak örgütün kaynaklarını doğru ve etkili bir biçimde kullanmada ve örgütü başarıya ulaştırmada liderliğin önemi büyüktür.

Danışman firma Hay McBer, dünya çapında 20000'den fazla yönetici içinden seçtiği 3871 yönetici üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu liderliğin örgüt iklimi üzerinde doğrudan etkili olduğunu ve bu iklimin, neredeyse örgütün finansal sonuçlarının üçte birine denk geldiğini bulmuştur (Goleman, 2000: akt. Armstrong, 2009, 8). Profesör Malcolm Higgs (2006) tarafından yürütülen araştırmanın sonucunda liderlik davranışlarının, başarı ve başarısızlık arasındaki farkın neredeyse yarısının nedeni olduğu ortaya çıkmıştır (akt. Armstrong, 2009, 8). Bu araştırmalar liderliğin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Yöneticinin liderlik tarzını belirleyen faktörlerden birisi de yöneticinin kişilik özellikleridir. Eski çağlardan beri insanoğlu kişisel özelliklerini nasıl edindiklerini ve aynı kültürde, aynı sosyal çevrede hatta aynı ailede olmalarına karşın niçin kişiler arasında farklı özellikler olduğunu öğrenmeyi istemişlerdir (Simanowitz ve Pearce, 2003, xiv).

Kişilik zaman içerisinde dengeli olan özelliklerin bir araya gelerek oluşturduğu benzersiz bir dizi nitelikler bütünüdür. Kişilik herhangi başka bir insandan farklı olarak her bir insanda var olan ve sadece o kişiyi ifade eden ayırt edici özellikler bütünüdür (Sinha ve Sinha, 2009, 27). Kişilik özellikleri hem doğuştan gelmektedir hem de sonradan bulunduğu ortam içerisinde edindiği deneyimler sonucunda oluşmaktadır (Cheema, 2009, 25). Kişilik her gün değişen bir durum değildir. Kısa vadede kişilik istikrarlı ve kalıcıdır. Ancak uzun vadede içinde bulunulan toplum, edinilen deneyimler, yaşanmışlıklar ve eğitim yoluyla kişilikte birtakım değişiklikler olabilmektedir.

Her bireyin kendine özgü bir kişilik yapısı olmasından dolayı çevreyi etkileme ve çevresinden etkilenme biçimi de yine kendine özgü bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bir örgütün analizi yapılırken bu örgütte bulunan kişilerin analizi de önemli bir yer tutmaktadır. Bu açıdan liderlerin kişilik yapılarının örgüt başarısında önemli bir etken olduğu açıkça görülmektedir.

Kişilik faktörü, davranış ve yönetim performansını diğer faktörlerden daha fazla etkilemektedir. Kişilik, liderlik teorileri ile birlikte incelenirse aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir. Bireyler, temel olarak sosyal çevre ve örgüt çevresi olmak üzere

iki ayrı çevrede varlıklarını sürdürmektedirler. Birey, bulunduğu sosyal çevrede sürekli bir algılama ve bunun sonucunda da davranışlarını değiştiren bir öğrenme süreci yaşamaktadır. Bu öğrenme süreci ise kişilikte değişime neden olmaktadır. Örgüt çevresinde ise bireyi etkileyen güdüler, bireyin beklentileri, rolleri, inanç ve değerleri doğrultusunda sergilediği davranışlar ve bu davranışlar sonucunda aldığı tepkiler söz konusudur. Bu tepkilerin olumlu ya da olumsuz olma durumuna uygun olarak bireye geri bildirim olarak döner ve sonraki davranışlarına yansır. Birey, örgüt içerisinde geçirdiği süre ve buna bağlı olarak artan deneyimi sonucunda belli bir olgunluğa erişir ve hangi durumda nasıl davranacağını öğrenir. Başka bir ifadeyle durumsal davranmaya başlar. Bireyin edinmiş olduğu deneyimler kişiliğini etkiler ve bu döngü dinamik olarak devam eder. Ayrıca kişinin almış olduğu eğitimler de onun kişiliğini etkileyen başka bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Zel, 2006, 193-194).

Bir lider sıradan bir insan değildir ve onu başkalarından farklı kılan bazı kişilik özellikleri bulunmaktadır. Alçakgönüllü, ılımlı, ulaşılabilir, tutkulu, tutarlı, azimli, fiziksel, ruhsal ve zihinsel açıdan sağlıklı, yardımsever ve sebat sahibi olma bir liderlerde bulunan kişisel özelliklerdir (Cheema, 2009, 137). Bu özelliklere yenilikçilik, yaratıcılık, dürüstlük, makul olma, ikna etme yeteneği yüksek olma gibi kişisel özellikleri eklemek de mümkündür. Bu olumlu özelliklerin yanına liderlerde bulunması gereken paranoid düşünce de eklenebilir. Paranoid düşünce bireylerin stresli bir durumla karşı karşıya kalması durumunda ortaya çıkan bir durumdur. Paranoid düşünceye sahip olan kişilerin zarar göreceklere yönelik bir düşünceye kapılma eğilimleri vardır. Literatür incelendiğinde içinde bulunulan kültür, sosyal durum, medya ve yaşanmışlıkların etkisiyle normal insanların da paranoid düşünceye sahip olduğu bulgularına ulaşılmaktadır (Christenson ve Blazer, 1984; Tien ve Anthony, 1990; Eaton ve diğerleri, 1991; Rawlings ve Freeman, 1996; Verdoux ve diğerleri, 1998; Martin ve Penn, 2001; Östling ve Skoog, 2002; Cohen ve diğerleri, 2004; Freeman ve diğerleri, 2005; Lincoln, 2007; Freeman, Pugh ve Garety, 2008; Chan ve diğerleri, 2011).

Paranoyanın önemi üzerine farkındalık giderek artmaktadır. Çünkü paranoya, önceden tahmin edilenden daha yüksektir ve hatta giderek artmaktadır (Torrey, 1981) ve paranoid semptomlar kliniksel vakalar kadar (Meisser, 1978) kliniksel olmayan

toplumda (Fried ve Agassi, 1976) ve hatta politik alanlarda da (Glass, 1988; Robbins, 1986) giderek artmaktadır (akt. Kreitler ve Kreitler, 1997, 102).

Paranoid düşünceye sahip kişiler kişilik yapısı olarak savunmacı, gizemli, ağzı sıkı, kendini koruyan, tedbirli, şüpheli, güvensiz, suçlamalara karşı hassas ve yansıtmaya inanan kişilerdir. Genel olarak ürkektirler ve tehlikenin farkındadırlar, fakat aynı zamanda da maceracı, heyecan arayan ve dürtüsel hareket eden kişilerdir. Kişilerarası alanda, çıkarıcı, saldırgan, başkalarını kontrol altında tutmaya çalışan, otoriter bir yaklaşım sergileyen, kendinden emin bir dış görüş takınan, baskın olma eğiliminde, şüpheli ve liderliği üstlenen kişilerdir. Aynı zamanda, paranoid düşünceye sahip olan kişilerin savurgan ve gerçekten başkalarına ilgi gösteren ve dahası uyumlu, sosyal beklentiler, kurallar ve standartlar hakkında ilgili fakat özgürlük ve bağımsızlık gibi kişilik özellikleri olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Başarıyla ilgili olarak paranoidlerin başarı odaklı, ilgi çekmeyi seven ve sürekli çabalayan kişiler olduğu bulguları elde edilmiştir (Kreitler ve Kreitler, 1997).

Yukarıdaki bulgular incelendiğinde bu kişilik özelliklerinin sadece paranoid kişilik bozukluğu olanlarda değil tüm bireylerde var olabilecek kişilik özellikleri olduğu görülmektedir. Ayrıca bu özelliklerden bazılarının özellikle yöneticilerde olması gereken özellikler oldukları görülmektedir. Ağzı sıkı, tedbirli, şüpheli, tehlikenin farkında olma, heyecan arama, liderliği üstleme gibi özellikler yöneticilerin başarısına katkıda bulunan özellikler arasındadır. Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada liderlerin liderlik tarzlarını ve şüphelilik/paranoid düşünce düzeylerini belirlemek ve liderlik tarzları ile şüphelilik/paranoid düşünce düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Liderlik tarzları ile şüphelilik/paranoid düşünce düzeyleri arasındaki ilişki bu alanda var olan boşluğu dolduracaktır ve bundan sonra yapılacak çalışmalara bir öncü olacaktır.

I. BÖLÜM

1.1.Araştırmanın Problemi

Bu tezde incelenen araştırma problemi, kamu kurumlarında yöneticiler tarafından uygulanan liderlik tarzının ve yöneticilerde olan şüphencilik/paranoid düşünce düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ve yöneticilerin benimsediği liderlik tarzı ile şüphencilik/paranoid düşünceleri düzeyleri arasında ilişki olup olmadığıdır.

1.2. Alt Problemler

1.Yöneticilerin liderlik tarzları;

- a) Cinsiyet
- b) Mesleki kıdem
- c) Yöneticilik kıdemi
- d) Çalıştığı kurum
- e) Yöneticilik düzeyi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

2. Yöneticilerinin şüphencilik/paranoid düşünce toplam puanları;

- a) Cinsiyet
- b) Mesleki kıdem
- c) Yöneticilik kıdemi
- d) Çalıştığı kurum
- e) Yöneticilik düzeyi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

3. Yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri ile liderlik tarzları arasında ilişki var mıdır?

4. Yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri liderlik tarzına göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, psikiyatrik olmayan örneklem için yönetim alanına uygun, kavram olarak literatürde yer alacak bir şüphencilik/paranoid düşünce ölçeği geliştirmek amaçlanmaktadır. Ayrıca bu çalışmada, kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik tarzlarını ve şüphencilik/paranoid düşünce düzeylerini ve yöneticilerin liderlik tarzları ile şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve yöneticilerin liderlik tarzları ile şüphencilik/paranoid düşünce düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda diğer amaç ise ilgili literatüre katkı sağlayabilmektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Paranoid düşünce, paranoid kişilik bozukluğundan farklı olarak her insanda var olan, öfke, korku, kaygı gibi duygularla ortaya çıkan veya içinde bulunduğu ortam ya da geçmiş yaşantılarla beslenen ve kişiyi şüpheli ve temkinli davranmaya iten bir düşünce sistemidir. Yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde son yıllarda paranoid düşünce, paranoid kişilik bozukluğundan farklı olarak değerlendirilmeye başlanmış ve bazı araştırmacılar normal bireylerde şüphencilik/paranoid düşünce düzeyini ölçmeye yönelik araştırmalar yapmaya başlamıştır ve şüphencilik/paranoid düşünceyi ölçmeye yönelik birkaç ölçek geliştirilmiştir fakat yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşüncesini ölçen bir ölçeğe rastlanmamıştır. Türkiye’de literatür taraması yapıldığında ne normal bireylerde ne de yöneticilerde şüphencilik/paranoid düşünceyi ölçmeye yönelik bir ölçek olmadığı görülmüştür. Bu çalışmayla yöneticilerde şüphencilik/paranoid düşünceyi ölçen bir ölçek geliştirilerek alana katkı sağlanacaktır. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce düzeylerini belirlemeye yönelik bu ölçek, bu alanda yapılacak olan ileriki çalışmalara temel sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır.

Literatürde yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak yöneticilerin liderlik tarzları ile şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçen herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın alana büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya uygun olarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

H₁: Araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik tarzları cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurum ve yöneticilik düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Araştırmaya katılan yöneticilerin şüphecilik/paranoid düşünce düzeyleri cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurum ve yöneticilik düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃: Araştırmaya katılan yöneticilerin şüphecilik/paranoid düşünce düzeyleri ile liderlik tarzları arasında bir ilişki vardır.

H₄: Araştırmaya katılan yöneticilerin şüphecilik/paranoid düşünce düzeyleri liderlik tarzlarına göre farklılık göstermektedir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma, Kastamonu il sınırları içinde kamu kurumlarında görev yapan yöneticiler ile sınırlıdır.

2. Bu çalışmada yöneticilerin liderlik tarzları, Liderlik Tarzı Ölçeğinin “Otoriter”, “Demokratik” ve “Serbesiyetçi” boyutları ile sınırlıdır.

II. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER

2.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik ilk ve ortaçağlarda daha çok iktidar ve güç kullanımı ile birlikte anılmaktaydı ve sadece ülkeyi yönetenlere yakıştırılan bir özellikti (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 4). Bu dönemlerde askeri, politik ve dini alanlarla ilişkilendirilen liderlik olgusu, on dokuzuncu yüz yıl sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış, örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da gelişmiştir. Liderlik kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lere kadar uzanmakla birlikte, "liderlik" kavramı ancak ondokuzuncu yüzyılın başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlamıştır (Uzun, 2005, 4). Aydınlanma çağıyla birlikte daha demokratik tanımlamalarla liderlik kavramı değişime uğrayarak yirmini yüzyılda sadece ülke yönetimi ile değil, şirket ve her türlü örgüt yönetimi ile de ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla başlangıçta daha çok insanları güçle yönetme olarak değerlendirilen liderlik günümüzde izleyenleri etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaca yönlendirme, yaratıcı olma gibi kavramlarla tanımlanmaktadır (Tabak ve diğerleri, 4).

Hem kavram olarak hem de üzerinde bir dizi çalışma olarak liderlik büyük miktarda popüler ve akademik literatürün konusu olmuştur. Son yüzyılda bilimsel çalışmalar sonucunda liderlikle ilgili oldukça fazla bulgu elde edilmiştir. Fakat bu kavramla ilgili olarak açık ve üzerinde anlaşılabilir bir tanım bulunmamaktadır (Leithwood, Jantzi ve Steinbach, 1999, 5) ve farklı insanlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Liderliği bir kısım yazarlar süreç temelli tanımlarken bir kısım yazarlar da yetenek temelli olarak tanımlamışlardır. Süreç temelli liderlik tanımlarında takipçilerini etkileme ön plana çıkarken, yetenek temelli tanımlamalarda ise etkileme

olmakla birlikte daha çok rehberlik etme ön plana çıkmaktadır. Süreç temelli tanımlamayı Leithwood, Jantzi ve Steinbach (1999, 5) amaçlara ulaşabilmek için insanları etkileme süreci olarak tanımlarken, Hoy ve Miskel (2010, 377) bu süreci daha geniş tutarak amaç belirlemeden başlatıp, belirlenen amaçlar doğrultusunda uygun eylemlerin yapılabilmesi için bireysel motivasyonun sağlanması ve bu motivasyon doğrultusunda yeteneklerin ortaya koyulabilmesi için insanları etkileyen sosyal bir süreç olarak tanımlamıştır.

Yetenek temelli liderlik tanımlarında, yönlendirme, başlatma, yol gösterme etkileme, ikna etme, inandırma, güven sağlama, destekleme, yeteneklerini sergileme (Cox ve Hoover, 2004, 4; Armstrong, 2009, 4-5; Taffinder, 2006, 6; Can, 2009, 12; Zel, 2006, 110; Aydın, 2007, 131; Dubrin, 2010, 27) ve vizyon oluşturma (Armstrong, 2009, 4-5) konularında takipçilerine rehberlik yapma ön plana çıkmaktadır.

Adair (2002, 34)'e göre herkes lider olabilir. Ancak iyi bir liderlik şekli örgüt ve grubun üç ihtiyacını karşılamakla mümkündür. Bu ihtiyaçlar ortak görevi başarmak, uyumlu bir takım oluşturmak ve her bir takipçinin ihtiyacını karşılamaktır.

Bush (2003, 53-169) liderliği politik, bürokratik, işbirlikçi, öznel, kültürel ve belirsizlik modelleri olmak üzere altı başlık altında toplamıştır. Politik modellerde liderliğin iki yönü vardır. İlk yönü liderin, görüşme ve karar alma sürecinde kendi politik amaçları, ilgileri ve değerleri doğrultusunda gücünü etkili bir şekilde kullanarak kişisel ve örgütsel amaçların gerçekleşmesine yönelik kararlar alabilmesi ile ilgilidir. İkinci yönü ise örgütün devamını sağlama, yapıyı kurma ve grupların desteğini almaktır. Bürokratik modellerde liderlik hiyerarşinin en tepesindeki kişiye yüklenmektedir. Bu modellerde liderin örgütün temel hedefleriyle ilgili yapılması gereken her tür çalışmayı planlaması, uygulama sürecinde anahtar rol oynaması ve örgüt içerisinde uyumu sağlaması beklenmektedir. İşbirlikçi modellerde lider karar alma sürecini hem etkilemektedir hem de bu süreçten etkilenmektedir. Bu modelde politikalar katılımcı liderlik tarzıyla belirlenmektedir. Öznel modellerde liderlik resmi otoritenin sonu değil kişisel niteliklerin ve yeteneklerin bir ürünüdür. Resmi ve öznel açıdan bakıldığında pozisyon gücü önemlidir, ancak en etkili liderler

resmi güç ve kişisel nitelikleri birlikte kullanan liderlerdir. Kültürel modellerde liderin rolü bir örgüt kültürü oluşturması ve bunun devamı sağlamasıdır. Belirsizlik modellerine göre ise amaç, güç, deneyim ve başarı yönünden belirsizlikler vardır ve örgüt içerisindeki bu durum liderler için zorluk yaratmaktadır. Bu modellerde lider takipçilerini karar alma sürecine kattığında bu belirsizliklerle baş edebilmektedir.

2.1.2. Lideri Lider Yapan Özellikler

Liderlerle ilgili olarak göz önünde bulundurulması gereken ilk ve en önemli nokta onların tek bir kalıba bürünmüş olmamalarıdır. Lideri lider yapan tek bir özellik ya da özellikler kombinasyonu yoktur. Tek başına hiçbir özellik kimseye “bu adam lider olacak” dedirtemez (Lindop, 1969, 5)

Birçok liderin özelliklerinin çok titiz bir araştırmasından sonra uzmanlar en iyi ve en başarılı liderlerin aşağıdaki özellik ve yeterliklerin birçoğunu ya da hepsini az ya da çok gösterdikleri kanaatine varmışlardır (Lindop, 1969, 5-7):

- 1- Enerji ve heyecan
- 2- Güven
- 3- Amaç ve yön duygusu (hedeflere doğru, liderin grubun en önünde olması, yol göstermesi)
- 4- Teknik beceri
 - Yeterlilik ve alan uzmanlığı
 - Öğretme becerisi (başkalarına fikirlerini iletme yeteneği ve böylece onların heyecanı artırma)
 - Başkalarının işbirliğini elde etme becerisi (diğer insanların liderin fikirlerini paylaşmasını ve liderle beraber çalışmasını sağlama yeteneği)
 - Diğer insanlara kendilerinin çok önemli olduklarını hissettirme yeteneği
 - Organize etme ve sorumluluğu paylaşırma yeteneği
 - Konuşma ve yazmada fikirlerini açık ve net bir şekilde ifade etme yeteneği
- 5- Hayal gücü ve gerçeği görme yeteneği (liderin hayali rüyalara dalmaması, gerçekliğin problemlerini unutmaması)
- 6- Kişilik özellikleri

- Alçak gönüllülük
- Arkadaşça (dost) olma ve sevgi
- Sosyal rahatlık ve nezaket
- Halktan biri olma
- İncelik (empatik olma)
- Doğruluk ve dürüstlük
- Başkalarına hizmet etmeye gönüllülük
- Doğruyu savunmada korkusuzluk
- Mizah anlayışı

7- Karakter özellikleri

- Şartlara ve çevreye uyma yeteneği (yeniliklerden korkmama, deneye ve yeni şeyleri denemeye istekli olma)
- Doğruluk, samimi olma, dürüstlük
- Adaletli olma, taraf tutmama
- Cesaret ve kararlılık
- Girişimcilik (başlatıcılık)
- Tamamlayıcılık (başladığı işi bitirme)

8- Zekâ (araştırma, gözlem, açık fikirlilik, becerikli olma, yaratıcılık, orijinallik ve problemleri tahmin etme yeteneği)

9- Muhakeme (Zekâ tek başına yeterli değildir, mutlaka muhakeme yeteneği onu yönlendirmeli, ona yol göstermelidir)

10- İnanç (Bu özellik en son sırada olmasına karşın en önemli özelliktir, çünkü listelenen özelliklerin çoğuna bir anlam kazandıran, amaç yükleyen bir özelliktir. Gerçek bir lider insan yaşamının bir anlamı olduğuna, insan çabasının da faydalı bir sonuç doğuracağına inanmaktadır)

2.1.3. Liderlik Kapasiteleri

Liderlerin örgütte değişim sağlayabilmeleri için 8 yeteneğe sahip olması gerekmektedir (Crosby ve Bryson, 2004, 855-857):

Bağlamsal liderlik yeteneği: Liderler sosyolojik, politik, ekonomik ve teknolojik güçlerin nasıl arzulanan değişiklikleri sağladığını veya sınırlandırdığını dikkate almak zorundadır.

Kişisel liderlik yeteneği: Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde liderlerin insan psikolojisinin dayanağına gereksinim duyduğu konusuna verilen önem görülebilir. Liderlerin kendilerini ve diğerlerini anlaması gereklidir. Liderliği amaç edinen insanlar ilk olarak kendileri için önemli olan şeyleri belirlemelidir. Daha sonra liderliğe getirdikleri güç ve zayıflıkları değerlendirebilirler. Önemli liderlik güçleri arasında dürüstlük ve mizah duygusu, başkalarının alışılmış ve daimi öğrenme şeklinin farkında olma ve insanlarla etkileşimde bulunma, kişisel fayda ve cesaret duygusu, kavramsal ve duygusal karmaşıklık, sürekli öğrenme, otorite ve diğer kaynaklar, destekleyici kişisel ağlar, denge vardır. Liderler aynı zamanda başkalarıyla hangi ortak yönlere sahip olduğunu ve nasıl farklılıklara köprü kuracağını anlamalıdır.

Takım liderliği yeteneği: Kısa veya uzun vadede büyük değişiklik meydana getirmek isteyenlerin üretken çalışma grupları oluşturmaya ve bunların devamını sağlamaya ihtiyacı vardır, yani takım liderliğini öğrenmek zorundadır. Takım liderliğinin temeli, vasıflı işçi alımı, iletişim, yetki verme ve takım üyelerinin liderlik gelişimidir.

Örgütsel liderlik yeteneği: Kamu problemleriyle başa çıkabilmek için liderler etkili, insancıl örgütlerin yaratılacağını, devamının sağlanacağını, gerektiğinde yeniden yapılandırılacağını garanti etmek zorundadır. Örgütsel liderliğin ana görevi örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bunu yaparken örgütü iç ve dış değişikliklere adapte etmek ve içeride ve dışarıda etkin bir topluluk oluşturmak zorundadır.

Vizyoner liderlik yeteneği: Vizyoner liderler mevcut durumu yorumlar ve geleceğe yönelik vizyonlarını şekillendirirler. Bunu yaparken geçmişi, bugünü ve geleceği değerlendirirler ve fikirlerin paylaşarak ortak bir karara varılabilecek bir tartışma ortamı yaratırlar. Bu liderler planlamada işinin ehli olmak zorundadır.

Politik liderlik yeteneği: Politik liderler planlamada, resmi ve resmi olmayan ortamlarda, kanuni, idari ve yönetimle ilgili kararların alınmasında ve yerine getirilmesinde işinin ehli olmak zorundadır.

Etik liderlik yeteneği: Etik liderler resmi ve resmi olmayan ortamlarda ortaya çıkan tartışmaları adil bir şekilde yönetmede ve yaptırımında bulunmada ve bunların planlanmasında işinin ehli kişilerdir. Etik liderler diğerlerini etik kurallar, kanunlar ve normlar hakkında ve bunları nasıl uygulayacakları konusunda eğitmek zorundadır.

Siyasi girişimcilik yeteneği: Siyasi girişimcilik yeteneğine sahip olan liderler 1) ilk karar, 2) problem çözümlenme, 3) çözüm arama, 4) öneri geliştirme, 5) öneriyi gözden geçirme ve benimseme, 6) uygulama ve değerlendirme ve 7) sürdürme, değiştirme veya bitirmeyi içeren yedi aşamada uygulama esnasında meydana gelen değişiklikleri iyi bir şekilde koordine ederler.

2.1.4. Liderlik ve Yöneticilik

Literatür incelendiğinde liderlik ve yöneticilik ile ilgili çok farklı görüşlerin ortaya atıldığı görülebilir. Bazı yorumcular liderlik ve yönetim düşüncesinin arasında sıkı bir bağ kurmaktadır, bazıları iki eş anlamlı sözcük olarak kabul etmektedirler, bazıları ise yönetimi liderliğin altında kabul etmekte ve hatta liderliği övüp, yönetimi yermektedirler (Armstrong, 2009, 7).

Lider ile yönetici arasındaki ayrımı ele alan ilk bilim adamı, 1977 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan makalesiyle Abraham Zazelnik’tir. Zazelnik hem liderlerin hem de yöneticilerin örgüte önemli katkılarının olduğunu ancak her birinin katkısının farklı olduğunu ileri sürmüştür. Zazelnik’e göre liderler değişim ve yeni yaklaşımları savunurken, yöneticiler dengeyi ve statükoyu savunmaktadır. Bunun yanı sıra, liderler insanların inançlarını anlamaya çalışırken ve onların bağlılıklarını kazanırken, yöneticiler sorumluluklarını yerine getirmektedirler, otorite kullanmaktadır ve hedeflerin nasıl başarılacağı üzerine düşünmektedirler (Lunenburg, 2011, 1; Farey, 1993, 113).

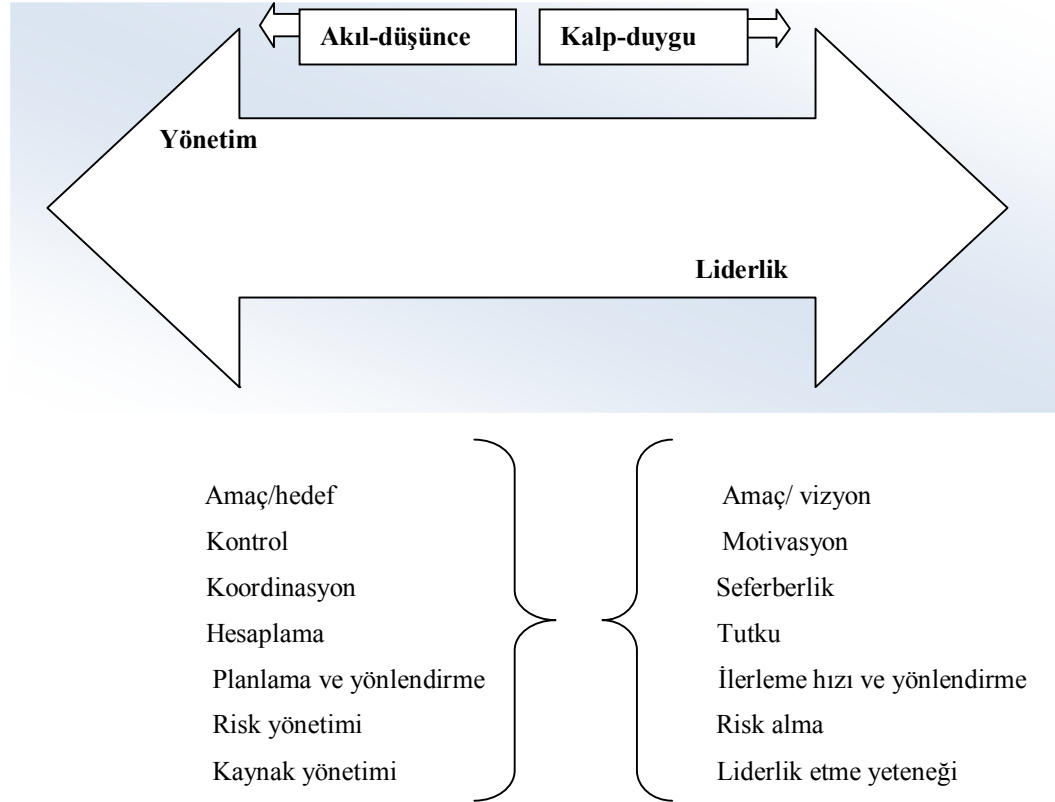
Bennis (1994) ise yöneticiler ve liderler arasında fark olduğunu savunmakta ve aralarındaki 12 ayrıma dikkat çekmektedir (Cameron ve Green, 2009, 8):

- Yöneticiler yönetirler, liderler ise yenilik getirirler.
- Yöneticiler kopya eder, liderler orijinalliği gösterirler.
- Yöneticiler düzeni sürdürürler, liderler geliştirirler.
- Yöneticiler sisteme ve yapıya odaklanırlar, liderler insana odaklanırlar.
- Yöneticiler kontrole güvenirlirler, liderler güvenden esinlenirlirler.
- Yöneticiler kısa-vadeli bakış açılarına sahiptir, liderler uzun-vadeli bakış açılarına sahiptir.
- Yöneticiler nasıl ve ne zaman sorusunu sorarlar, liderler niçin sorusunu sorarlar.
- Yöneticiler alt sınırlara bakar, liderler ufka/etrafa bakar.
- Yöneticiler taklit eder, liderler yaratırlar.
- Yöneticiler var olan düzeni/statükoyu kabul ederler, liderler var olan düzene meydan okurlar.
- Yöneticiler klasik iyi askerlerdir, liderler kendi kişilikleriyle var olurlar.
- Yöneticiler şeyleri doğru yaparlar, liderler doğru şeyleri yaparlar.

Lunenburg (2011, 1-2)'un aktardığına göre John Kotter liderlik ve yönetimin iki farklı fakat örgütlerde birbirini tamamlayıcı sistemler olduğunu ileri sürmüş ve liderliğin değişimle mücadele etme, yönetimin ise zorluklarla mücadele etme ile ilgili olduğunu vurgulamıştır. Kotter'a göre liderlik süreci, örgüt için vizyon geliştirme, bu vizyonla iletişimi kullanarak insanları uyumlu hale getirme ve yetkilendirme ve temel ihtiyaçları yerine getirme yoluyla da insanları motive ederek harekete geçirme durumlarını içermektedir. Liderlik süreci örgütlerde belirsizlik ve değişim yaratmaktadır. Buna karşın, yönetim, planlama ve bütçe oluşturma, organize etme, personel alma ve kontrol etme ve problem çözme durumlarını içermektedir. Yönetim süreci belirsizliği azaltmaktadır ve örgütü dengede tutmaktadır.

Williams (2006, 18) liderlik ve yönetim arasındaki bazı temel davranış ve rol farklılıklarını belirlemiş ve tamamlayıcı fonksiyonlarını birbirinden ayırmıştır. Şekil 1'de görüldüğü üzere yönetim anlayışında kontrol, koordinasyon, planlama ve yönlendirmenin hâkim olduğu akılcı bir düşünce vardır. Liderlik anlayışında ise

motivasyon, seferberlik, risk alma ve tutku gibi duygularla hareket etme söz konusudur.



Şekil 1: Yönetim Liderlik Doğrusu (Kaynak: Williams, 2006,18)

Taffinder (2006, 2) da lider ve yönetici arasında farklılık olduğunu, dünyada yöneticinin çok olduğunu ancak gerçek liderin çok az olduğunu savunmaktadır.

Yönetim ve liderlik arasında yapılan bu çeşitli karşılaştırmalar gerçekten farklıdır. Liderlik insanlar dışında en iyiyi elde etme üzerinde dururken, yönetim insanları kapsayan ve tüm kaynakların kullanımının etkinliği üzerinde durur. Buna rağmen her ikisine de ihtiyaç duyulur. Yöneticinin lider, liderin ise her zaman değil ama sıkça yönetici olması gerekmektedir. Liderlik ve yönetim arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğunu kabul etmek gerekir. Etkili bir yönetici bir liderin becerilerine sahip olmalıdır ve etkili bir lider de yönetim becerilerini göstermek zorundadır (Armstrong, 2009, 8-9).

2.1.5. Liderin Güç Kaynakları

Liderler örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için vardılar ve bunu yaparken kişiler ya da gruplar üzerinde güç uygulamaktadırlar. Doğrudan ya da dolaylı şekilde gücün kullanımı örgütün en genel özelliğidir. Yöneticiler, uzmanlar ve informal gruplar tarafından uygulanan güç, davranışı etkileme sürecidir. Güç, birinin amaçlarının ve değerlerinin diğerleri üzerindeki baskınlığını güvenceye alma kapasitesi ve böylece itaat elde etme kapasitesidir (Armstrong, 2009, 146).

Güç kaynaklarını inceleme konusunda öncü araştırmacılardan John R. P. French ve Bertram H. Raven (1968) beş güç kaynağından söz etmektedir (Hoy ve Miskel, 2010, 208-210):

Ödül gücü: Ödül gücü yöneticilerin çalışanları, istenen davranışları göstermesi karşılığında ödüllendirme yetkisidir. Bu tür güç, kuvvetini ödüllerin çekiciliğinden ve adaletli dağılımdan alır.

Baskı gücü: Baskı gücü, yöneticilerin çalışanları istenmeyen davranışlar nedeniyle cezalandırarak etkileme yetkisidir. Baskı gücü, cezaların türüne ve ceza gerektiren durumun önlenemez olup olmama ihtimaline dayanmaktadır. Ceza çeşitli türlerde olabilir: resmi, sözlü azar, istenmeyen iş görevleri, sıkı denetimler, inatçı tatbikler, zam artışlarının göz ardı edilmesi.

Yasal güç: Yasal güç, yöneticilerin çalışanların davranışlarını sadece resmi pozisyonundan güç olarak etkileme yetkisidir. Diğer çalışanlar ve astlar yöneticinin direktif verme yetkisinin olduğunu ve kendilerinin de uyum gösterme zorunluluğu olduğunu bilmektedir.

Referans gücü: Karizmatik güç veya benzeşim gücü olarak da karşımıza çıkan referans gücü, yöneticinin çalışanların davranışını isteyerek ve kendini onunla özdeşleştirerek etkileyebilme becerisidir. Referans gücüne sahip olan kişi beğenilen, saygı duyulan ve gıpta edilip model alınan kişidir. Gücün kaynağı bireyin sıra dışı kişiliğine ve iletişim becerisine dayanır.

Uzman gücü: Uzman gücü, yöneticinin bilgi ve becerisine dayanır. Çalışanlar, yöneticinin sahip olduğu birikim ve deneyimin işleriyle ilgili ve işlerine yardımcı olduğunu bilir ve ancak kendileri bu tür güce sahip değildir.

Williams (2006, 58) da liderin güç kaynaklarını beş başlık altında toplamıştır. Williams, John R. P. French ve Bertram H. Raven'in yasal güç, ödül gücü ve baskı gücü olarak ifade ettiği güç kaynaklarını pozisyon gücü olarak, uzman gücü ve referans gücünü ise kişisel güç olarak tanımlamıştır. Williams bu güç kaynaklarına ilave olarak dönüştürülmüş örgüt gücü, manevi (ahlaki) güç ve referans güç olmak üzere üç farklı güç kaynağından bahsetmiştir. Williams referans güç olarak lideri, direkt ulaşılabilecek ve düzenli olarak birlikte çalışılabilecek kişi olarak tanımlamıştır. Dönüştürülmüş örgüt gücünü, örgütü yeniden organize edip, yeniden yapılandırarak liderin oluşturmuş olduğu güç ve örgüt içerisinde yetki verme, yetki aktarma, sorumlu olma ve sorumluluk yaratma gücü olarak tanımlamıştır. Manevi güç ise liderin kişisel ve profesyonel dürüstlük gücü ve kişisel gerçeklik gücüdür.

2.1.6. Liderlik Teorileri

İlk teoriler lider özelliklerine odaklanmıştır ve davranışları, liderlerin takipçileriyle olan etkileşimlerini ve durumsal değişkenleri ihmal etmiştir. Yüz yıl öncesine dayanmasına karşın hala bu teorilere eğitim örgütlerinde ve diğer örgütlerde rastlanmaktadır. Bu teoriler genel olarak büyük adam ve özellikler teorileri olarak tanımlanmaktadır. Bu teorileri davranışçı ve durumsal teoriler takip etmiştir. Davranışçı ve durumsal teoriler bir arada incelendiğinde (EK 1) otoriter, kontrolü kendi elinde tutan, yönlendiren, kararları kendi alan, iş merkezli ve görev odaklı bir liderlik tarzından, demokratik, destekleyici, katılımcı, çalışanlara imkân ve yetki veren, insana ilginin yüksek olduğu liderlik tarzına doğru devam eden yönetim biçimleri bulunmaktadır. Özünde tüm liderlik teorileri, örgütü hedeflerine ulaştırmak için kullanılan liderlik tarzlarını bir doğru üzerinde otoriter tarzdan serbesiyetçi tarza doğru ele almıştır. Bu liderlik teorilerini ise farklı değişkenleri de işin içine katan yeni liderlik teorileri takip etmiştir.

2.1.6.1. Büyük Adam ve Özellikler Teorileri

Liderlik ile ilgili ilk çalışma, olaylar üzerinde iz bırakmış figürleri merkeze alan ve Thomas Carlyle tarafından geliştirilen büyük adam teorisidir (O'Brien, Draper ve Murphy, 2008, 14). "Lider olarak doğulur" düşüncesi büyük adam teorilerinin esasını oluşturmaktadır. Liderler yönetilmek için bekleyenlerin hoşuna giden üstün karakter özelliklerinden dolayı gücü artan seçkin kişilerdir. Lider özellikleri öğrenilmez veya geliştirilmez, ancak doğuştan gelen özelliklerdir. Doğuştan gelen yeteneklerden dolayı bireyler ihtiyaç duyulduğunda lider olarak güç kullanmaya yöneltilirler. Büyük politikacılar ve askeri liderler gibi büyük liderler fırsat olduğunda ortaya çıkmaktadırlar (Williams, Ricciardi ve Blacbourn, 2006, 587).

Büyük adam teorileri özellikler teorilerinin çıkışına temel sağlamıştır (O'Brien, Draper ve Murphy, 2008, 14). Özellikler teorisinin temelinde yatan düşünce etkili liderlerin diğerlerinden farklı özelliklere sahip olduğudur (Jex, 2002, 271). Özellikler teorisi liderliği, liderlerdeki fiziksel, sosyal ve kişisel nitelikleri tanımlayan lider özellikleri ve kişiliği bakımından açıklamaktadır. 1930 ila 1950 yılları arasında yüzlerce araştırma liderleri takipçilerinden ayıran özellikleri tanımlamaya yardımcı olmuştur (Williams ve diğerleri, 2006, 587). Özellikle Ralph M. Stogdill (1948) 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan çalışmalarını incelemiş ve liderlikle ilişkili kişisel faktörleri beş genel gruba ayırmıştır (Hoy ve Miskel, 2010, 379):

- Kapasite: Zekâ, hazır olma, sözel iletişim yeteneği, özgünlük, yargılama
- Kazanım: Eğitim, bilgi, atletik başarı
- Sorumluluk: Bağlantılı olma, başlatıcı olma, süreklilik, yırtıcı olma, özgüven, mükemmeliyet arzusu
- Katılım: Aktivite, sosyalleşebilme, birlikte çalışma, uyum sağlama
- Statü: Sosyo-ekonomik konum, popülerlik

Stogdill, 1974'de yaptığı ikinci çalışmada daha önce gruplandığı özellikleri sınamış ve başarılı liderde en sık gözlenen nitelikleri, özellik ve beceri olarak yeniden gruplandırmıştır. Bu gruplandırmaya göre başarılı liderlerde en sık

görülen nitelikler durumlara uyum sağlayabilme, sosyal çevreye duyarlılık, hırs ile başarı gereksinimi, iddiacılık, kararlılık, bağımsızlık, diğerlerini etkileme isteği, ısrarcılık, çalışkanlık, kendine güven, stresle başa çıkabilme ve sorumluluk üstlenmeye gönüllülüktür. En sık görülen beceriler ise kavramsal düşünme, yaratıcılık, incelik ve diplomatiklik, etkileyici konuşma, grubun yapısıyla ilgili bilgi, örgütleme, ikna edebilme gücü ve zekâdır (Erçetin, 2000, 28-29).

Davis ise liderlerin sahip olduğu özellikleri dört grupta toplamıştır (Davis, 1972: akt. Kondalkar, 2007, 226):

- Zekâ: Liderler takipçilerinden daha fazla zekâyâ sahip olma eğilimindedir.
- Sosyal olgunluk ve genişlik: Liderler duygusal olarak olgun olma ve geniş bir ilgi yelpazesine sahip olma eğilimindedirler.
- İç motivasyon ve başarı dürtüsü: Liderler bir şeyleri başarmak isterler. Bir hedefe ulaştıklarında diğerine yönelirler. İç motivasyonu olan kişilerdir ve motivasyon için dış faktörlere bağımlı değildirler.
- İnsan ilişkileri tutumu: Liderler diğer kişilerle etkili bir şekilde çalışabilirler. Herhangi bir görevi başarmak için diğerlerine saygı göstermek gerektiğinin farkındadırlar.

Bir lider pek çok özellikle tanımlanabilir ancak başarılı bir liderde tüm özellikler olmayabilir (Kondalkar, 2007, 226).

Yapılan çeşitli araştırmalar liderliği doğru bir şekilde tanımlamada kişisel özelliklerin yetersiz kaldığını, durumsal değişkenlerin de açıklamada önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu durum araştırmacıların özellikler teorisini kabul etmemesine ve davranış ve durumları ele alan teorilere odaklanmalarına neden olmuştur.

2.1.6.2. Davranışsal Teoriler

Davranışsal teoride liderle ilgili genel özelliklerin söz konusu olamayacağı noktasından hareketle lider özelliklerinden çok lider davranışları ele alınmıştır. Başarılı olmuş liderlerin gösterdikleri davranışlar incelenerek lider davranışları profili belirlenmeye çalışılmıştır (Şişman, 2002, 6) ve liderlik açıklanırken “Lider nedir?” sorusundan ziyade “Lider ne yapar?” sorusuna cevap aramaya çalışılmıştır (Williams ve diğerleri, 2006, 586).

Davranışsal teoriler altı ana başlık altında toplanabilir. Birincisi Iowa Üniversitesi araştırmalarını kapsamaktadır. İkincisi ise Ohio State Üniversitesi araştırmalarıdır. Üçüncüsü Michigan Üniversitesi araştırmaları, dördüncüsü Liderlik Matrisi teorisi, beşincisi Mc Gregor’un X ve Y teorisi ve altıncısı da Likert’in Sistem 4 teorisi. Aşağıda bu teoriler ana hatları ile açıklanmıştır.

2.1.6.2.1. Iowa Üniversitesi Araştırmaları

1930’lu yılların sonlarında Kurt Lewin ve Iowa Üniversitesinden meslektaşları ile Ronald Lippit ve Ralph K. White ile liderlik tarzları üzerine bir grup çalışma yürütmüşlerdir (Sinha, 2008, 269). Bu çalışmaların ana düşüncesi grup içerisinde demokrasi ve otoriteyi incelemek ve farklı davranışların sonuçlarını gözlemlemek olmuştur (Weibler, 2004, 334). Yapılan çalışmalar sonucunda otoriter, demokratik ve serbesiyetçi (Laissez-faire) olmak üzere üç liderlik tarzı ortaya çıkmıştır.

2.1.6.2.1.1. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik tarzı askeriye veya çok bürokratik kurumlarda emir komuta zincirinin hâkim olduğu yerlerde uygulanan bir liderlik tarzıdır. Otoriter liderler çalışanların yeteneklerinin ve kapasitelerinin belli bir oranda olduğuna ve çalışanların yakın takibine ve yönlendirmeye ihtiyaçları olduğuna inanırlar. Bu liderler kendi tarzlarının çok etkili olduklarına inanmaktadırlar ancak bu liderlik tarzının kullanıldığı kurumlarda kişisel ve kurumsal değişiklik, büyüme, gelişim ve yenilik yoktur veya yok denecek kadar azdır. Çünkü tüm bunlar kontrolü elinde tutmak isteyen liderler tarafından engellenmektedir (Goodnight, 2004, 821).

Otoriter liderlik genel olarak dört özelliğe sahiptir (Guatainis, 2004, 69);

- Tüm önemli kararları lider alır.
- Lider astların mutluluk veya memnuniyetinden ziyade, görevin başarısıyla ilgilenir.
- Liderin astlarıyla arasında oldukça büyük bir mesafe vardır.
- Lider astlarını ödül yerine cezayla veya tehditle motive eder.

Otoriter liderler aynı zamanda astlarından yüksek derecede uyum beklemektedir. İletişim bu liderlik tarzında yöneticiden astlara olmak üzere tek yönlüdür. Bazı otoriter liderler karar vermeden önce astların düşüncelerini almaktadır, ancak yine kendi kararlarını uygulamaktadır (Kondalkar, 2007, 228). Liderin bu şekilde davranış sergilemesi astların yaratıcılığının, verimliliğinin, saygınlığının, moralinin ve memnuniyetinin düşmesine neden olmaktadır.

Otoriter liderlik çalışanların yeni veya eğitimsiz olduğu durumlarda en uygun liderlik biçimi gibi görünmektedir. Büyük gruplarda ve zamanın sınırlı olduğu durumlarda çok iyi işlemektedir (Gustainis, 2004, 71).

2.1.6.2.1.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik anlayışında her insana değer verilmektedir ve saygı duyulmaktadır. Liderin davranışları güven, doğruluk, dürüstlük, eşitlik, açıklık ve karşılıklı saygıya dayalıdır (Goodnight, 2004, 822). Demokratik liderler astlarına danışmaktadır ve karar alma sürecine katılımı desteklemektedir. Astlarıyla etkileşim sürecinde, demokratik lider astlarına durumla ilgili bilgi vermektedir ve onların konuyla ilgili görüşlerini almaktadır (Kondalkar, 2007, 229). Her seviyedeki tüm çalışanlar arasında açık bir iletişim vardır. Yöneticinin rolü burada hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek engelleri gidermektir. Aynı zamanda demokratik liderlik grup içerisinde doğal bir sinerji yaratırken, güçlü bir takım çalışması ruhunu da vurgulamaktadır. Demokratik lider ceza yerine ödüllendirmeye odaklanmaktadır (Goodnight, 2004, 822) ve ceza veya ödül verirken objektif davranmaktadır (Sinha, 2008, 270).

Demokratik liderlikte iletişim ve etki akışı liderden astlara ve astlardan lidere çift yönlüdür.

2.1.6.2.1.3. Serbestiyetçi Liderlik

Serbesiyetçi lider çalışanların istediklerini istedikleri şekilde yapabilmeleri için seçim özgürlüğü olduğuna inanmaktadır. Bu şekilde tutum izlenmesinin iki nedeni vardır. Çalışanların işlerini en iyi şekilde bildiklerine dair inançtan dolayı serbest bırakılmaktadır ya da lider politik olarak seçime dayalı bir pozisyondaysa yeniden seçilmeme korkusuyla güç ve kontrol uygulamak istememektedir. Serbesiyetçi liderlikte lider temel bilgiyi sunmaktadır ve bu bilgi ve kaynaklar asgari düzeydedir. Liderin işe katılımı söz konusu değildir, çalışanlarla iletişim yoktur ve lider çalışanlarla iç içe değildir. İş gereksinimleri, politikaları ve prosedürleri genel olarak çalışanlar birbirinden öğrenmektedir. Bu yüzden pek çok süreç kontrolsüz işlemektedir ve yönlendirme yoktur. Hedefler ve amaçlar paylaşılsa bile bunları başarıya taşıyacak tanımlı bir plan hemen hemen hiç yoktur. Temel olarak serbesiyetçi liderliğin getirisi olumsuzdur (Goodnight, 2004, 822)

Bu liderlik tarzında lider seçim yapmayan, karar almayan ve yaptıklarından dolayı diğerlerini ödüllendirmeyen, etkisiz bazen de güçsüz bir rol izlemektedir (Avolio, 2004, 1561).

Serbesiyetçi liderlikte astların birbirleri ile iletişimi ve etki akışı astlardan lidere tek yönlüdür.

2.1.6.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmaları 1945’li yıllar ile 1955’li yıllar arasında aynı zamanda yürütülmüş çalışmalardır. Bu çalışmalar temel olarak otoriter ve demokratik liderlik tarzlarını değil etkili lider davranışlarını ele almıştır. Bu iki çalışma liderlik tarzlarından ziyade lider davranışlarını ele almasına karşın günümüzde liderlik tarzları olarak adlandırılmaktadır (Lussier ve Achua, 2010, 71).

Ohio State Üniversitesi personel araştırma kürsüsünden Ralph Stogdill etkili liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışmayı

yürütürken “Lider Davranışı Tanımlama Ölçeğini” kullanmıştır. Bu araştırmada 1800 lider davranış biçimi belirlenmiş ve çalışma sonucunda 150 kesin lider davranışına indirilmiştir (Lussier ve Achua, 2010, 74). Bu çalışma lider davranışları, tutumları ve tarzları hakkında yapılacak çoğu araştırmaya temel oluşturmuştur. Araştırmacılar takım üyelerinden ölçeklerdeki sorulara cevap vererek yöneticilerini tanımlamaları istemiştir. Aynı zamanda liderlerden de kendi liderlik boyutlarını tanımlamaları istenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda iki liderlik boyutu ortaya çıkmıştır. Bunlar “yapıyı kurma” ve “saygı gösterme” boyutlarıdır (Dubrin, 2010, 99).

Yapıyı Kurma: Yapıyı kurma boyutunu kapsayan lider davranışı astların iş performansına imkân sağlamayı amaçlamaktadır. Yapıyı kurma lider davranışının görev odaklı boyutudur (Shajahan ve Shajahan, 2004, 142). Lider yapıyı kurma davranışında astlar için işi organize etme, performans beklentilerini iletme, işle ilgili programlamayı yapma görevini yerine getirmektedir (Jex, 2002, 272). Görev odaklı tutum ve davranışlar; duruma adapte olma, yönlendirme, yüksek performans standartları yaratma, grup üyelerinin güçlü yönlerine odaklanma, risk alma ve planları uygulama, uygulamaya rehberlik etme ve geri dönüt alma ve amaca uygun sorular sorabilme yeteneğidir (Dubrin, 2010, 101-104).

Saygı Gösterme: Saygı gösterme boyutu liderin astlarına değerli olduklarını ve onlara önem verdiğini gösterme davranışdır. Lider saygı gösterme davranışında astların aileleriyle ilgilenme, periyodik olarak işle ilgili onlarla görüşme ve problem çıktığında anlayışlı davranma gibi davranışlar sergilemektedir (Jex, 2002, 272). Saygı gösterme lider davranışının ilişki odaklı boyutudur. İlişki odaklı tutum ve davranışlar çalışanları uyumlu hale getirmek, çalışanların fikirlerine açık olmak, ilham ve görüş yaratmak, üst düzey ihtiyaçları gidermek, duygusal destek ve cesaret vermek, prensip ve değerler yaratmak ve hizmetçi lider olmaktır (Dubrin, 2010, 106-110).

2.1.6.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan üniversitesindeki araştırmalar Rennis Likert tarafından liderlik etkililiğini belirlemek amacıyla yürütülmüş (Lussier ve Achua, 2010, 72)ve bu araştırmacılar liderin üretime yönelik ve işgörene yönelik boyutlarını temel alarak

lider davranışının grup performansı üzerinde etkisini çalışmışlardır (Williams ve diğerleri, 2006, 588). Araştırmalar sonucunda iş merkezli liderlik tarzı ve işgören merkezli liderlik tarzı olmak üzere iki tür liderlik tarzını tanımlamışlardır.

İş merkezli liderlik tarzında lider yapılması gereken görevlere odaklanmaktadır ve işin yapılması için astlarına baskı uygulamaktadır. Bu tarz liderler astların kendi başlarına çalışabileceklerine inanmamaktadır ve bu yüzden onları yakından takip etmektedir (Shajahan ve Sahajahan, 2004, 140-141). Bunun yanı sıra çalışanlara yapılan değişikliklerle ilgili açıklama yapma gereği duymamaktadır (Zel, 2006, 129).

İşgören merkezli liderlik tarzında destekleyici liderlik ve etkileşimi kolaylaştırma davranışları ölçülmektedir. Bu liderlik tarzında lider bir taraftan işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılarken diğer taraftan aradaki bağı geliştirmeye odaklanmaktadır. Lider astlarına karşı hassastır ve onların refahını gözetirken güven destek ve saygı geliştirmek için iletişim kurmaktadır (Lussier ve Achua, 2010, 73). Bu tarz liderler aynı zamanda yüksek performans hedefleri belirlemektedir ve astlarıyla performans beklentileri konusunda iletişim kurmaktadır (Shajahan ve Shajahan, 2004, 140-141). Örgüt etkinliğini ve verimliliğini yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışmaktadır (Zel, 2006, 129).

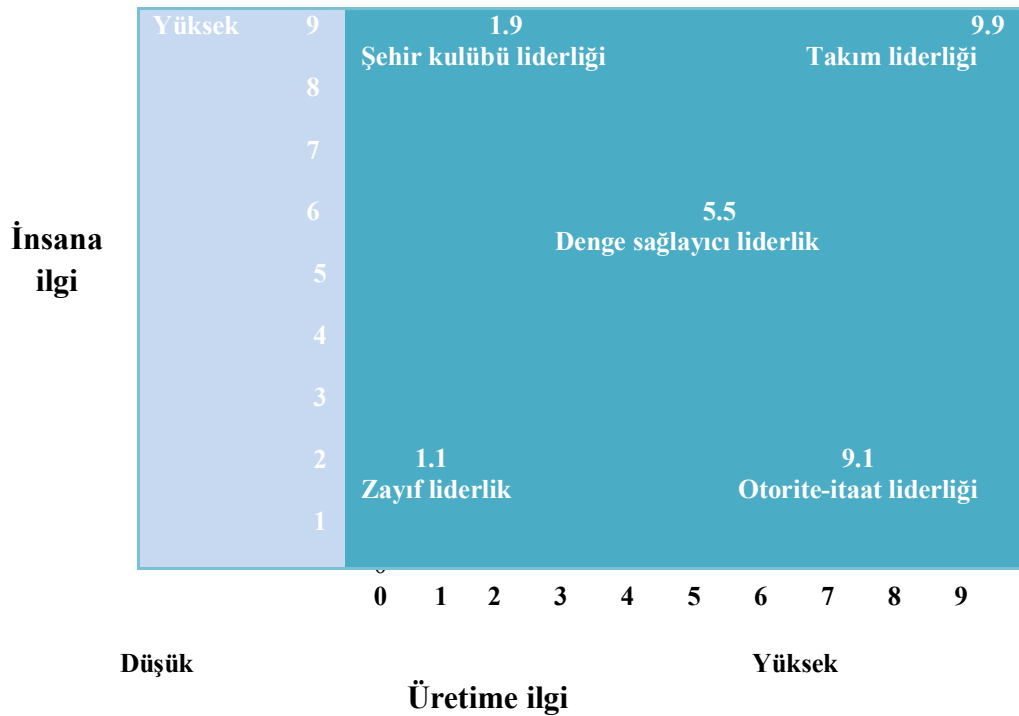
2.1.6.2.4. Liderlik Matrisi Teorisi

Davranışsal liderlik teorileri 1950'li yılların ortalarında Michigan ve Ohio Devlet Üniversitesinin çalışmalarıyla sona ermemiştir. Texas üniversitesinden Robert Blake ve Jane Mouton 1964 yılında yayınlanmış olan yönetim matrisini geliştirmişlerdir. 1978 ve 1985 yıllarında bu çalışmalarını güncellemişlerdir. 1987 yılında Mouton'ın ölümünden sonra bu çalışmalara Anne Adams McCause ile Blake devam etmiş ve 1991 yılında liderlik matrisi halini almıştır (Blake ve Mouton, 1964: akt. Lussier ve Achua, 2010, 75).

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen liderlik matrisi teorisi yöneticinin üretime ve insana ilgi boyutlarını açıklamaktadır. İnsana ilgi boyutu örgütün hedefine ulaşması için çalışanların örgüte bağlılık derecesi, insanların benlik saygısının

sürdürülmesi, güvene dayalı görev verme, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve kişiler arası iletişimi geliştirmeyi içermektedir. Üretime ilgi boyutu ise çalışanların ortaya koyduğu çıktı, iş verimliliği, politik kararların niteliği ve üretim aşamasında takip edilen süreç ve prosedürleri kapsamaktadır (Kondalkar, 2007, 231).

Liderlik matrisi teorisi hem insana hem üretime olan ilgi 1 den 9 a kadar derecelendirilen bir ölçek ile ölçülmüştür. Bu yüzden 81 kombinasyon ortaya çıkmıştır ve beş temel liderlik tarzı tanımlanmıştır (Lussier ve Achua, 2010, 76):



Şekil 2:Liderlik Matrisi Kombinasyonu (Kaynak: Kondalkar, 2007, 231)

Zayıf liderlik (1,1): Bu liderlik tarzında hem insana hem de üretime düşük düzeyde ilgi gösterilmektedir. Lider istihdam edilenleri pozisyonlarında tutmak için minimum çaba harcamaktadır.

Otorite-itaat liderliği (9,1): Bu liderlik türünde üretime yüksek insana düşük düzeyde ilgi gösterilmektedir. İnsanlara makine gibi davranılmaktadır ve lider işin iyi yapılmasına odaklanmaktadır.

Şehir kulübü liderliği (1,9): Bu liderlik türünde insana yüksek üretime düşük düzeyde ilgi gösterilmektedir. Lider üretimi önemsemeksizin arkadaşça bir atmosfer yaratmaktadır.

Denge sağlayıcı liderlik (5,5): Bu liderlik türünde denge hâkimdir ve hem insana hem üretime ilgi orta düzeydedir. Lider yeterli düzeyde bir performans ve moral ortamını korumaktadır.

Takım liderliği (9,9): Bu liderlik türünde hem üretime hem de insana ilgi yüksek düzeydedir. Bu lider performans ve işgören memnuniyetini maksimum düzeyde tutmaya odaklanmıştır. Blake, Mouton ve McCauley'e göre takım liderliği tarzı tüm durumlar için en uygun olan liderlik tarzıdır.

2.1.6.2.5. McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor'a göre, yöneticilerin kullandığı liderlik tarzını belirleyen en önemli faktör onların insanlarla ilgili varsayımlarıdır. Bu düşünceden hareketle insan doğasını inceleyerek iki insan tipolojisi getiren McGregor birbirine zıt iki varsayıma dayalı X ve Y teorisini geliştirmiştir.

Mc Gregor'un X teorisinin varsayımlarına göre insanoğlu işi sevmemektedir, mümkün olduğu kadar işten kaçmaya çalışmaktadır ve aynı zamanda güvende olmak istemelerinden dolayı sorumluk almaktansa yönetilmeyi tercih etmektedir (Tortop ve diğerleri, 2007, 237). X teorisini benimseyen yöneticilere göre insanların sürekli olarak denetlenmesi, çalışmaya zorlanması ve gerekirse cezalandırılması gerekmektedir. Bu inançtaki yöneticiler otoriter liderlik tarzını kullanmaktadır.

Mc Gregor'un Y teorisinin varsayımlarına göre ise insanoğlu için işte fiziki ve zihni çaba harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltmenin tek yolu değildir. İnsanoğlu bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken kendi kendini yönetebilmekte ve kendi kendini denetleyebilmektedir ve uygun koşullar altında sadece sorumlulukları kabul etmeyi değil aynı zamanda aramayı da öğrenmektedir (Tortop ve diğerleri, 2007, 237). Y teorisini benimseyen yöneticiler çalışanları sürekli denetim altında tutmak

yerine onlara örgüt içerisinde uygun koşullar yaratarak kendi kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu tarz yöneticiler demokratik ve katılımcı liderlik tarzını benimsemektedir.

2.1.6.2.6. Rennis Likert'in Sistem-4 Teorisi

Rennis Likert'in sistem-4 teorisi Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı niteliğindedir. Rennis Likert örgütlerde bulunan liderlerle ilgili çalışmalar yapmıştır. Likert'e göre sistem-1 liderlik tarzı daha çok işe yöneliktir. Sistem-4 ise daha demokratik olup çalışana yönelik bir yaklaşım tarzıdır (Silver, 1981, 368: akt. Beğçe, 1999, 32). Yapılan çalışmalar sonucunda dört yaygın liderlik tarzının olduğunu gözlemlenmiştir (Kondalkar, 2007, 230-231):

Sistem-1 Sömürücü-otoriter: Liderler bu yönetim sisteminde yüksek seviyede otoriterdir, astlara güven yoktur ve her yerde elleri vardır. Liderler astların korku ve ceza ile motive olduklarına inanırlar ve ara sıra onları ödüllendirirler. İletişim yukarıdan aşağıya doğrudur ve kararlar üst seviyede alınmaktadır. Blake ve Mounon'un Liderlik Matrisi 1-9 ve McGregor'un X teorisi ile örtüşmektedir.

Sistem-2 Yardımsever-otoriter: Liderler bu yönetim sisteminde astlarına tam bir güven duymaktadır. Çalışanları ara sıra ödüller vererek motive ederken diğer taraftan gerektiğinde ceza verilebileceği korkusunu sürdürmektedir. Liderler bazı durumlarda karar almaya izin vermektedir ve sınırlı ölçülerde otorite yetkisini devretmektedir. Astlarına öncülük ederken yakın kontrol politikaları izlemektedir.

Sistem-3 Danışmalı: Liderler bu yönetim sisteminde astlarına önem verir ancak güven ve itimat tam değildir. Genellikle liderler astların fikir ve düşüncelerinden faydalanmaktadır ve astlarla ilgilenirken aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya iletişime inanmaktadır. Liderler yönetimi ellerinde bulundurmaktadır ve üst seviyedeki önemli kararları kendileri vermektedir. Belirli kararlar astlara bırakılmaktadır. Liderler astlarını motive etmek için onları ödüllendirmektedir, ancak ara sıra ceza da uygulamaktadır.

Sistem-4 Katılımcı: Liderler bu yönetim sisteminde örgüt ile ilgili tüm meselelerde astlarına tam olarak güvenmektedir ve itimat etmektedir. Liderler daima

astlarının fikirlerini almaktadır ve bunları yapıcı bir şekilde kullanmaktadır ve ekonomik ödülleri vermektedir. Liderler bu sistemde astlarla, üstlerle ve akran gruplarla iletişimi desteklemektedir ve örgütteki grup çalışmalarına katılmaktadır. Blake ve Mounton'un Liderlik Matrisinde 9-9 ve McGregor'un Y teorisi ile eşleşmektedir.

Likert 1947 ile 1961 yılları arasında süren çalışmalarında petrol, kağıt, demiryolları, elektronik v.b. bir çok endüstri alanında çalışan değişik pozisyona sahip binlerce kişiden anket ve görüşme yoluyla elde etmiş olduğu verilere dayalı olarak işgören merkezli ve iş merkezli lideri tanımlamıştır (Likert, 1961, 6-7: akt. Koçak, 2006, 32).

İş merkezli yönetim biçimi sergileyen yöneticiler, işi küçük basit bölüm ve görevlere bölerler, her bir görevin yapılması için en iyi yolu bulurlar, bu görevlerini en iyi yapması için işgörene beceri kazandırma eğitimi verirler ve işgörenin yaptığı bu göreve sıkı kontrol uygularlar. İşgören merkezli yönetim biçimi sergileyen yöneticiler ise astların problemleri ile ilgilenirler ve verimliliğe ulaşmada grup oluşturmaya önem verirler.

Bu araştırma sonuçlarına göre, yöneticileri tarafından yapılacak işler konusunda bağımsızlık verilen ve işlerinde daha yüksek performans için baskı görmeyen işgörenlerin daha başarılı oldukları bulunmuştur. Ayrıca astları eksik iş yapınca onlara yardımcı olup anlayış gösteren yöneticilerin, ceza veren yöneticilere göre daha verimli olduğu ve örgütleri verimli olan yöneticilerin sıkı denetleme yapmadıkları ve işlerin yapılması konusunda işgörene özgürlük tanıdıkları belirlenmiştir (Likert, 1961, 7:akt. Koçak, 2006, 32).

2.1.6.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Hem özellikler hem de davranışsal liderlik teorileri tüm durumlarda en uygun liderlik tarzını bulmaya çalışmışlardır. 1960'lı yılların sonunda tüm durumlara uygun tek bir liderlik tarzı olmadığı ve yöneticilerin farklı liderlik tarzlarını benimsemesi gerektiği vurgulanmıştır (Henle, 2006, 346-355: akt. Lussier ve Achua, 2010, 152).

Durumsal liderlik teorileri, liderin davranışı, özellikleri ve etkililiği arasındaki ilişkinin liderin içinde bulunduğu belli bir durumun özelliğine bağlı olduğunu (Jex, 2002, 273) ve koşulların, zamanın ve yerin büyük ölçüde kimin, nasıl ve ne zaman lider olarak ortaya çıkacağını belirlediğini savunmaktadır (Williams ve diğerleri, 2006, 588). Kondalkar (2007, 233)'a göre durumsal liderlik teorileri görev gereksinimleri, meslektaşların beklentileri ve davranışları, personelin özellikleri, beklentileri ve davranışları ve örgüt kültürü ve örgüt politikaları faktörleri ile etkileşim içindedir.

Durumsal liderlik teorileri özellikler teorisi ile çelişmektedir. Çünkü özellikler teorisi liderliği açıklarken durumsal faktörleri göz ardı etmektedir (Williams ve diğerleri, 2006, 588) ve liderliği tam olarak açıklayamamaktadır. Davranış teorileri ise işin yapısı ve içeriği ve geçerli olan örgüt kültürüne dayanmaktadır (Kondalkar, 2007, 233).

Durumsal liderlik teorileri üzerine çok fazla çalışma yapılmıştır, ancak araştırma bulgularının bunları desteklememesinden dolayı etkisini kaybetmiştir. Ayrıca, bu teoriler Amerika merkezli çalışmaların sonucudur ve durumsal faktörlerin farklı olduğu farklı kültürlerdeki liderlik anlayışına tam olarak uygun düşmemektedir (Sinha, 2008, 280).

Durumsal liderlik teorileri altı ana başlık altında toplanabilir. Birincisi Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi, ikincisi Liderlik Doğrusu Eğrisi, üçüncüsü Amaç-yol Teorisi, dördüncüsü Normatif Liderlik Teorisi, beşincisi Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi ve altıncısı Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisidir. Aşağıda bu teoriler ana hatları ile açıklanmıştır.

2.1.6.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

1951 yılında Fred E. Fiedler ilk olarak durumsallık teorisi üzerine çalışmalarına başlamış (Lussier ve Achua, 2010, 154) ve 1967 yılında durumsal değişkenlerin liderin kişiliği ve davranışlarıyla nasıl etkileşim halinde olduğunu belirten ilk liderlik teorisini geliştirmiştir (Hoy ve Miskel, 2010, 390). Fiedler bu teorisini Durumsal Liderlik Etkililiği Teorisi olarak adlandırmıştır. Fiedler liderlik

tarzlarının kişiliğin (özellikler teorisi odaklı) ve davranışın (davranışsal teori odaklı) yansımaları olduğuna ve liderlik tarzlarının temelde sabit olduğuna inanmaktadır. Liderler tarzlarını değiştirmezler, durumları değiştirirler. Durumsal liderlik teorisi kişinin liderlik tarzının görev veya ilişki odaklı olup olmadığını ve durumun (lider-üye ilişkisi, görev yapısı ve pozisyon gücü) performansı maksimum seviyeye çıkarmak için liderlik tarzıyla eşleşip eşleşmediğini belirlemeye çalışmıştır (Lussier ve Achua, 2010, 154).

Fiedler'in durumsal liderlik teorisi etkili grup performansının liderin astları ile etkileşim tarzı ve lider üzerinde durumun yarattığı kontrol ve etki derecesinin eşleşmesine dayanmaktadır (Shajahan ve shajahan, 2004, 143).

Lider farklı takipçilere farklı davranışlar sergilemesine karşın baskın bir liderlik tarzı olabilir. Fiedler'in modelinin kullanımında ana faktör baskın liderlik tarzının görev motiveli mi yoksa ilişki motiveli mi olduğunu belirlemektir (Lussier ve Achua, 2010, 155).

Fiedler liderlik tarzını belirlemek için LPC'yi (En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği) geliştirmiştir (Dubrin, 2010, 135). Bu ölçekte katılımcıdan çalışmakta en çok güçlük çektiği işgörenleri düşünerek kişilik özelliklerine göre onları tanımlaması istenmiştir (Kondalkar, 2007, 239).

Katılımcı tarafından seçilen puanlardan toplam puan elde edilir. Eğer toplam puan 64 veya daha yüksek ise yüksek LPC puanlı kişi anlamına gelmektedir. Yüksek LPC puanlı kişi lider olarak 'ilişki odaklı' olarak tanımlanmaktadır. Eğer toplam puan 57 veya daha düşük ise düşük LPC puanlı kişi anlamına gelmektedir. Düşük LPC puanlı kişi lider olarak 'görev odaklı' olarak tanımlanmaktadır. Eğer puan 58 ile 63 aralığında ise motivasyon ve amaçların olası karışımını göstermektedir (Kondalkar, 2007, 239).

Yüksek LPC Puanı	Düşük Performans	Yüksek Performans	Düşük Performans
	Yüksek Performans	Düşük Performans	Yüksek Performans
Düşük LPC Puanı	Düşük	Orta	Yüksek

Şekil 3: LPC Puanları ve Grup Performansı İlişkisi (**Kaynak: Aomdt, 2010, 448**)

LPC puanları ile grup performansı arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Temelde düşük LPC puanlı liderler elverişli veya elverişsiz durumlarda en iyi şekilde çalışmaktadır. Yüksek LPC puanlı liderler ise sadece orta düzeyde elverişli durumlarda en iyi şekilde çalışmaktadır (Aomdt, 2010, 448).

Durumsal uygunluk;

Liderlik tarzı belirlendikten sonra durumsal uygunluk belirlenir. Durumsal uygunluk liderin astları üzerindeki etkisini mümkün kılan bir durumun derecesidir. Liderin astları üzerindeki kontrolü ne kadar yüksek olursa, durumun uygunluğu lider için o kadar yüksek olacaktır. Bu durumda üç değişken bulunmaktadır (Lussier ve Achua, 2010, 156).

Lider-üye ilişkisi: Durumsal uygulunun en yüksek belirleyicisidir (Lussier ve Achua, 2010, 156). Lider üye ilişkisi astların liderlerine duyduğu güven, itimat ve saygı seviyesi (Shajahan ve Shajahan, 2004, 144) ve liderin astlarıyla uyuma boyutudur (Jex, 2002, 273).

Görev yapısı: Yüksek görev yapısı verilen görevin ve yapılması gereken işlerin çalışanlara düzenli bir şekilde açıklanması ve onların görevi anlayabilmesi ve oluşabilecek durumları bu açıklamalar doğrultusunda anlayabilmesi ile ilgilidir (Kondalkar, 2007, 238). Yapılandırılmış durumlarda liderin etkisi daha yüksektir. Ne kadar yüksek oranda yapılandırılırsa durumsal uygunluk o kadar yüksek olur (Lussier ve Achua, 2010, 156). Yapılandırılmamış durumlarda çalışanlar işle nasıl

başta çıkacaklarını bilememektedir ve grup üyelerinin rolleri belirsizleşmektedir (Kondalkar, 2007, 238).

Pozisyon (mevki) gücü: Pozisyon gücü liderin astları üzerinde sahip olduğu resmi otoritenin miktarıdır (Jex, 2002, 274). Durumsal uygunluğu etkileyen en düşük faktör olmasına rağmen pozisyon gücü kullanan liderin etkisi daha yüksektir (Lussier ve Achua, 2010, 156).

Handy (1993) Fiedler'in teorisini genişleterek liderlik durumlarını etkileyen dört faktörü savunmuştur ve ilk üçünün bir dereceye kadar dördüncü faktöre bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Law ve Glover, 2000, 26):

- Liderin öncelikli çalışma stili ve kişisel özellikleri
- Takipçilerin ve koşullarının belirlediği liderlik tarzları
- Görev, iş, işin hedefleri ve teknolojisi
- Çevre: liderin örgüt düzenlemesi, grubu ve görevin önemi

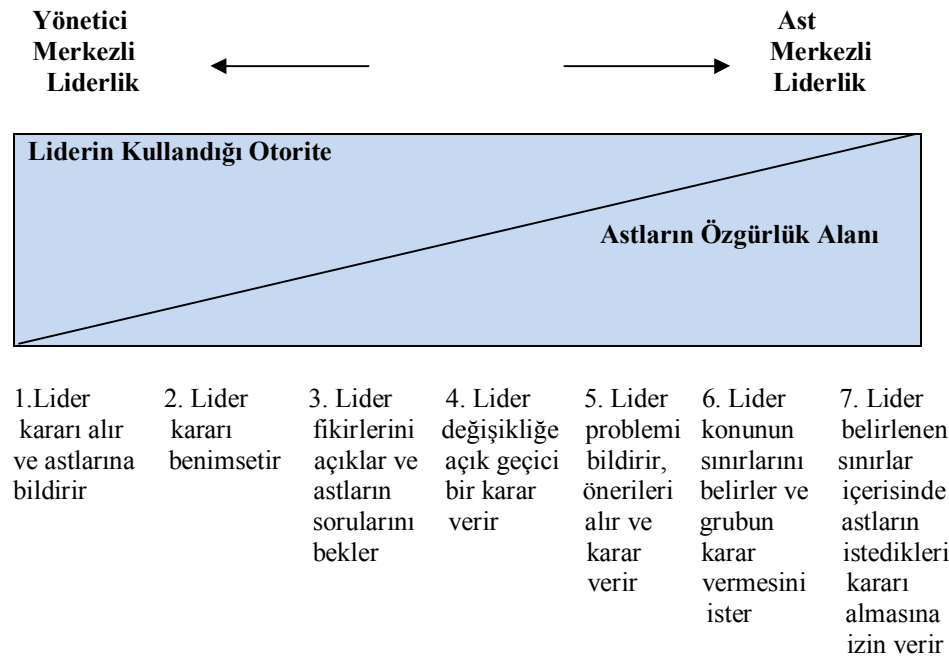
2.1.6.3.2. Liderlik Doğrusu Teorisi

Robert Tannenbaum ve Warren Schmidt 'de 1950'lerde bir durumsal liderlik teorisi geliştirmiştir. Bu araştırmacılar liderliğin lider merkezli den ast merkezliye bir doğru üzerinde olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu teori lider kendi örgütünü nasıl yönetmeli sorusundan hareketle ortaya çıkmıştır. Örgütlerde ve dünyada meydana gelen gelişmelerin sonucunda 1958 yılında yayımladıkları çalışmayı 1973 yılında tekrar güncellemişlerdir. Modern yöneticinin astlarıyla ilişkilerinde demokratik olurken aynı zamanda nasıl otoriter olup organizasyonun kontrolünü elinde bulunduracağı üzerine çalışmışlardır (Tannenbaum ve Schmidt, 1973, 162).

Tannenbaum ve Schmidt liderin seçebileceği yedi temel liderlik tarzını tanımlamıştır. Liderlik doğrusu teorisi bu liderlik tarzlarından hangisinin seçileceğini belirlemek için kullanılmaktadır. Tannenbaum ve Schmidt yedi doğrusal tarzla birlikte yönetici merkezli ve ast merkezli olmak üzere iki temel liderlik tarzı geliştirmişlerdir (Lussier ve Achua, 2010, 159).

Tannenbaum ve Schmidt yönetimin etkililiğini belirleyen faktörleri; yöneticinin, astların ve durumun gücü olmak üzere üç grupta toplamıştır. Yöneticilerin gücü değerler sistemi, astların duyduğu güven, liderlik eğilimi, güvenlik duygusu, fiziksel ve zihinsel sağlığı içermektedir. Astların gücü bağımsızlık veya bağımlılık ihtiyacı, iş ve örgüte duydukları ilgi ve yönetimden beklentileri içermektedir. Durumun gücü ise, örgütün türü-büyüklüğü, yönetimin yapısı, değerleri, gelenekleri, görevin yapısı, üst yönetimden beklentileri ve zaman baskısını içermektedir (Dunham, 1995, 42-43).

Liderlik doğrusu teorisine yöneltilen bir eleştiri liderlik tarzını seçerken düşünülen üç faktörün çok öznel olmasıdır. Hangi tarzın kullanılacağı ve ne zaman kullanılacağı modelde açık değildir. Bu yüzden normatif liderlik teorisi (sayfa 36'da açıklanan) hangi durumda hangi liderlik tarzının kullanılacağını daha açık belirtmesi bakımından daha çok ön plana çıkmıştır (Lussier ve Achua, 2010, 161).



Şekil 4: Liderlik Doğrusu Teorisi (Kaynak: Tannenbaum ve Schmidt, 1973, 164)

Tannenbaum ve Schmidt 1958 ve 1973 yılında yaptıkları çalışmaları tekrar gözden geçirmişler ve 1986 yılında bu çalışmalarına şunları da eklemiştir; (1)

lider grubun karar vermesine izin verdiğinde grubun bir üyesi haline gelir, (2) lider kullanılmakta olan tarzı (takipçilere karşı otoritesi) açıkça belirtir, (3) lider aslında kararı kendisinin aldığı durumda takipçi kararı alıyormuş gibi aldatmayı denemez, (4) karar vermede göz önünde bulundurulması gereken şey; birlikte alınan kararların sayısı değil kararın önem düzeyidir (Tannenbaum ve Schmidt, 1986).

2.1.6.3.3.Amaç-yol Liderlik Teorisi

Amaç-yol teorisi M. G. Evans'ın 1970 yılında yapmış olduğu çalışmalara dayalı olarak Robert House tarafından geliştirilmiş ve 1971 yılında yayınlanmıştır (Knight, Shteynber, ve Hanges, 2004, 1165) ve daha sonra House ve Mitchell (1974) tarafından tekrar düzenlenmiştir. Teoriyi destekleyen ve House tarafından yapılan 40 ile 50 civarı çalışma teorisinin genel hatlarını belirlemiştir (Hoy ve Miskel, 2010, 393). House görev odaklı ve ilişki odaklı lider davranışlarıyla ilgili çatışan bulguları birbiriyle ilişkilendirmeyi amaçlamıştır. House lider davranışının astların memnuniyetini ve performansı nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır (Lussier ve Achua, 2010, 161).

Amaç-yol liderlik teorisi performans ve iş memnuniyetini maksimum düzeye çıkarmak için duruma uygun liderlik tarzını seçmek için kullanılır (Dubrin, 2010, 139). Amaç-yol liderlik teorisi motivasyon teorilerinden amaç belirleme ve beklenti teorisine dayanmaktadır. Lider kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için astlarının motivasyonunu artırmakla sorumludur (Lussier ve Achua, 2010, 161). Lider astları hedeflenen amaca ulaştığında onları ödüllendirerek, astları hedefe ulaşmaya çalışırken destekleyici davranarak, motive edici niteliklere sahip görev çalışmaları yaratarak ve hedefe ulaşırken karşısına çıkan engelleri kaldırarak astların motivasyonlarını etkileyebilir (Shajahan ve shajahan, 2004, 144).

Amaç-yol liderlik teorisinde durumsal faktörler astlar ve çevre olmak üzere iki ana grupta toplanmıştır. Astlar ile ilgili boyutlar sıkı idare yanlılığı, kontrol odağı ve yetenektir. Çevre ile ilgili boyutlar ise görev yapısı, resmi otorite ve çalışma grubudur (Lussier ve Achua, 2010, 162, 163):

Ast: Astların durumsal özellikler şu şekildedir;

Sıkı idare yanlılığı işgörenlerin diğerlerine riayet etme derecesidir ve ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı söylenmesinin istenmesidir.

Kontrol odağı işgörenlerin hedef başarısını kontrol ettiklerine inanma (içsel) veya hedef başarısının başkaları tarafından kontrol edilip edilmediği (dışsal) boyutudur.

Yetenek hedefe ulaşmak için işgörenlerin görevleri yerine getirme boyutudur.

Çevre: Çevre durumsal faktörler şu şekildedir;

Görev yapısı işin tekrarlanma boyutudur.

Resmi otorite liderin pozisyon gücü boyutudur. Görev yapısı ve resmi otorite Fiedler'in teorisindeki ile aynıdır.

Çalışma grubu iş arkadaşlarının iş memnuniyeti ve astlarla ilişkilere katkısının boyutudur.

Amaç yol teorisine göre liderlik tarzları dört grupta toplanmıştır. Teorinin 1971 yılında yayımlanan orijinal hali yönlendirici (yapıyı başlatma ve iş merkezli tarza dayalı) ve destekleyici (saygı ve işgören tarzına dayalı) liderlik tarzlarını (Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından) içermektedir. Katılımcı ve başarı odaklı liderlik tarzları 1974 yılında House ve Mitchell tarafından eklenmiştir (House ve Mitchell, 1974: akt. Lussier ve Achua, 2010, 163-164).

Yönlendirici: Lider astlarını kendilerinden ne beklediği konusunda bilgilendirir ve görevi nasıl yerine getireceklerini açıklar. Bu liderlik tarzı, astların yaptıkları işin niteliği karmaşık olduğunda uygundur (Armstrong, 2009, 35).

Destekleyici: Destekleyici liderlik tarzında lider astların ihtiyaçlarına saygı göstermektedir, onların refahıyla ilgilenmektedir ve elverişli bir iş ortamı yaratmaktadır. Bu liderlik tarzının astların performansı üzerinde büyük etkisi vardır. Karar alma sürecinde astların önerileri alınır ancak kontrol liderin elindedir (Kondalkar, 2007, 240).

Katılımcı: Lider önerilerini almak için grup üyelerine danışır ve karar alma sürecinde bu önerileri dikkate alır. Katılımcı liderlik birbirini tekrarlayan işler gerçekleştirilmeyen, motivasyonu yüksek işgörenler ortaya çıkarmak için uygundur (Dubrin, 2010, 141).

Başarı odaklı: Lider zor ama başarılabilir hedefler koyar, astların en üst düzeyde performans göstermelerini bekler ve başarıları için onları ödüllendirir. Temelde lider hem yönlendirici hem de yüksek düzeyde destekleyici davranış sergiler. Başarı odaklı liderlik; astlar otoriter liderliğe açık olduğunda, dış kontrol olduğunda ve astların yeteneği yüksek olduğunda, çevresel görev basit, otorite güçlü ve iş arkadaşlarının iş memnuniyeti yüksek veya düşük olduğunda uygundur (Lussier ve Achua, 2010, 164).

2.1.6.3.4. Normatif Liderlik Teorisi

Normatif liderlik teorisi Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilmeye başlanmış ve 1988 yılında en son şekli verilmiştir. Özelliği olan durumlarda liderler tarafından hangi tür karar tarzının seçilmesi gerektiğini araştırmıştır (Begeç, 1999, 55).

Normatif liderlik teorisi izlediği karar verme stratejileri bakımından diğer teorilerden daha sıkı kurallara sahiptir. Bu teoriye göre liderler içinde buldukları duruma uygun karar verme stilini benimsediklerinden bir dereceye kadar daha etkilidir (Jex, 2002, 281).

Günümüzün en önemli liderlik sorusu “Yönetici görevi ne zaman üstlenmeli ve grubun ne zaman karar almasına müsaade etmeli?” dir. 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton karar alma etkililiğini geliştirirken bu soruya cevap vermek için bir karar alma modeli geliştirmişlerdir (Vroom, Yetton, 1973: akt. Lussier ve Achua, 2010, 165-166).). Vroom ve Arthur Jago bu modeli dört modele dönüştürmüşlerdir. Dört model iki faktöre dayalıdır; bireysel veya grup kararları ve zaman odaklı veya gelişim odaklı kararlardır (Vroom ve Jago, 1988:akt. Lussier ve Achua, 2010, 165-166).

2000 yılında Victor Vroom “Liderlik ve Karar Süreci” başlığıyla yeniden gözden geçirilen modeli geliştirmişlerdir. Şu anki model Vroom ve Yale üniversitesinden meslektaşlarıyla liderlik ve karar alma süreçleri üzerine 100.000’den daha fazla yönetici üzerinde karar alma süreci ile ilgili yaptıkları çalışmaya dayalıdır (Vroom, 2000, 82-94).

Normatif karar teorisi liderliği, liderin duruma göre en etkili liderlik tarzını belirlediği karar süreci olarak tanımlanmaktadır (Dubrin, 2010, 147). Bu karar alma sürecini otoriterden demokratiğe doğru beş farklı şekilde sıralayarak tanımlamıştır (Vroom, 2000, 84):

Tam otoriter: Lider kararı tek başına alır ve bunu astlarına bildirir. Lider problem ile ilgili bilgileri kendi uzmanlığını kullanarak grup içinden veya grup dışından alabilir.

Az otoriter: Lider problemi astlarına ayrı ayrı anlatır, onlardan önerileri alır ve daha sonra karar alır.

Az danışmacı: Lider problemi grup üyelerine bir grup toplantısı ile bildirir ve onların önerilerini aldıktan sonra karar alır.

Tamamen danışmacı: Lider problemi grup üyelerine bir grup toplantısı ile bildirir. Çözülmesi gereken problemi ve alınması gereken kararın sınırlarını tanımlayarak kolaylaştırıcı bir davranış sergiler. Lider kendi fikirlerini ileri sürmeden karardaki katılım ve uygunluğu araştırır.

Yetki veren: Lider grubun problemi bulmalarına müsaade eder ve kararı belirlenen sınırlar içinde almalarına izin verir. Grup problemi ve çözüm önerilerini kendisi hazırlar ve bunlardan uygun olan bir veya daha fazla çözüme karar verir. Liderin rolü sorulara cevap vermek, gruba cesaret vermek ve kaynak sağlamaktır.

Normatif teoride karar almayı etkileyen faktörler; kararın önem derecesi, takım üyelerinin kararı kabullenmelerinin derecesi, liderin problemle ilgili bilgi ve tecrübesi, liderin aldığı kararları takımın üstlenme olasılığı, söz konusu olan problem ile ilgili olarak örgütün hedefe ulaşmasında takımın destekleme derecesi, takım

üyelerinin problemle ilgili bilgi ve tecrübesi ve problem çözmede grubun birlikte hareket edebilme becerisi şeklindedir (Vroom, 2000, 89).

2.1.6.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Hersey ve Blanchard'ın (1977) durumsal liderlik teorisinin temel ilkesi, takım liderinin astlarından etkili bir destek alabilmesi için takım üyelerinin olgunluk (hazır bulunuşluluk) seviyesi liderlik tarzının ana belirleyicisi olarak görülmektedir (Williams, 2006, 48). Olgunluk ise; başarı arzusu, sorumluluk alma istekliliği ve işle ilgili beceri, yetenek ve deneyim olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca astların amaç ve bilgilerinin de liderlik tarzını belirlemede etkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Kondalkar, 2007, 234).

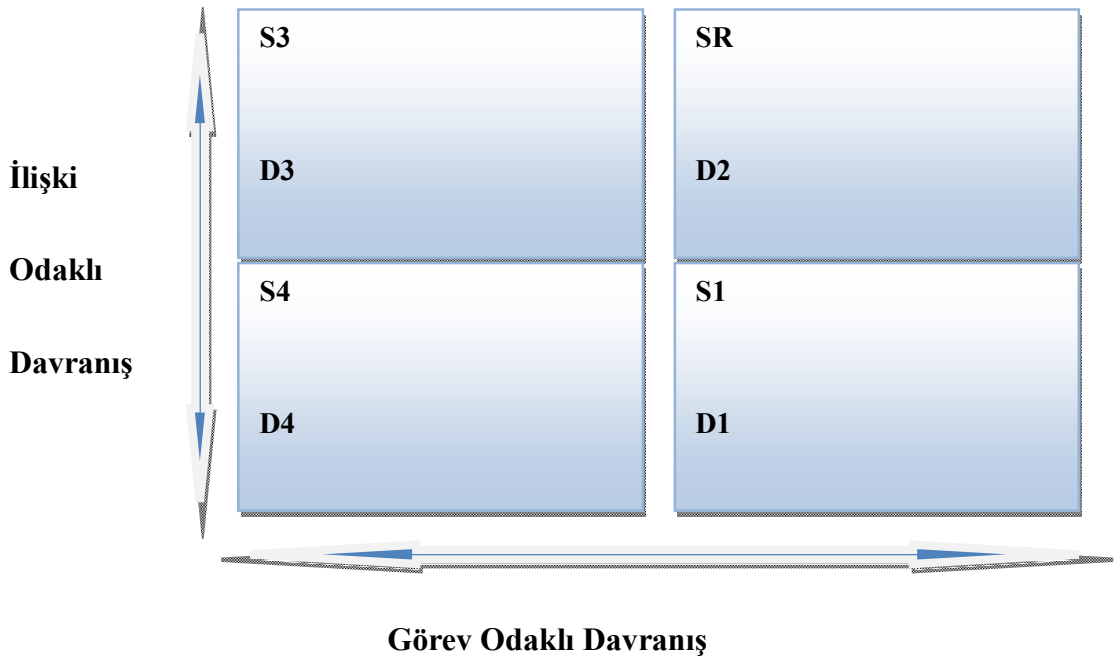
Lider davranışlarını belirlemede astların verilen bir görevi yerine getirmek için gösterdiği bağlılıkları ve yeterlilik seviyeleri temel oluşturmaktadır. Astların gösterdiği bağlılık ve yeterlilik seviyesi şu şekildedir (Dubrin, 2010, 144):

D1-İstekli (Enthusiastic Beginner): Astın düşük yeterliliği, fakat yüksek bağlılığı vardır.

D2-Hayal kırıklığına uğramış (Disillusioned Learner): Ast biraz yeterlilik kazanmıştır, fakat birkaç başarısızlık sonucu hayal kırıklığına uğramıştır. Bu aşamada bağlılık düşüktür.

D3-Yetenekli fakat tedbirli (Capable but Cautious Performer): Ast yeterlilik kazanmaktadır, fakat bağlılık değişkendir.

D4-Kendine güvenen (Self-Reliant Achiever): Ast yüksek yeterlilik ve bağlılığa sahiptir.



Şekil 5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisine Göre Liderlik Tarzı ve Astların Gösterdiği Bağlılık ve Yeterlilik Seviyesi (Kaynak: Dubrin, 2010, 144)

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisine göre yapılacak olan iş ve astlarla ilişkiler arasındaki ayrıma varılırken dört liderlik tarzı tanımlanmıştır (Law ve Glover, 2000, 23):

S1-Yönlendirici (Directing): Bu liderlik tarzında düşük ilişki ve yüksek görev odaklı liderlik vardır. Lider işi üstenen astın üzerinde etkisi ne olursa olsun hedefin başarılması konusunda ısrar eder.

S2-Koçluk (Coaching): Bu liderlik tarzında yüksek ilişki ve yüksek görev odaklı liderlik vardır. Lider astlarına görev dağılımı yapar ve bunu yaparken astları destekler, onları ikna eder ve işi sürekli takip eder.

S3-Destekleyici (Supporting): Bu liderlik tarzında yüksek ilişki ve düşük görev odaklı liderlik vardır. Lider astlarla güçlü bir bağ kurar, gerekli durumlarda destekler, ancak aktif olarak işin içine girmez.

S4-Yetki devretme (Delegating): Bu liderlik tarzında düşük ilişki ve düşük görev odaklı liderlik vardır. Lider bir işin yapılmasında astlardan birine sorumluluğu devreder ve onun mesuliyetini kabul eder.

Bu teoride liderin liderlik tarzı astın durumuna göre farklılaşmaktadır. Ast yeterlilik kazanıyorsa ve değişken bir bağlılık derecesi varsa (D3), liderin yönlendirme davranışı düşük destekleme davranışı ise yüksektir (S3). Ast en yüksek yeterlilik ve bağlılık seviyesine sahipse (D4), liderin yönlendirme ve destekleme davranışı düşüktür (S4). Ast biraz yeterliliğe sahipse, ancak bağlılık seviyesi düşükse (D2), liderin yönlendirme ve destekleme davranışı yüksektir (S2). Ast düşük yeterliliğe sahipse, ancak bağlılık derecesi yüksekse (D1), liderin yönlendirme davranışı yüksek destekleme davranışı düşüktür (S1).

2.1.6.3.6. Reddin'in 3 Boyutlu (3-D) Liderlik Teorisi

3-D (Three-Dimensional Management Style) Teorisi, Kanada New Brunswick Üniversitesi'nden William J. Reddin tarafından geliştirilmiştir. 3-D denilmesinin nedeni, bu teoride Liderlik Matrisi teorisinin üretime ilgi ve insana ilgi boyutlarına, bir üçüncü olarak etkililik boyutunun eklenmesidir (Reddin, 1970: akt. Başaran, 1998, 59). Reddin'nin teorisinin dayandığı ve Liderlik Matrisi teorisinden ayıran temel sav, en iyi nitelendirilebilecek bir liderlik davranışının var olmadığıdır (Aydın, 2007,135).

Reddin'in 3-boyutlu liderlik teorisine göre benzer liderlik davranışının etkililik derecesi, o davranışın sergilendiği ortamın özellikleri ile çok yakından ilişkilidir. İçinde bulunulan ortamın özelliklerini kavrayıp analiz edebilen ve ona göre davranış tarzı sergileyebilen liderin etkililik derecesi daha yüksek olmaktadır.

Reddin'in 3-boyutlu liderlik teorisinde vurgulanan ve kendini adanmış (dedicated), ilgili (related), bütünleşmiş (integrated) ve ilgisiz (separated) olarak adlandırılan liderlik tarzlarının çarpıcı nitelikleri liderlik boyutları şeklinde belirtilmiştir. Kendini adanmış liderlik tarzının ayırt edici özellikleri başkalarının çalışmalarını örgütleme, başlatma, yöneltme, tamamlama ve değerlendirmedir. İlgili liderlik tarzı ile ilgili özellikler olarak da dinleme, kabul etme, güvenme, akıl verme

ve cesaretlendirme ileri sürülmektedir. Bütünleşmiş liderlik tarzının özellikleri ise etkileşimi, güdülemeyi, bütünleşmeyi, katılmayı ve yeniliği vurgulamasıdır. İlgisiz liderlik tarzının özelliği ise liderin kendisini hem görevden hem de diğer insanlardan soyutlamasıdır. Bu liderlik tarzının ayırt edici nitelikleri olarak inceleme, ölçme, yönetme, kontrol etme ve sürdürme gösterilmektedir (Aydın, 2007,135-136).

2.1.6.4.Yeni Liderlik Teorileri

İlk teorilerden farklı olarak yeni liderlik teorileri liderlik davranışları, diğer insanlar üzerindeki duygusal etkileme gücü ve kurumsal değişiklik ve performansları üzerine etkilerini vurgulamaktadır (Williams ve diğerleri, 2006, 590). Bu teoriler Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etik Liderlik, Kültürel Liderlik ve Öğretim Liderliği teorileridir.

2.1.6.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma tanrı tarafından bahşedilmiş anlamına gelen yunanca bir kelimedir (Dubrin, 2010, 68). Karizmatik liderlik teorisinde karizma, liderlere kişisel özellik olarak diğer insanlar üzerinde farklı bir etkileme gücü veren özel nitelikleri tanımlamaktadır (Williams ve diğerleri, 2006, 590). Karizmatik liderin kendine güveni vardır, inançlarına ve değerlerine güçlü bir bağlılık göstermektedir. Karizmatik liderler izleyenlere inanç, güven, kabul, duygusal bağlılık, hayranlık ve yüksek performans sağlamaktadır. Karizmatik liderlik, örgüt etkililiğine ve amaçların gerçekleştirilmesine anlamlı katkılarda bulunmaktadır (Bateman ve Shnell, 2004: akt. Özdemir ve diğerleri, 2007, 103).

Karizmatik liderleri karizmatik yapan bazı özellikler vardır (Dubrin, 2010, 81-83):

- Karizmatik liderler örgütün bileşenlerini ve ulaşılmak istenen hedefleri birbiriyle birleştirerek bir vizyon oluşturmaktadır.
- Karizmatik liderlerin dikkat çekici özellikleri isteğini, iyimserliğini ve enerjisini işlerin tüm aşamasında sürdürmesidir.
- Karizmatik liderler amaçlara ulaşabilmek için gerekli her tür çabayı harcamaktadır, ancak gerektiği noktada kayıpları kabullenmektedir.

- Karizmatik liderler başkalarının düşüncelerini etkilemektedirler ve olaylara kendileri gibi bakmalarını ve kendileri gibi davranmalarını sağlamaktadır.
- Karizmatik liderler duruşlarıyla, görünüşleriyle kişisel bir marka yaratmaktadır.
- Karizmatik liderler insanlarla ilişkilerinde fark edilir derecede dürüsttür. Olumlu ya da olumsuz herhangi bir durumu açık bir şekilde ve doğrudan değerlendirmektedir.
- Karizmatik liderler olumlu, samimi ve insancıl davranmaktadır.

Karizmatik liderler bu özellikleri kullanarak takipçilerinde yüksek enerji ve güven sağlamaktadır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken aynı zamanda astların da gereksinimlerini dikkate aldıklarından ve onlara değer verdiklerinden dolayı etkili bir iletişim kurmaktadır. Bu yüzden performans daha yüksek olmaktadır.

2.1.6.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik düşüncesi ilk olarak 1973 yılında Downston tarafından yürütülen sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonra James McGregor, 1978 yılında basılan “Liderlik” kitabında dönüşümcü liderlik terimini kullanmıştır. 1985 yılında ise Bernard M. Bass, diğerlerinden farklı olarak, davranış modelleri ve faktörlerini de ele alan dönüşümcü liderlik teorisini oluşturmuştur (Simić, 1988:akt. Çetinkaya, 2011, 54).

Bu yaklaşımda, liderler takipçilerini değiştirmeye ve dönüştürmeye çalışmaktadır. Bunu hem kendilerinde hem de diğerlerinde daha yüksek motivasyon ve performans yaratarak yapmaktadır. Dönüşümcü liderlikte, takipçilerde liderlerine duydukları güven, hayranlık, saygınlık ve saygının sonucu olarak daha yüksek motivasyon bulunmaktadır. Lider takipçilerine kurumun vizyonu ve hedeflerini açıkça ifade etmektedir ve daha üstün şeyler yapabileceklerine ikna ederek onları motive etmektedir (Williams ve diğerleri, 2006, 590).

Leithwood'a (1999, 104) göre dönüşümcü liderler problem çözerken açığa çıkması muhtemel birçok zorluğu tahmin etmede daha yetenekli insanlardır. Beklenen zorlukları çözümlenebilmek için planlama yapmayı tercih ederken, beklenmedik şekilde ortaya çıkan zorluklara karşı daha uyumlu ve esnek davranmaktadır. Zorlukları ise problem çözerken büyük engeller olarak görmemektedir (Coleman ve Glover, 2010, 33).

Dönüşümcü liderliğin dört bileşeni idealleştirilmiş etki, esinlendirici güdüleme, bireysel destek ve telkinle güdülemedir (Haslam, Reicher ve Platow, 2011, 39-40).

İdealleştirilmiş etki, çalışanlarda güven ve saygı oluşturur ve bireylerin örgütün yaptığı işlerde radikal ve köklü değişiklikler yapılmasını kabul etmeleri için zemin oluşturur. Bu liderler, önemli konularda ikna kabiliyetine ve ahlaki konularda yüksek standartlara sahiptir. Ayrıca başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutarlar, bireyleri veya grupları işleri yapmaya zorlarlar. Sonuç olarak dönüşümcü liderler hayranlık uyandırır, saygı görür ve güven duyarlar. Çalışanlar liderlerini benimserler ve onlara benzemeye çalışırlar. Bu gibi güven ve liderlere bağlılık olmaksızın örgütlerin görevlerini değiştirmek ve yönlendirmek çok fazla tepkiye sebep olur (Avolio, 1994: akt. Hoy ve Miskel, 2010, 398).

Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu esinlendirici güdüleme veya esinlendirici liderlik olarak adlandırılmıştır. Esinlendirici liderlik astların motivasyonunu yükseltmeyi ve güçlendirmeyi kapsar. Astlar hesaplı ve bilgili söylemleri, savlarının güzelliği ve parlak başarılarıyla esinlendirilebilir. Lider, astların duygularını canlı tutar. Astlar üstün zekâlı bir dehaya sahip olduklarını düşünebilirler, fakat onlar üzerindeki esinlendirici etki esasında duygusaldır (Bass, 2004: 275: akt. Kurt, 2009, 62-63).

Dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutu ise bireysel destektir. Bireysel destek dönüşümcü liderin astlarına karşı üstlendiği danışmanlık rolüdür. Lider astların ihtiyaçlarını ve ilgilerini dikkate alarak davranış sergilemektedir (Lussier ve Achua, 2010, 350).

Dönüşümcü liderliğin son boyutu olan entelektüel uyarım dönüşümcü liderin yaratıcılığa eğilimini tanımlamaktadır. Lider astlarına eski veya bilindik problemlere yeni bir bakış açısıyla yaklaşmaları konusunda destek sağlamaktadır. Lider astlarının kendi inançlarını sorgulamasını ve problemleri yaratıcılıkla kendilerinin çözmelerini sağlamaktadır (Lussier ve Achua, 2010, 350).

Eğitimde dönüşümcü liderlik yaklaşımı 1990'lı yıllarda sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin liderlik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Eğitimde dönüşümcü liderliğin altı davranış boyutu belirlenmiştir (Çelik ve diğerleri, 2011, 93):

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Dönüşümcü okul lideri, okulun geleceğe yönelik vizyonunu belirler ve bu vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürür.
2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Dönüşümcü lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmaları için özendirici davranışlar sergiler.
3. Bireysel destek sağlama: Lider öğretmenlere saygı duyar, onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenir.
4. Entellektüel uyarım: Lider öğretmenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artırabilecek düşüncelerinin oluşumunu özendirir.
5. Bir davranış modeli oluşturma: Lider temel değerleri öğretmenlere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.
6. Yüksek performans beklentisi: Lider, işgörenlerin, kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

2.1.6.4.3. Etik Liderlik

Etik, doğru ya da yanlış birbirinden ayırt eden veya ahlaki yükümlülükleri inceleyen bir çalışma alanıdır (Dubrin, 2010, 167). Bireyler, yapılacak doğru işleri belirlerken kendi etik değerlerine güvenmektedir (McShane ve Von Glinow, 2005: akt. Özdemir ve diğerleri, 2007, 97). Ancak bireylerin benimsedikleri değerler

yanında, örgütlerin de örgütsel düzeyde benimsedikleri etik değerleri vardır. Örgütsel etik, bütün çalışanların uymak zorunda oldukları ilke ve değerleri yansıtmaktadır (Balcı ve diğerleri, 2004, 203).

Etik liderlik, etik değer ve ilkeleri geliştirme ve yaşatmaya yönelik bir liderlik yaklaşımıdır (Çelik, 2011, 92). Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil bir biçimde davranan kişilerdir (Zhu, May ve Avolio, 2004, 18: akt. Arslantaş ve Dursun, 2008, 113).

Değişen dünyada sadece örgütler değil, örgütleri yöneten insanların beklenti, algı ve inançları da değişmektedir. Dolayısıyla değişen dünyada bu değişimi destekleyecek etik kuralların oluşturulması gerekir. Okullar etik yönü ağır basan örgütlerdir. Okul örgütü etik bir kurum olarak çağın ihtiyaçlarına uygun, yeni etik kurallar geliştirmek zorundadır. Aksi takdirde etik değişimi gerçekleştiremeyen okul, etik kuralların uygulanmasında ciddi bir ikilem ve çatışma yaşayacaktır (Balcı ve diğerleri, 2004, 201).

Etik lider olarak okul yöneticisi, etik değer ve ilkelere olan bağlılığı ile öğretmenleri etkileyen ve karar verme sürecinde etik ilkeleri temel alan bir davranış sergilemeye çalışmaktadır (Çelik, 2011, 92). Bütün toplum üyelerine saygılı olma, farklı kültür ve düşüncelere hoşgörü, bireyin eşitliği fikrine inanma ve kaynakların eşit dağıtımını okul yöneticisinin dikkat etmesi gereken etik ilkeler arasında sayılabilir. Etik bir lider olarak okul yöneticisi, bütün karar ve eylemlerinde temel değer olarak öğrencilerin iyiliğini düşünür. Doğruluk ve dürüstlük çerçevesinde mesleki görev ve sorumluluklarını yerine getirir. Bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını korur ve destekler. Hoşgörü, adalet, sorumluluk, demokrasi ve saygı gibi temel değerlere bağlı hareket eder (Aydın, 2003: akt. Özdemir ve diğerleri, 2007, 98).

2.1.6.4.4. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik yaklaşımı Edgar Schein tarafından ortaya atılmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bir örgütte yeni işe başlayanların nasıl bir davranış sergileyecekleri konusunda fikir vermesi açısından örgüt içindeki grupların ortaya çıkardığı ve geliştirdiği temel varsayım ve yapıları tanımlamanın yoludur. Örgütler

davranışlardan çok davranışın altında yatan anlamları barındıran kültürel varlıklardır (Williams ve diğerleri, 2006, 590).

Kültürel liderlik geniş bir alandır. Dolayısıyla dar kalıp ve ifadelerle anlatılması ve anlaşılması güçleşebilir. Örgütsel faktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün lider tarafından işe koşulması olarak ifade etmek mümkündür. Kültürel liderlik işlerin kolaylaştırılması, liderin daha çok diyalog alanı oluşturması sürecidir (Tierney, 1992, 21-24: akt. Değirmenci, 2006, 34).

Etkili kültürel lider başarılı olmak için, üç değişik içsel bağımlı faaliyet üzerinde düşünmelidir. Birincisi; vizyon ve strateji açısından örgüt için yönelmenin oluşturulması, ikincisi; örgüt kültürünün nasıl şekilleneceği ile ilgili olarak sürekli planlamalar yapılması, başarılı uygulama sonuçlarından emin olmak için zorunlu süreçler, sistemler ve yapılar geliştirilmesi ve yeniden değerlendirilmesidir. Üçüncüsü ise kültürel liderin, kültürel değişime direnci azaltması, çalışanların bu konudaki desteklerini alarak kabul ettirmesi ve etrafında kenetlenmelerini sağlamak için değişim kültürünü yavaş yavaş örgüte aşılmasıdır (Keçecioğlu, 2003, 138-139: akt. Değirmenci, 2006, 34).

Her okulun kendine özgü bir okul kültürü vardır. Okul yöneticileri, okulun kültürel özelliklerinin gücünü, amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi yönünde başarıyla kullanabilmelidir (Özdemir ve diğerleri, 2007, 95). Kültürel lider olarak okul yöneticisi, okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirmekte ve davranışlarıyla okul kültürüne bağlılığını göstermektedir. Değerleri içselleştiren bir okul yöneticisi, öğretmenlerin değerlere uymasında öncülük edebilmektedir. Bu nedenle, okul ortamında etkili bir kültürel liderlik rolünün gerçekleştirilmesi, paylaşılan ortak değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirmektedir (Alay, 2001: akt. Özdemir ve diğerleri, 2007, 94-95).

2.1.6.4.5. Öğretim Liderliği

Toplumsal yaşantının belirleyici olan örgütler sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik alanlarda meydana gelen değişimlerle giderek çeşitlenmekte ve

zenginleşmektedirler. Söz konusu durumdan en çok etkilenenlerden biri de eğitim örgütleridir. Tüm örgütler belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için lidere ihtiyaç duymaktadır. Eğitim örgütlerinin işlevlerini tam olarak yerine getirebilmesi de diğer etkenler yanında lider ve liderlikle yakından ilişkilidir (Çalık, 1997: akt. Can, 2009, 5). Okul liderliğinin kendine özgü yönleri bulunmaktadır. Okul liderliği toplumun ve öğrencilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak değişim konusunda öğretmenleri eyleme geçirme sürecidir (Donaldsan, 2001: akt. Çelik, 2004, 193). Eğitim örgütleri yapı ve işleyiş bakımından diğer örgütlerden farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma eğitim örgütlerindeki liderlik anlayışını da farklılaştırmış ve ortaya eğitim liderliği çıkmıştır.

Liderlik, yönetim alanındaki çağdaş tartışmaların merkezinde yer alırken, eğitim yönetiminde de özellikle eğitim liderliği ile ilgili bir boyut olarak görülebilecek öğretim liderliği kavramlaştırması, 1980'li yıllardan itibaren giderek önem kazanan bir konu olmuştur. Eğitim ve okulla ilgili çağdaş tartışma ve araştırmalar incelendiğinde, okul liderliğiyle ilgili olarak geliştirilen çoğu görüşler, okul yöneticilerinin okuldaki öğretimle ilgili konulara verdikleri ya da vermeleri gereken önem üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yakın geçmişte okul liderliğiyle ilgili temel davranışları belirlemek için bazı araştırmalar da yapılmış, bu bağlamda öğretim liderliğiyle ilgili çeşitli modeller geliştirilmeye çalışılmıştır (Hallinger ve Murphy, 1985; Duke, 1987: akt. Şişman, 2002, 25).

Eğitim liderlerinin, yapılacak işlerin teknik yanını bilmekle kalmayıp, aynı zamanda insanlarla nasıl etkili bir biçimde birlikte çalışılabileceğini de bilmeleri, okulla ilgili yasa, yönetmelik, yönetim süreç ve uygulamaları, grup dinamiği gibi konularda olduğu kadar öğretim programının içeriği, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Okul yönetimi alanında, okul yöneticileriyle ilgili çeşitli yeterlik alanları belirlenmiş, bunlara bağlı olarak yeterlik ölçümleri yapılmıştır. Sıralanan bu yeterlikler, okul liderlerinin somut bir takım sonuçlara ulaşmayı sağlamada göstermeleri öngörülen davranışların sistematik olarak gözlenmesinden çok, genelde bireysel deneyim ve yargılar üzerine temellendirilmiştir (Duke, 1987, 6-19: akt. Şişman, 2002, 25).

Öğretim liderliği okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır (Şişman, 2002, 58-59). Etkili bir öğretim lideri, okulun varlığına ilişkin bir vizyona sahiptir. Okulun amaçlarının herkes tarafından anlaşılmasını sağlamaktadır, amaçların gerçekleşmesi için uğraşmaktadır, müfredatı, öğretimi ve değerlendirme sürecini kontrol etmektedir. Okulun vizyonunu davranışa dönüştürmek için takım halinde çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Akademik becerilerin temel alındığı, düzenli ve amaca uygun bir okul iklimi geliştirmektedir. Okulda işlerin nasıl işlediğini bilmektedir, öğretmenlerin ve öğrencilerin neyi, ne derece yaptıklarını görmektedir ve değerlendirmektedir. Okulda bilgiyi harekete geçiren bir güç olarak çalışmaktadır. Öğrenme stilleri ve öğretim stratejileri konusunda bilgisini paylaşarak okulun eğitim-öğretim etkinliklerine katkıda bulunmaktadır (Chell, 1995: akt. Özdemir ve diğerleri, 2007, 98-99).

2.2. KİŞİLİKLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER

2.2.1. Kişilik Nedir?

Kişilik terimi Yunancadaki 'persona' sözcüğünden türemiştir ve tiyatro oyuncularının kullandığı teatral maskeyi temsil etmektedir. Maskeyi taşıyan aktöre göre onun kendi kişiliğinin dışında daha farklı özelliklere sahip bir kişiyi temsil etmektedir. Zamanla persona terimi sahip olduğu yan anlamı yitirmiştir ve maskeyi değil görüntüsüyle, açıklığıyla ve özellikleriyle gerçek insanı temsil etmeye başlamıştır ve bugünkü anlamına yaklaşmıştır (Millon ve Grossman, 2006, 8).

Psikolojide kişilik, kapsamı en geniş olan kavramlardan biridir. Çünkü kişilik kavramı, bir insanın ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçimine ilişkin özelliklerinin tamamını içerir (Yanbastı, 1996, 10). Kişilik kavramı çok yaygın bir şekilde kullanılan bir kavram olmasına karşın henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımı bulunmamaktadır (Cheema, 2009,12). Literatür incelendiğinde kişilik ile ilgili pek çok tanım yapıldığı görülmektedir. Tanımların çoğunda bireysel farklılıkların önemini vurgulandığı

görülmektedir. Bu anlamda kişilik bir kimseyi diğerlerinden farklı kılan kendine ait nitelikleri temsil etmektedir. Tanımların çoğunun içerdiği bir başka ortak öge kişiliğin, bir çeşit kuramsal yapı ya da organizasyon olarak ele alınmış olmasıdır. Açık ve gözlenebilir davranışlar kişilik tarafından organize edilmekte ve bütünleştirilmektedir. Ayrıca yapılan kişilik tanımlarında, yaşam öyküsü ya da bireysel gelişimin incelenmesinin önemi vurgulanmaktadır. Tanımların çoğunun içerdiği bir diğer ortak öge ise kişiliği, kişinin tutarlı davranış kalıplarını açıklayan özellikler bütünü olarak yorumlamalarıdır (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 3).

Kişilik yapısı, kişinin davranışları ve düşünceleriyle hayata uyumunu gösteren özelliklerden ve kişinin davranışlarındaki niteliklerden oluşmaktadır. Kişilik yapısının gelişiminde rol oynayan üç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar bireyin kalıtsal özellikleri, ailesinde ilk çocukluk döneminde edindiği birikim ve dış çevrede yaşamış olduğu önemli olaylardır (Sinha ve Sinha, 2009, 49).

Kişilik birbirini tamamlayıcı biçimde katmanlardan oluşmuş bir bütündür. Bu katmanlar aşağıdan yukarıya şöyle sıralanabilir (Köknel, 1984, 28: akt. Zel, 2006, 24):

- En alt katmanda bedensel nitelikler bulunur.
- İkinci katmanda bedensel yapıya biçim ve renk veren iç salgı bezlerinin işlevi bulunur.
- Üçüncü katmanda kişiliğin oluşup gelişeceği ruhsal yapının temelini oluşturan zeka vardır.
- Dördüncü katmanda yaşam gereksinimlerini karşılamaya yönelik içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler yer alır.
- Beşinci katmanda güdülerden kaynaklanan duygulanım ve coşku alanı vardır. Bu katmanda yer alan kişisel özelliklere mizaç denir.
- Altıncı katmanda kişiliğin benliği bulunur.
- Yedinci katmanda kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları ve hareketleri vardır.

- Sekizinci katmanda, kişiliğin dışarıya yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlak açısından değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan karakter vardır.
- Dokuzuncu katman, bireyin kendini olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul etmemesi, kişinin gerçekliğini kanıtlaması, kendi varlığını ispatlaması için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünlerden meydana gelir.
- Onuncu katmanda birey, kişiliği oluşturan öteki katmanların bilincinde olarak akıp giden zaman içinde evrendeki yerini ve değerini saptar.

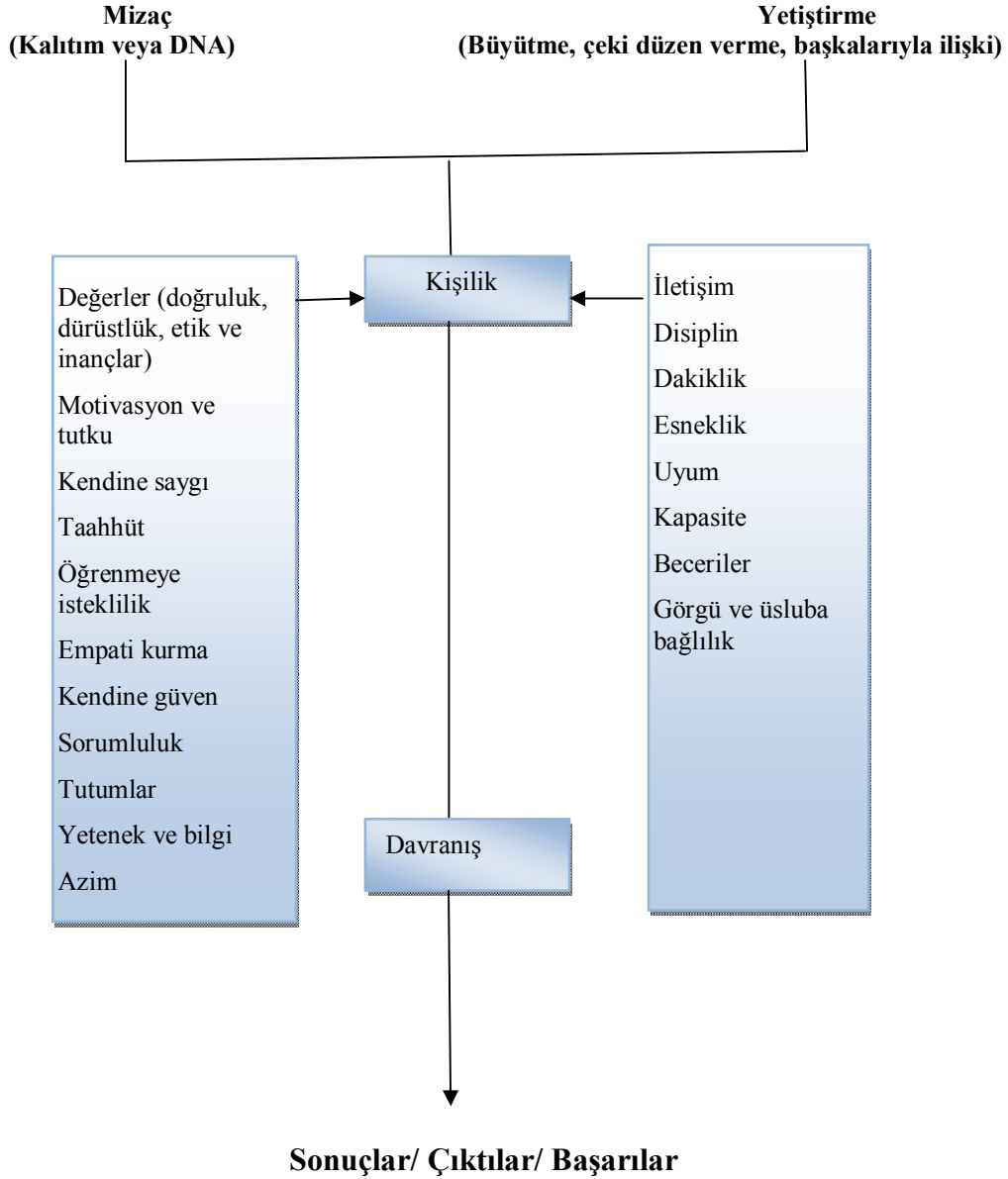
Kişilik ile sıklıkla eş anlamda kullanılan terim karakterdir. Karakter, kişinin ilk yaşlarından itibaren sosyal yaşantıları sonunda birtakım değer yargılar kazanması yoluyla gelişmektedir. Kişinin benimsediği değerler kişiliğin bir yanını oluşturmaktadır ve bu açıdan karakterin kişilik ile ilişkisi vardır. Ancak kişilik, karakteri de içine alan ve bir insanın kendine özgü fiziksel ve ruhsal bütün niteliklerini içeren daha kapsamlı bir terimdir (Baymur, 1994, 252).

Kişilik ile karıştırılan bir başka kavram ise mizaçtır. Mizaç, bir insanın duygusal ve devimsel hayatının özelliklerinin tümü olarak kabul edilmektedir ve karakter gibi, mizaç da kişiliğin bir yönünü temsil etmektedir. Mizaç, duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup duyulmaması niteliklerinin tümü olarak da açıklanmaktadır. Bazı kişilerde duygular çabuk uyanıp süresiz ve yüzeysel olur. Bazı kişilerde duygular yavaş uyanmaktadır, ancak sürekli ve yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bazı kişilerde ise, duygular çabuk uyanmaktadır, ancak sürekli ve yoğun olmamaktadır. Kısaca, mizaç duygusal denge durumunun özellikleri olarak tanımlanabilir (Baymur, 1994, 252).

2.2.2. Kişiliği Oluşturan Etmenler

Kişiliği bir zaman dilimi içindeki davranış türü olarak görmek doğru değildir. Kişilik; geçmişin, şimdinin ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür (Zel, 2006, 13). Kişiliği, biyolojik faktörlerin yanısıra sosyal, kültürel, durumsal ve aile faktörleri

içinde bir bütün olarak değerlendirmek gerekirse mizaç ve yetiştirme şeklinde iki farklı başlık altında toplamak mümkündür.



Şekil 6: Kişiliği Oluşturan Etmenler (Kaynak: Cheema, 2009, 15)

2.2.2.1. Biyolojik Faktörler

Kalıtım: Hiçkimsenin soyu üzerinde herhangi bir kontrol gücü yoktur. Kalıtımın etkileri bireylerin neden ebeveynlerine veya büyükbaba ve büyükannelerine benzer şekilde davrandıklarını açıklayan belki de en eski teori ve görüşür. Psikologlar ve genetikçiler bir kişinin kişiliğinde kalıtımın önemli bir faktör

olduğunu kabul etmektedir. Dış görünüşün üzerinde kalıtımın rolü daha fazla olsa da belli başlı davranışsal özelliklerde kalıtım yoluyla geçmektedir. Ayrıca bireyin dış görünüşünün ve fiziksel özelliklerinin de kişiliği üzerinde etkisi olduğu savunulmaktadır (Cheema, 2009, 13; Sinha ve Sinha, 2009, 29).

Beyin: Kişiliği etkileyen bir diğer biyolojik faktör ise bireyin beyninin rolüdür. Beyin ile kişilik arasında henüz herhangi bir bağ kurulmamasına rağmen Beyin Elektriksel Uyarım araştırması insan kişiliğini ve davranışını daha iyi anlamının beyin üzerine yapılacak çalışmalarla mümkün olacağına dair yeterli bulgular ortaya koymuştur (Cheema, 2009, 13; Sinha ve Sinha, 2009, 30).

Fiziksel Özellikler: Fiziksel özellikler bireyin kişiliği üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bir kişinin fiziksel özellikleri ilk karşılaştığı insanlar üzerinde belli bir etki bırakmaktadır. Bu durumda kişinin öz değerlendirme ve özsaygısına etkide bulunmaktadır (Cheema, 2009, 14; Sinha ve Sinha, 2009, 30).

2.2.2.2. Kültürel Faktörler

Kültürel değerler soyut kavramlardan oluşmaktadır. Bu soyut kavramlar, birer dış uyarım olarak, algılama yoluyla insan hafızasında yer aldığı zaman davranışlara yansyarak somutlaşmaktadır (Zel, 2006, 13).

Kültürel faktörler bireyin kişiliğine etki eden çevresel faktörlerdir. Öğretmen ve aileye saygı, empati kurma, dürüstlük, alçakgönüllülük, ölçülülük, cesaret, adalet, sabır, gayret, sadelik ve ılımlılık gibi özelliklerin aşılandığı iyi değerlere sahip bir toplumda yetişen birey bu değerlere sahip olmayan bir toplumda yetişen bireye nazaran tamamen farklı bir kişiliğe sahip olacaktır. Her çeşit kültür kendi sistemine özgü bireyler yetiştirmek istemektedir ve buna göre onları eğitmektedir (Cheema, 2009, 14).

2.2.2.3. Aile Faktörü

İnsan kişiliğinin oluşmasında en önemli faktör ailedir. Aile, normal şartlarda insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan, bireylerin sosyal değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer aile ortamıdır (Zel, 2006, 14). Bireyin bebeklik

döneminden itibaren davranış yapısını ve geleneksel tutumlarını belirleyen iki etken aile ve yetiştiği sosyal çevrenin standartlarıdır (Cheema, 2009, 14). Bireyin üzerinde etkiye sahip olan faktörler şunlardır (Sinha ve Sinha, 2009, 31):

- Ailenin sosyo-ekonomik seviyesi
- Aile büyüklüğü
- Doğum sırası
- Irk
- Din
- Ebeveynlerin eğitim düzeyi
- Coğrafi konum

2.2.2.4. Sosyal Faktörler

Kişiliğin gelişimi sosyal faktörlerden de etkilenmektedir. Bireylerin edindiği davranış biçimleri ailelerin yaşadıkları toplumun standartlarından etkilenmektedir (Sinha ve Sinha, 2009, 31). Bireyin ait olduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkanlarını, yaşama biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim davranışlarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkilemektedir (Zel, 2006, 15).

2.2.2.5. Durumsal Faktörler

Bir bireyin kişiliği farklı durumlarda değişebilmektedir. Farklı durumlar bireyin farklı davranışlar sergilemesini gerektirebilmektedir. Bu yüzden, kişisel faktörleri ayrı ayrı değerlendirmemek gerekmektedir. Kişilik ile ilgili bazı genellemeler yapılabilmesine rağmen, durumsal faktörlerden etkilenebilen önemli bireysel farklılıkları söz konusu olabilmektedir. Bireyin davranışı her bir durum için farklılık gösterebilmektedir (Sinha ve Sinha, 2009, 31-32).

2.2.3. Kişilik Teorileri

Kişilik teorileri dört ana başlık altında toplanabilir. Bunlardan birincisi Psikodinamik Teoriler, ikincisi Davranışçı ve Bilişsel Teoriler, üçüncüsü Araştırma Odaklı Teoriler, dördüncüsü ise Varoluşçu Teorilerdir.

2.2.3.1. Psikodinamik Teoriler

Psikodinamik teoriler yedi başlık altında toplanabilir. Birincisi Sigmund Freud ve Psikoanalitik, ikincisi Alfred Adler; Bireysel Psikoloji, üçüncüsü Carl Gustav Jung ve Analitik Psikoloji, dördüncüsü Karen Horney; Üç Yönlü Kişilerarası Teori, beşincisi Eric Fromm'un Özgürlükten Kaçış Teorisi, altıncısı Erik Homburger; İnsanın Sekiz Çağı, yedincisi ise Harry Stack Sullivan; Kişilerarası İlişkiler Teorisidir.

2.2.3.1.1. Sigmund Freud ve Psikoanalitik Teori

On dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında Psikoloji felsefeden bağımsızlığını kazanıp kendi başına bir bilim dalı olmaya başladığında psikolojinin temel amacı, laboratuvar temelli araştırmalarla yetişkin insanların ruhsal yaşamının temel bileşenlerini incelemek olmuştur. Yapısalcılık olarak da adlandırılan bu yaklaşımın kurucusu ilk psikoloji laboratuvarını da kurmuş olan Wilhem Wund'tur. Yapısalcılığın temel vurgusu bilinçli süreçlerin temel birimlerini ve bu süreçler arasındaki ilişkileri yöneten yasaları keşfetmektir. Bu amaçla sinirsel iletinin hızının saptanması ya da farklı bedensel fonksiyonlardan sorumlu beyin bölgelerinin belirlenmesi gibi konularda araştırmalar yürütülmüştür. Bu çalışmalar yürütülürken Viyanalı bir nörolog olan Sigmund Freud, hastalarının çoğunun rahatsızlığının fizyolojik olmaktan çok psikolojik nedenlere dayandığını düşünerek yapısalcılıktan oldukça farklı bir yaklaşımla bu sorunları incelemeye başlamıştır (İnanç & Yerlikaya, 2011, 9).

Freud insan davranışını anlamaya bilinçaltı kavramı vasıtasıyla büyük katkıda bulunmuştur. Freud insanın, bilinç ve akılcı düşüncelerden ziyade bilinçaltından gelen güçlerle motive olduğunu savunmaktadır (Chandarana, 2008, 30; Cheema, 2009, 16; Sinha ve Sinha, 2009, 42) ve insan davranışının nedenlerinin bilinç, bilinçaltı ve bilinçdışı olmak üzere üç bölümden oluştuğunu ileri sürmektedir. Bilinç, algı ve bilgilerin açık seçik izlendiği duygu, düşünce, tutum, heyecan ve davranışa ilişkin haberdarlığın bulunduğu süreçtir (Yanbastı, 1990, 18). Topografik teori olarak bilinen teoriye göre bilinçaltı, o an farkında olunmayan ancak kendiliğinden ya da yeterli bir çaba ile bilince gelmesi mümkün olan yaşantıların ve bilgilerin

bulunduğu süreç iken bilinçdışı, farkında olmadığımız ancak sözlerimizin, duygularımızın ve davranışlarımızın çoğunu yönlendiren tüm istek, dürtü ve güdülerden oluşmaktadır (Freud, 1963: akt. İnanç & Yerlikaya, 2011, 19).

Bilinçaltı zihinsel süreçler Freud'un kişiliğin yapısına ilişkin görüşlerinin temelini oluşturmaktadır. Ancak Freud, 1920'lerin başlarında, topografik modeli terk etmemekle birlikte, kişiliğin yapısına ilişkin görüşlerini gözden geçirerek kişiliği oluşturan id, ego ve süperego olmak üzere üç yapı olduğunu belirtmiştir (Freud 1962: akt. İnanç & Yerlikaya, 2011, 19).

İd kişinin içgüdüsel yapısını ifade etmektedir ve haz duygusuna karşı irrasyonel, dürtücü ve itaatkar olma duygusuyla işlev göstermektedir. Kalımsal olarak doğum anından itibaren varolduğu ileri sürülmektedir. Kişinin derinliklerinde isteklerini içeren içgüdülerini ve bilinçsizce kişiyi yönlendiren ve davranışını belirleyen arzularını ifade etmektedir. İd içgüdüsel, bilinçsiz ve farkına varılmayan ve sosyal ve kültürel olarak belirlenen kısıtlamalardan etkilenmeyen gizil güçlerin tümüdür (Sinha ve Sinha, 2009, 42). İd fazla enerji birikimine katlanamamaktadır ve böyle bir durum organizmada gerilim yaratmaktadır. Bu gerilimi giderebilmek için id biriken enerjiyi boşaltma eğilimi göstermektedir. Buna id'in haz ilkesi denmektedir (Yanbastı, 1990, 21). Freud içgüdülerin yaşam içgüdülerini ve ölüm içgüdülerini olarak iki kategoride sınıflandırılabileceğine inanmaktadır. Yaşam içgüdülerini açlık, susuzluk ve cinsellik ve bunların kapsadığı enerji ise libidodur. Freud'a göre, İd haz alma ve acıdan kaçınma duygularını içermektedir ve bu arzuların hemen tatmin edilmesine çaba harcamaktadır (Cheema, 2009, 16).

Ego kişiliğin akılcı bileşenini temsil etmektedir ve gerçeklik ilkesi tarafından yönetilmektedir. Ego kişinin bilinci ve sosyal dünyanın kısıtlamaları içerisinde İd'in taleplerini tatmin etmek için bireyin uygun davranışlar sergileme düşüncesidir. Ego sürekli olarak İd'in dürtücü istekleri ile Süperego'nun kısıtlayıcı yönlendirmesi arasında sağlıklı bir psikolojik denge kurmak için çalışmaktadır (Sinha ve Sinha, 2009, 42).

Süperego kişiliğin en son gelişen bileşenidir ve toplumsal norm ve davranış standartlarının içselleştirilmesini temsil etmektedir (İnanç & Yerlikaya, 2011, 26).

Bilince yakın ve bilinç üzerinde kısıtlayıcı güç olan Superego, İd üzerinde ilave kontrol uygulama eğilimindedir (Chandarana, 2008, 31). İd'den gelen içgüdüsel dürtüleri bastırmaktadır ve yönlendirmektedir. Bunlar özellikle toplum tarafından hoş karşılanmayan cinsel ve saldırgan nitelikte dürtülerdir. Süperego, egoyu gerçekçi amaçlar yerine törel amaçlara yönelmeye ikna etmektedir ve kusursuz olmak için çabalamaktadır (Yanbastı, 1990, 22).

Psikanalitik gelişim teorisinin iki temel dayanak noktası vardır. Birincisi, erken çocukluk yaşantılarının yetişkin kişiliğinin biçimlenmesinde ciddi bir role sahip olduğunu vurgulayan 'genetik yaklaşım'dır. Freud bireyin temel kişilik oluşumunun beş yaşına kadar olan dönemde gerçekleştiğini düşünmektedir. İkinci dayanak noktası ise kişinin belirli bir miktarda cinsel enerji (libido) ile dünyaya geldiği ve bu enerjinin, kökleri organizmanın içgüdüsel süreçlerinde yer alan bir dizi psikoseksüel dönem boyunca geliştiği yönündeki düşüncedir (Hjelle ve Ziegler, 1992: akt. İnanç & Yerlikaya, 2011, 29-30). Freud bu noktadan hareketle insan gelişimini psikoseksüel gelişim dönemlerini biyolojik olarak belirlenmiş bir sırayla açıklamıştır.

Oral dönem bebeğin ilk yaşını anlatmaktadır. Bebek bu dönemde beslenme ihtiyacını karşılarken emme yoluyla haz almaktadır ve bu yolla ağız ve çevresi erotojenik bölge olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde bebek diğerlerine bağımlı yaşamaktadır. Eğer bu ihtiyaçları karşılanırsa varlığını olumlu bir şekilde algılamaktadır ve hayata karşı sıcak ve yardımsever bir bakış açısı geliştirmektedir. 1 ila 3 yaş arası dönem ise anal dönem olarak adlandırılmıştır. Bu dönem bebeğin bağırsak kontrolünü sağlamaya başladığı dönemdir. Bebeğin bu erotojenik bölgesi anüs çevresidir. Freud'a göre bebek bu dönemde dışkısını tutmaktan ve bırakmaktan haz almaktadır. Kişilik gelişimi büyük ölçüde bu dönemde verilen tuvalet eğitiminden etkilenmektedir. Çocuğa bu dönemde bıkkınlık ve iğrenme ile yaklaşılması onun utanç ve suçluluk duymasına neden olurken, lazımlık kullandığı için övülmesi kendisiyle gurur duymasını sağlamaktadır. Fallik dönem ise 3 ila 6 yaş arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde, çocukların kendi ve diğer kişilerin vücutlarını tanımaya başladıklarından dolayı, baskın olan erojen bölgeleri cinsel organlarıdır. Bu dönemde kız çocukları daha çok babaya yönelirken, erkek çocuklar babayı kendisine rakip olarak görmekte ve anneye yönelmektedir. Freud 6 yaş ile

ergenliğe kadar geçen dönemi gizil dönem olarak isimlendirmiştir. Gizil dönemde cinsel dürtüler kaybolmakta ve çocuk dış ve sosyal dünyaya odaklanmaktadır. Genital dönem ise ergenlik çağından sonraki dönemdir. Ergenlikle birlikte fiziksel gelişimin tamamlandığı bu dönemde cinsel duygular yeniden ortaya çıkmaktadır. Genital dönemden önceki dönemlerde edinilen öğrenmeler bir araya gelerek cinsel olgunluk tamamlanmaktadır (Simanowitz ve Pearce, 2003, 3-10).

2.2.3.1.2. Alfred Adler; Bireysel Psikoloji

Adler bireyi motive eden güdü olarak üstünlük arzusunu vurgulama eğilimde olmuştur. Güç güdüsüne bağlı olarak aşağılık duygusu ve telafisi kavramlarını geliştirmiştir (Chandarana, 2008, 31). Adler'e göre üstünlük arzusu, kişiliğin temel amacı ve bireyin davranışını güçlendiren önemli bir faktördür. Çevreden gelen baskılar, bireyin üstünlüğüne ve mükemmelliğe ulaşma arzusu ile uyuşmadığı zaman kişilik çatışması oluşur. Bu çatışma ise, aşağılık duygusu ile sonuçlanmaktadır ve bireyin hayat tarzı genellikle bu duygunun telafisi yönünde gelişmektedir (Zel, 2006, 33). Adler'e göre bu duyguyu telafi etmeye çalışan birey, insan yaşamının temel yasası olan üstünlük çabasını yaşamaya başlamaktadır (İnanç & Yerlikaya, 2011, 47). Örneğin, belli bir iş alanında başarısız olan bireyler başka bir iş alanında üstün olmaya çalışmaktadırlar (Chandarana, 2008, 31).

Adler, Freud ve Jung'un aksine, doğuştan veya biyolojik olan faktörler yerine toplumsal ilişkileri vurgulamıştır (Chandarana, 2008, 31). Adler'e göre insan toplumsal bir varlıktır ve diğer insanlarla ilişki kurarak yaşamaktadır. İnsan temelde kendinden çok topluma yönelik bir yaşam biçimi içindedir. Bu eğilimin ayrıca toplumsal süreçlerin etkisiyle oluşmadığını topluma yönelmenin insanda doğuştan var olduğunu söylemektedir ve toplumun insanı ancak bu ilişkinin biçimini belirlemede etkilediğini savunmaktadır (Yanbastı, 1990, 72).

Adler çalışmaları sonucunda kişilik teorilerine toplumsal belirleyicilerin yanısıra yaratıcı benlik kavramını da getirmiştir. Freud'a göre içgüdülere hizmet eden ve gerçekte arbuluculuk yapan fonksiyonlardan oluşan ego kavramına karşı Adler benlik kavramını ortaya koymuş ve benliği karar yeteneğine sahip ve bireye

amaçlı bir yaşam sağlamaya çalışan bir sistem olarak tanımlamıştır (Yanbastı, 1990, 72).

Adler, insan yaşamının ilk birkaç yılının, yetişkin kişiliğinin oluşumunda son derece önemli olduğunu ve bu süreçte anne babaların etkisini vurgulamıştır (Çetin, 2010, 15-16). Çocuğun ileriki yıllarında kişilik sorunu yaşamamasına neden olacak iki tür ebeveyn davranışı belirlemiştir (Eysench, 1993). Birincisi, çocuklarına çok özen gösteren ve aşırı koruma sağlayan; ikincisi ise çocuklarını ihmal eden anne baba davranışdır. Adler ayrıca kişiliğin gelişiminde doğum sonrasının önemini de vurgulamıştır. Yani ailenin ilk çocuğu, ortancadan; ortancalar da daha sonra doğanlardan farklı özellikler geliştirir. Adler, ilk doğan çocukların anne babalarından aşırı ilgi gördüklerini, bu nedenle de şımartıldıklarını söylemiştir. Ancak bu şımartma ikinci bebeğin gelmesiyle sona erer. Artık anne babanın ilgisi yeni gelen bebekle paylaşılmak zorundadır. Sonuç olarak ilk doğan çocuğun aşağılık duygusu gelişir. Adler, sorunlu çocukların, nevrozuların, suçluların, ayyaşların ve cinsel sapıkların daha çok ailenin birinci çocuklarından çıktığını öne sürmüştür (Burger, 2006, 153-154: akt. Çetin, 2010, 15-16).

2.2.3.1.3. Carl Gustav Jung ve Analitik Psikoloji

Carl Gustav Jung psikiyatride uzman olarak hemen hemen yirmi yıllık çalışması ve deneyim kazanmasından sonra psikolojik tipler ile ilgili dikkat çekici bir kitap yayınlamıştır (Jung, 1921: akt. Blunter ve Hochnadel, 2010, 245). Jung bu kitabında insan kişiliklerinin genel ve farklı yönlerini incelemiştir. Jung'a göre insanlar doğuştan bir tipe eğilimli doğmaktadır ve mizaç ve yetiştirmenin olumlu birleşimi bu eğilimi sağlıklı bir şekilde açıklamaktadır. Farklı kişiler tarafından farklı tercihler olarak görülen ve eş derecede değerli olan bir takım psikolojik karşıtlıklar vardır. Tip tercihlerinin kendileri bilinç ve bilinçaltı arasında bir köprüdür. Jung temelde insanların kabaca aynı psikolojik kavrama ve tepki verme donanımına sahip olduğunu, bu donanımlarını kullanma noktasında farklılık gösterdiklerini savunmaktadır. İnsan kişilikleri içe dönük ve dışa dönük olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçe dönük olan insanlar kendi düşünceleri, duyguları, hisleri, fantezileri ve hayalleri doğrultusunda bir iç dünyayı tercih edip dış dünyanın etkilerini reddederken, dışa dönük insanlar işler, olaylar, insanlar ve faaliyetlerde dış

dünyadan uyaranları almaktadırlar. Jung, tüm insanların bu iki çeşit tutum içerisinde fark edilen düşünme, hissetme, algılama ve sezgi olmak üzere dört psikolojik işleve sahip olduğunu savunmaktadır. Düşünme, bilgi ve düşünceleri mantıksal ve rasyonel olarak değerlendirme anlamına gelmektedir. Jung'un rasyonel işlev olarak adlandırdığı bu tutum bilginin basitçe alınması yerine karar verme ve yargıya varmayı içermektedir. Hissetme, düşünmeye benzer şekilde, bir kişinin tüm duygusal tepkisini tartarak bilgiyi değerlendirme tutumudur. Algılama tutumunda görme, işitme gibi algılar yoluyla bilgiyi alma ve ne dediğini anlama vardır. Algılama tutumu Jung tarafından bilgiyi yargılamak yerine algılama anlamına gelen irrasyonel işlev olarak isimlendirilmiştir. Sezgi ise genel bilinç süreci dışında işleyen bir çeşit algıdır. Algılama gibi irrasyonel veya algısal olabilir; ancak, basitçe görmek veya duymak yerine, çok fazla bilginin karmaşık birleşiminden gelmektedir (Blunter ve Hochnadel, 2010, 245-246; Yanbastı, 1990, 45-46; Zel, 2006, 31-32; İnanç & Yerlikaya, 2011, 79-82).

Jung bireyin geçmişinden etkilenerek geleceğe yönelik davranış sergilediğini savunmaktadır. Gelecekte olmak istediği noktaya ulaşabilecek davranış sergileyen birey, devamlı kendini yenilemektedir ve yaratıcı bir gelişim düşüncesi içerisinde olduğuna inanmaktadır (Tombs, 1997, 376) ve geçmişine bağlı olduğu kadar geleceğinin de temellerini atmaktadır (Chandara, 2008, 31). Jung'a göre kişilik birbiriyle etkileşim içinde olan ego, kişisel bilinçaltı ve kolektif bilinçaltı sistemlerinden oluşmaktadır (Tombs, 1997, 376). Ego kişiliğin gerçek dünya ile etkileşim halinde olan bilinçli sistemidir. Kişisel bilinçaltı, bastırılmış çocuksu düş ve arzulardan, yüksek algılardan ve sayısız unutulmuş tecrübelerden oluşmaktadır. Kolektif bilinçaltı ise, kişisel bilinçaltının daha derinlerinde olan yönüdür (Yanbastı, 1990, 48-49) ve bireyin yaşamı boyunca hiçbir zaman bilince çıkmamış içerikten oluşmaktadır (Jung, 1992: akt. İnanç & Yerlikaya, 2011, 73).

2.2.3.1.4. Karen Horney; Üç Yönlü Kişilerarası Teori

Karen Horney, 1945, 1950 yıllarında kendi klinik deneyimlerine uzanan kişilerarası teorisini geliştirmiştir. Horney, çocuğun tehditkar ve düşmanca dünyada terkedilmişlik ve çaresizlik duygularına dayanan temel bir anksiyete olduğunu varsaymaktadır. Bu anksiyetenin pek çok çevresel faktörden ortaya çıkabileceği gibi

daha çok ebeveyn-çocuk ilişkilerinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu problemler, baskıcı, ilgisiz, kararsız, çocuğun ihtiyaçlarına saygı duymayan, ona rehberlik edemeyen, aşağılayıcı tutumlar sergileyen, çocuğa karşı aşırı hayranlık sergileyen veya hiç hayranlık duymayan, yakın davranmayan veya sözlerini yerine getirmeyen ebeveynlerin yetiştirdiği çocuklarda ortaya çıkmaktadır (Coolidge ve diğerleri, 2001, 1387-1388).

Horney kişilik dinamiklerini anlamada temel faktör olarak anksiyeteyi vurgulamaktadır. Bireylerin anksiyeteye sebep olan durumlarla başa çıkmak için nevrotik ihtiyaç olarak adlandırılan bazı taktikler geliştirdiğini iddia etmektedir. Bu taktikler insanlara yaklaşma, insanlara karşı olma ve insanlardan uzaklaşma şeklinde üç örüntüden oluşmaktadır (Chandarana, 2008, 32).

İnsanlara yaklaşma tipinde bireyin içinde bulunduğu çaresizlik duygusunu kabullenmektedir ve bu temel anksiyeteye karşı kendini korumak ve garanti altına almak için başkalarının sevgisini kazanmaya çalışmaktadır ve bazen güçlü algıladığı bir kişiye ya da gruba kendini bağlamaktadır. Bu tip insanlar kendilerini başkalarının düşüncelerine göre değerlendirmekte ve sevgi ve güvenlik için başkalarına bağımlı yaşamaktadır. İnsanlara karşı olan tipler, agresif bir yapı sergilemektedir ve çevresindeki insanları riyakar ve düşman olarak algılamaktadır. Bu yüzden, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, kendilerini korumak adına intikam alma arayışı içine girmektedir ve sürekli bir kavga içerisinde. Çevresindeki insanların niyet ve duygularına inanmamaktadır ve her ne şekilde olursa olsun her şeye isyan etmektedir. İnsanlardan uzaklaşma tipinde ise birey sadece çevresindekilerden değil aynı zamanda kendisinden de uzaklaşmaktadır. Bu tip bireyler kendi duyguların farkında değildir ve duygusal deneyimlerine karşı da hissizleşmişlerdir. İnsanlara yaklaşma ve insanlara karşı olma tiplerinden farklı olarak, bu tipte başkalarıyla duygusal ilişkilerden uzak durma ve kendi kendine yetme durumu vardır (Coolidge ve diğerleri, 2001, 1388).

Horney'in "gerçek benlik" ve "ideal benlik" gelişimine katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Horney, her insanın içerisinde bu iki görüşü barındırdığına inanmaktadır. "Gerçek benlik", kişilik, değerler, ahlak bakımından kişinin gerçekten

nasıl olduğunu anlatırken, “ideal benlik” kişinin kendisini sosyal ve kişisel normlara ve hedeflere uydurmak için oluşturduğu yapıyı anlatmaktadır (Sinha ve Sinha, 2009, 44).

2.2.3.1.5. Erich Fromm’un Özgürlükten Kaçış Teorisi

Almanya doğumlu, Amerikan psikoanalist Erich Fromm (1900-1980) ‘Diyalektik humanistik’ kişilik teorisinin gelişiminde, Alman filozof Karl Marx’tan etkilenmiştir ve toplumsal güçlerin kişiliği etkilediğini vurgulaması bakımından Freud’un teorisinden öteye gitmiştir. Fromm’un yazılarının altında yatan temel görüş, bireylerin diğer insanlardan ve doğadan ayrı olmaları sonucunda kendilerini yalnız ve terk edilmiş hissettikleri düşüncesidir. İnsanın hem doğanın bir parçası olması hem de ondan ayrılması bu konunun doğasında var olan bir ikilemdir. Fromm kişilik teorisinde, insanoğlunun yüzyıllardır daha fazla özgürlük elde ederken, aynı zamanda daha da yalnızlık hissettiklerini ve özgürlüğün daha sonra insanların kurtulmak istediği caydırıcı bir duruma dönüştüğünü ileri sürmektedir. Böyle bir ikilem için iki çözüm önerisi vardır. Bunlardan ilki otoriteye teslim olmak ve topluma uymak, diğeri ise sevgi ve toplumsal üretkenlik anlayışı içerisinde başkalarıyla birleşmektir. Fromm teorisinde ‘toplumsal sevgi’yi ana tema olarak belirlemiştir. Fromm insan olmanın koşullarından ortaya çıkan ve bu vasıtayla insanın varlık çelişkisini çözümlenmeye çalıştığı beş ihtiyaç olduğunu ileri sürmüştür. Bu ihtiyaçlar, ilintilik veya bağıllık, üstünlük, kökleşmiş olma, özdeşlik ve yönelim yapısıdır. Fromm, karakter kavramını bireysel ve sosyal olmak üzere iki açıdan ele almıştır. Bireysel bakış açısına göre karakterin dinamik ve bebeklikten yapılandırılmış olduğu düşünülmektedir ve kişisel eylemleri basitleştirme, çevreye uyum yargıları ve fikirlerini seçme, kendi kültürüne adapte olma, ölüm ve yaşama uyum işlevlerini içermektedir. Sosyal bakış açısında ise karakter, kişilerin çevreyle ve birbirleriyle bağ kurduğu yollar olarak görülmektedir ve beş sosyal karakter tipini içermektedir; alıcı, sömürücü, istifleyici, pazarlayıcı ve üretici. Fromm bu beş karakter tipi arasında sadece üretken tipi sağlıklı durum olarak değerlendirmektedir. Fromm sosyoekonomik faktörlerin kişinin yaşamında rol oynadığını ve kişinin sosyal kişiliğini ve bunun sonucunda da özgür bireylerin egemen toplumsal koşullara uyum sağlamalarını etkilediğini vurgulamaktadır. Diğer bir ifadeyle sosyal karakter harici

ihtiyaçları benimsemektedir ve bireyleri belli sosyoekonomik sistemlerin gerektirdiği görevlere yönlendirmektedir. Froom'a göre insanların doğuştan bir doğası vardır ve toplum bu temel doğayı yerine getirmek için insanlar tarafından yaratılmaktadır. İnsanların temel ihtiyaçlarını karşılayan bir toplum bulunmamaktadır ve böyle bir toplum yaratmak mümkündür. Froom bu ideal toplumu 'humanistik komüniter toplumculuk' olarak adlandırmıştır (Roeckelein, 1998, 196-197).

2.2.3.1.6. Erik Homburger Erikson; İnsanın Sekiz Çağı

Almanya doğumlu psikoanalist Erik Homburger Erikson (1902-1994), Sigmund Freud'un ölümünden sonra psikoanalizin yapısını yeniden canlandırmaya çalışmıştır. Erikson kendisini Freudçu olarak tanımlasa da bazı görüşler onun Freud geleneğinin dışına çıktığını savunmaktadır (Roazen, 1976; Coles, 1970). Erikson'un çağdaş psikoanalitik teorilere en büyük katkısı psikolojik gelişim teorisi ve ünlü kişilerin psiko-tarihsel analizini yapmak olmuştur (Hall ve Lindzey, 1978) (Akt. Roeckelein, 1998, 167).

Erikson psikoanalizin gelişimsel yönünün önemini vurgulamıştır ve kişiliği temel bakış açısını egonun sağlamlığının (doğruluğunun) biçimlendirdiğini iddia etmiştir (Chandara, 2008, 32).

Erikson'un en önemli katkılarından biri kişiliğin gelişimi açısından toplum ve kişilerarası bağın yerini belirlemek olmuştur. Welchman (2000, 130) Erikson'un çalışmasını, kanıtlanabilir bilgiyi uygulayan bir bilim olarak kendini medikal modellere dayandıran bir eylemden, daha filozofik olana bir değişim olarak tanımlamaktadır.

Erikson, insanın iç dünyasına yönelik psikanalitik önyargıyı eleştirel olarak incelemiştir ve kişiliğin gelişimi üzerinde aile, sınıf ve toplumun tartışılmaz etkisini vurgulamıştır (Simanowitz, 2003, 31). Bütünleyici bir analiz olan bu teorinin temel üç bütünleyici parçası, ilişkiye vurgu, sosyal ve kültürel çevre bilinci ve psikoterapide etik temeller üzerinde ısrardır (Stevens, 1983, 108). Bu teori analitik indirgemecilikten uzak bir humanistik yaklaşımdır ancak Freudçu düşüncelerin etkisinde kalmıştır (Kovel, 1988, 689).

Gelişimsel teorilerde ‘dönem’, olgunlaşmanın ve sosyal etkileşimin sonucunda bireyde meydana gelen yeni davranışların biçiminin yaşa göre ayrılan bölümlerini ifade etmektedir. Erikson bireyin yaşamını doğumundan ölümüne kadar birbirini takip eden sekiz döneme ayırmıştır ve bireyin fizyolojik ve psikolojik gelişimiyle etkileşim halinde olan sosyal/çevresel etkilere odaklanmıştır. Bu sekiz dönemin ilk dördü bebeklik ve çocukluk, beşincisi ergenlik, son üç dönemi ise yetişkinlik ve yaşlılık dönemlerini içermektedir (Roeckelein, 1998, 167). Her bir dönem bir dönüm noktasını içermektedir. Çünkü yeni başlayan büyüme içgüdüsel enerjide bir değişimle birlikte olmaktadır. Fakat belli bir güven açığına sebep olmaktadır (Erikson, 1968, 55).

Dönem 1: Bebeklik dönemi: Temel güvene karşı güvensizlik

Temel güven sağlıklı kişiliğin temel taşıdır (Simanowitz, 2003, 34). Bu dönem yaklaşık olarak yaşamın ilk yılını kapsamaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 166). Yiyeceği ağız yoluyla almak çocuk için önemli bir başarıdır ancak görsel ve dokunsal hislerinde temel güvenin oluşumunda önemi büyüktür (Simanowitz, 2003, 34). Bu dönemin temel psikoseksüel adaptasyon modu oral doyum, psikososyal karmaşası temel güvene karşı güvensizlik, temel gücü ise umuttur (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 167). Güven çocuğun bakımını üstlenen kişinin ona ne derece bunu sağladığı ile ilişkilidir. Eğer çocuk kendisine bakan kişi tarafından ihtiyaçlarının karşılandığını hissederse temel güven oluşmaktadır. İhtiyaçlarının karşılanmadığı ve terk edildiği duygusuna kapılması halinde ise güvensizlik oluşmaktadır (Simanowitz, 2003, 34). Ancak her iki davranış türünde aşırıya kaçmamak oldukça önemlidir. Çünkü bebeğin hem güven hem de güvensizlik tutumunu geliştirmesi gerekmektedir.

Dönem 2: İlk Çocukluk: Özerkliğe karşı şüphe ve utanç

Çocuk büyüdükçe, kaslarına ve kemiklerine kontrol etme gücü arttıkça özerklik, bağımsızlık ve başarı veya utanç, şüphe ve başarısızlığın geliştiği dönemdir (Roeckelein, 1998, 167). Çocuk bu evrede kaslarını kontrol ederek kendi başına bir şeyler yapabildiğini hissetmektedir. Diğer taraftan başkaları tarafından izlendiği düşüncesiyle utanç ve şüphe tutumları gelişmektedir (Erikson, 1965, 244). Arkasında

birilerinin olduğu ve arkadan birinin ona saldıracadı korkusuyla şüphe duygusu gelişmektedir (Welchman, 2000, 53).

Dönem 3: Oyun Çağı: Girişkenliğe karşılık suçluluk

Bu dönem çocuk 4 yaşlarında iken okul öncesi çağda başlamaktadır. Çocuk kendini küçük bir kişi olarak görmektedir ve nasıl bir insan olması gerektiğini bulmaya çalışmaktadır ve kendisine model olabilecek kişiler ortaya çıkmaktadır (Erikson, 1968, 78). Hareket, dil ve hayal gücünün gelişimiyle birlikte sürekli bir girişimcilik tutumu geliştirmektedir. Öğrenmek için her şeyi sorgulamaktadır ve bunu yaparken başkalarının sözünü keserek, bazen zorlayarak ve bazen fiziksel saldırıda bulunarak öğrenmeye çalışmaktadır (Erikson, 1965, 247). Bu tarz tutumlar karşısında ceza veya olumsuz bir tutumla karşı karşıya kaldığında da suçluluk duygusu gelişmektedir.

Dönem 4: Okul Çağı: Çalışkanlığa karşılık aşağılık duygusu

Bu dönem çocuğun okula başladığı dönemdir. Çocuk bu dönemde çeşitli yollarla dünyanın efendisi olma girişi içerisindedir. İstedğine ulaşamayan ve okul hayatında başarısızlığa uğrayan çocukta aşağılık duygusu gelişmektedir. (Roeckelein, 1998, 168).

Dönem 5: Ergenlik: Kimliğe karşı kimlik karmaşası

Çocukluktan yetişkinliğe geçiş dönemi olan ergenlik döneminde kişi bir kimlik duygusu geliştirdiği için bu dönem oldukça önemlidir. Kimliğin oluşması bu dönemde başlamadığı gibi bu dönemde de sona ermemektedir. Ancak kimlik gelişiminin en üst düzeyde olduğu dönem ergenliktir (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 167). Ergenlik döneminde meydana gelen fiziksel ve genital olgunluk değişimleri ergenin sosyal rollerini sağlamlaştırma ihtiyacıyla çatışmaktadır. Ergenler akranlarına nasıl göründükleriyle ve doğru görüntüye sahip olmayla oldukça fazla meşgul olmaktadır, fakat kendi iç dünyalarından çok farklı bir dış görüntüye sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu ikisi arasındaki dengeyi kurabilmek ve kimliklerini kazanabilmek ergenler için oldukça önemlidir (Simanowitz, 2003, 34).

Kimlik karmaşası ergenlik döneminin en önemli problemlerindendir. Bu daha çok kendi etik, cinsellik, dini veya sınıf kimliği ile ilgili şüpheleri olduğunda ortaya çıkmaktadır. Çevresinin ve ailesinin kendine yüklediği rol karşısında bocalayan ergenlerin okulu bırakma, geceyi dışarıda geçirme, acayip davranışlar sergileme veya suç ya da ilaç kullanma gibi davranışlara yöneldiği görülmektedir (Simanowitz, 2003, 34).

Erikson'a göre bu dönemde meslek seçimi oldukça önemlidir. Yanlış arkadaşlar edinmeden, yanlış gruplara girmeden hedeflerini belirlemek, ne olduğunu ve ne olmak istediğini bilmek oldukça önemlidir (1968, 81).

Dönem 6: İlk Yetişkinlik: Samimiyete karşı öz soğurma

Erikson yetişkinliği dönemlere ayıran ilk teorisyenlerden biridir ve daha sonraki araştırmacılara öncülük etmiştir. Kişinin artık gerçek kimliğini bulduğunu ve bununla birlikte diğer kişilerle samimiyet kurmaya hazır olduğunu ileri sürmektedir. Uzlaşma ve kendinden ödün vermeyi gerektirmesine rağmen kişi başka kişilerle yakın ilişkiler kurmak ve etik gücünü geliştirmek için hazırdır. Ancak ilişkiler ve evlilikler kişinin kendisini başkalarıyla birleştirme girişimi başarısızlıkla da sonuçlanabilmektedir (Simanowitz, 2003, 34).

Samimiyetin alternatifi ise öz soğurmadır. Kişi kendi kimliğini yitireceği korkusuyla yakın ilişkilere girmekten kaçınabilir ya da kimliğini kazanamadığı için başarısız olabilir (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 172).

Dönem 7: Yetişkinlik: Üretkenliğe karşı durgunluk

Erikson cinsel birlikteliği tam anlamıyla yerine getirebilen kişileri kendi kişiliklerini ve enerjilerini üretim ve cinsel üreme ile birleştirmeyi arzu edeceklerini düşünmektedir. Bunu üretkenlik olarak ifade etmektedir. Erikson bu dönemi önemli olarak ifade etmektedir çünkü bu dönem kuşaklar arasındaki bağı ifade etmektedir. Ancak fiziksel olarak yeterliliği olmayan ya da ürün içgüdüleri olmayan bazı kimseler bu isteklerini yaratıcılık veya kaygı gibi yönere aktarmaktadırlar. Bu dönemi yaşamayan insanlar durgunluk duygusuyla kaplanmış sahte samimiyet için yoğun bir

ihtiyaç yaşamaktadırlar (Erikson, 1968, 258). Bu tarz bir durgunluk önemlidir çünkü gelecek nesilleri etkilemektedir.

Diğer yandan bu dönemde üretilen şeylerin yalnızca gelecek nesil olması gerekmemektedir. Bilim ve sanat alanlarındaki ürünle de üreticilik kapsamında yer almaktadır. Bu dönemde yaşanmakta olan karmaşanın başarılı bir biçimde çözülmesi üretkenlik duygusunun gelişmesini sağlamaktadır. Bu sağlanmadığı takdirde kişi durgun ve verimsiz hale geldiğinden kendi içine dönecek ve kendisiyle ilgilenmeye başlayacaktır. Bu durumda da kişi kendisini ve grubunu diğerlerinden üstün görecektir, diğer insanların ve grupların gelişimi için sorumluluk almaya istekli olmayacaktır (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 172).

Dönem 8: Yaşlılık: Bütünlüğe karşı umutsuzluk

Erikson yaşlılığı görevleri ve bunalımlarıyla ayrı bir dönem olarak gören nadir kişilik gelişim teorisyenlerinden biridir. Erikson'a göre hayatın son dönemlerindeki bu dönem yedi dönemin son noktasıdır. Bütünlük, başka insanların bakımını üstlenerek ya da başka şeylerle ilgilenilerek ve kendini ürünlerin ve fikirlerin yaratıcısı veya başka insanların üreticisi olmasıyla ilişkili zaferler veya hayal kırıklıklarıyla kendini meşgul ederek başarılabilecek bir durumdur (Erikson, 1968, 259). Kişi hayatının tüm yönlerini bir bütün olarak kabul edebiliyorsa yaklaşmakta olan sonu korku ve endişe ile karşılamayacaktır (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 172). Diğer yandan kişi geriye dönüp baktığında hayatını boşuna geçmiş bir zaman olarak görüyorsa umutsuzluk duygusunu yaşayacaktır.

2.2.3.1.7. Harry Stack Sullivan; Kişiler Arası İlişkiler Teorisi

Harry Stack Sullivan bireyin kişiliğinin gelişiminde sosyal çevrenin önemini belirtmiş (Chandarana, 2008, 32), normal ve anormal kişilik yapısını anlamada odak noktası olarak kişiler arası iletişimi vurgulamıştır. Kişiler arası ilişkiler teorisi kişiliği en önemli şekilde ortaya koyan ifadelerin bir kişiden fazla insanın içinde bulunduğu olgularda ortaya çıktığı varsayımına dayanmaktadır. Sullivan 1953 yılında yaptığı iki çalışmada, bireyleri tamamlayıcı eğilim olarak onları bir araya getiren şeylerin memnuniyet, güvenlik ve kendisine saygı olduğunu ileri sürmektedir. Bu

tamamlayıcı eğilimler kişilerarası deneyimlerin giderek artan karmaşık yapılarına veya hareketliliğine doğru ilerlemektedir. Doğumdan ölüme kadar bu hareketlilikler yaşa bağlı öğrenmeler yoluyla hafızada toplanmaktadır. Sullivan'a göre kişiler arası öğrenmeler ile ortaya çıkan kişisel görüş ve sosyal davranışlar kişilerarası durumlarla ilgili kaygı eğilimine bağlıdır. Tüm kişilerarası durumlar içerisinde hem güvenliği hem de çeşitli derecede kaygıyı barındırmaktadır. Ciddi bir kaygı durumu ise kişiler arasındaki ilişkiden uzaklaşmaya neden olmaktadır (Pincus ve Gurtman, 2006, 84-85). Çünkü kaygı kişiler arası ilişkileri engelleyici bir güce sahiptir (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 134) ve bireyin insanlarla iletişim kurmasını engelleyen başlıca etmendir (Yanbastı, 1996, 122). Sullivan'a göre sağlıklı insan gelişimi, kişinin diğer insanlarla yakınlık kurma yeteneğine dayanmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 134).

Bu teoriye göre öğrenmeyle meydana gelen bireysel değişimler bilişsel olgunlaşma seviyesi ve karşılaşılan durumların etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise kaygı ya da güvenlik içerisinde oluşan ilişkiler sonucunda oluşmaktadır (Pincus ve Gurtman, 2006, 84-85).

Sullivan kişiliğin incelenmesinde insanlar arası ilişkilere öncelik tanımakla kişilik teorisyenlerinin çoğunda bulunan bir boşluğu doldurmuştur ve davranışların oluşumunda organizmanın dışında yer alan olayları önemle vurgulamıştır (Yanbastı, 1996, 122).

Gelişimsel yaklaşımı temel alan bu teorisinde Sullivan kişiliğin gelişimini bebeklik, ilk çocukluk, ikinci çocukluk, ön ergenlik, erken ergenlik, geç ergenlik ve yetişkinlik olmak üzere yedi döneme ayırmıştır.

Sullivan yetişkin kişiliğinin gelişiminde erken çocukluk deneyimlerinin önemini vurgulamış, bununla birlikte o da Erikson gibi kişilik gelişiminin ilerleyen yıllarda da devam ettiğini belirtmiştir. Gelişim evreleri büyük oranda toplumsal durumlarla belirlenmektedir. Çocukların bir evreyi belli bir şekilde atlatması, hem o evrenin biyolojik özellikleriyle hem de o yaşta içinde buldukları koşullarla belirlenmektedir. Sullivan, gelişim teorisinde yedi evreden üçünü oluşturan ergenlik yıllarına ayrı bir önem vermektedir. Ön-ergenlik ve bunu izleyen yıllarda

yaşananların, yetişkinlikte tatmin edici ilişkiler yürütebilmek için çok önemli olduğunu savunmaktadır (Burger, 2006, s. 180: akt. Çetin, 2010, 18-19).

2.2.3.2.Davranışçı ve Bilişsel Teoriler

Davranışçı ve Bilişsel Teoriler üç ana başlık altında toplanabilir. Birincisi Burrhus F. Skinner; Radikal Davranışçılık Davranışçı psikoloji, ikincisi Miller ve Dollard'ın çalışmaları, üçüncüsü ise Kelly; Kişisel Yapılar Teorisidir.

2.2.3.2.1. Burrhus F. Skinner; Radikal Davranışçılık Davranışçı psikoloji

Freud'dan ve diğer kişilik teorisyenlerinden farklı olarak davranışçılar, kişiliğin içinde olup bitenlerle ilgilenmek yerine gözlenebilir ve dolayısıyla ölçülebilir davranışların incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Davranışçı teorisyenlere göre insan davranışının temel belirleyicisi, içsel zihinsel süreçlerden ziyade dışsal çevredir (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 177).

Davranışçı psikolojinin temelleri hayvanlar üzerinde yapılan deneylere dayanmaktadır. Bunlardan önde gelen ise klasik koşullanma üzerine çalışmalar yürüten Ivan Pavlov'dur. Köpeklerin yemek verildiğinde otomatik olarak salya akıttığını fark eden Pavlov yemekle birlikte zil sesi de vermeye başlamıştır. Birkaç kez aynı işlemi tekrarladıktan sonra yemek olmadığı halde zil sesini duyan köpek salya akıtmıştır. Köpeğin bu tepkisi şartlı tepki olarak bilinmektedir. Daha sonraki çalışmalarda ise birkaç kez zil sesi yemek olmadan verildiğinde salya akıtma davranışının ortadan kaybolduğu görülmüştür (Lovell, 2003, 309). Bu şekilde Pavlov tarafından doğal tepkilerin şartlanabileceği ve zamanla başka nötr uyaranlarda şartlı tepkilerin oluşabileceği saptanmıştır (Yanbastı, 1996, 139).

1913'te John B. Watson, Pavlov'un şartlanma ilkelerinden hareketle bunları kendi kavramlarıyla birleştirerek davranışçı ekolü geliştirmiştir. Watson'da Pavlov gibi, öğrenmeyi klasik şartlanmanın sonucu olarak görmektedir (Yanbastı, 1996, 139). Amerikan davranışçılığın babası olarak bilinen John B. Watson, radikal davranışçılık ile ilgili dört varsayımda bulunmuştur (Sinha ve Sinha, 2009, 45);

- 1.Evrimsel süreklilik: Davranış kuralları tüm canlı organizmalar için eşit seviyede geçerlidir. Bu yüzden insan tepkilerini değerlendirmek için denek olarak hayvanlar üzerinde çalışılabilmektedir.
- 2.İndirgeme: Tüm davranışlar psikoloji ile bağlantılıdır.
- 3.Determinizm: Hayvanlar hiçbir şeyden bağımsız tepkiler vermemektedir. Dışarıdan gelen uyarıcılara programlanmış bir şekilde tepki vermektedirler. Biyolojik organizmalar dış etkilere tepki vermektedirler.
- 4.Deneycilik: Yalnızca insanların davranışları kişiliği ortaya koyan gözlenebilir delillerdir. Psikoloji gözlenebilir davranışları gerektirmektedir.

Kişiliğin alışkanlık sistemlerinin bir sonucu olduğunu düşünen Watson birkaç koşullanma ilkesiyle tüm insanların davranışlarının açıklanabileceğini öne sürmüştür. Watson her ne kadar davranışçı psikolojinin kurucusu olsa da insan davranışlarının çevresel güçlerle belirlendiği yönündeki fikirleri ayrıntılı bir biçimde inceleyen ve kapsamlı bir teori haline getiren kişi Burrhus Frederick Skinner'dir (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 178).

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalardan etkilenen Skinner bir davranışın gerçekleşme olasılığının, o davranışın arkasından pekiştireç olarak gerçekleşen bir olayla azaltılabileceğini veya artırılabilceğini kanıtlamıştır. Eğer olay olumlu (övgü, para, yiyecek...vs) ise hedef davranışın olasılığını artırmaktadır ve böylece olumlu pekiştireç adını almaktadır. Olay, hoşla gitmeyen bir davranışın (eleştiri, fazladan iş yükü...vs) dışarıya atılması şeklinde de olabilir. Bu da yine hedef davranış için pekiştirici bir rol oynamaktadır ve olumsuz pekiştireç olarak adlandırılmaktadır (Lovell, 2003, 309). Bu şekilde Skinner Pavlov'un klasik koşullanmasına karşılık operant koşullanmayı geliştirmiştir. Klasik koşullanmada organizma pasif rol oynarken, operant koşullanmada aktif rol oynamaktadır. Operant koşullanmada organizma ödül elde edebilmek için davranışlarını bir araç olarak kullanmaktadır (Yanbastı, 1996, 151).

Skinner'in psikolojisi çağdaş insanın görüşlerinde oldukça önemli bir etki bırakmıştır. Böyle bir yaklaşım nasıl koşullanmış olduğuna bağlı olarak insanın iyi ya da kötü, mantıklı ya da mantık dışı davranabileceğini açıklamıştır. Ayrıca

davranışın nedenlerini nesnel olarak gözleme olanağı olmayıp ego, süper-ego gibi kişilik parçalamalarında değil, bireyin öğrenme yaşantılarında aramıştır. Ayrıca Skinner öğrenme ilkesinin sistematik bir biçimde uygulanması ile ütopyik bir dünya da yaratılabileceğine inanmaktadır (Yanbastı, 1996, 154).

2.2.3.2.2. Miller ve Dollard

Pekiştirme gibi davranışçı kavramların kişilik teorisyenleri tarafından öne sürülmüş olan içsel nedenlerle bağdaşmayan kavramlar olmadığını düşünen Dollard ve Miller, Freud ve Pavlov'un uzlaşmaz gibi görünen yaklaşımlarının bir sentezini oluşturmaya çalışmışlardır. İnsan davranışının temel ilkelerinin hayvanlarla yürütülen çalışmalarla anlaşılabilmesine katılmakla birlikte zengin ve ayrıntılı veri sağlayan klinik gözlemi de göz ardı etmemişlerdir (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 178).

Dollard ve Miller öğrenme sürecinde dürtü, uyarıcı (işaret), tepki ve pekiştirme olmak üzere dört özelliğe değinmişlerdir. Dürtüyü birincil ve ikincil dürtüler olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Birincil dürtüler yeterli şiddete ulaştığında hareketi başlatan ve genellikle fizyolojik süreçlere bağlı olan acı, açlık, susuzluk, cinsellik gibi dürtülerdir. İkincil dürtüler ise sonradan öğrenilen ve bu nedenle de ortadan kaldırılabilen öfke, kaygı, korku, suçluluk duygusu, güç ve para ihtiyacı gibi öğrenilmiş dürtülerdir. Dürtü uyarıcı organizmayı harekete hazırlamaktadır ve işaret de tepkinin yönünü ve niteliğini belirlemektedir. Pekiştirmenin ise genellikle dürtü durumunda bir azalma olduğu zaman gerçekleştiği düşünülmektedir. Dollard ve Miller bazı dış faktörler dürtü uyarıcısının şiddetini artırmadıkça devamlı ödüllendirmenin bu şiddeti azaltacağını ve sonunda ödüllendirmenin mümkün olmadığı noktaya kadar gelineceğini belirtmişlerdir. Bu durum ise kişinin aynı pekiştirilmiş tepkiyi sonsuza kadar tekrarlamayacağını göstermektedir (Yanbastı, 1996, 157-159; İnanç ve Yerlikaya, 2011, 197).

Kişiliği öğrenme açısından ele alarak açıklamaya çalışan Dollard ve Miller kişideki kaygı düzeyi azaltılarak bazı mekanizmalar pekiştirildiğinde, kişinin kendini duruma göre ayarlamaya zemin hazırladığını ileri sürmüşlerdir (Chandarana,2008, 33).

2.2.3.2.3. Kelly: Kişisel Yapılar Teorisi

Kişisel yapılar direkt olarak ve tam anlamıyla George A. Kelly'nin 1955 yılında yayınlamış olduğu Kişisel Yapılar Psikolojisi adlı yayınına dayanmaktadır. Kişisel yapılar teorisinde George Kelly, kişinin içinde bulunduğu dünya ile ilgili tüm deneyimlerini kapsamayı amaçlamıştır. Davranışlar duyguları ve düşünceleri gerektirirken, duygular düşünceyi ve davranışı gerektirmektedir. Kelly'nin bu teorisi davranış teorilerinde ve psikoanalitik teorilerde var olan pek çok düşünceden uzak bir teoridir. Eleştirmenler bu teorinin bilişi çok güzel açıkladığını kabul etmişler, fakat duygulara yeteri kadar açıklık getirmediği noktasında eleştirmişlerdir. Tüm eleştirilere rağmen 1980 yılında Walter Mischel George Kelly'i ilk bilişsel ruhbilimci olarak isimlendirmiştir (Fransella, 2003, 321).

George Kelly'e göre insan davranışı hem gerçekliğe hem de insanların gerçeklik algılamasına dayanmaktadır. Kelly, Skinner'in davranışının çevre tarafından şekillendirildiği fikrini reddettiği gibi, tek gerçeğin insanın öznel algı olduğu şeklindeki mutlak fenomolojiyi de reddetmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 225).

Kişisel yapılar teorisine göre olayları değerlendirirken daima alternatifler bulunmaktadır. İnsanların geçmişinde yaşamış olduğu olayları yeniden yapılandırabilmesi ve farklı bir bakış açısı geliştirebilmesi onların daha sonraki olacak olaylarla ilgili çıkarımlarda bulunabilmesini ve sonuçları tahmin edebilmesini sağlamaktadır. Zaman zaman kişinin tahminleri geçersiz de olabilir. Örneğin karşı caddede size gülümseyen bir insanın karşıya geçip size selam vereceğini tahmin edebilirsiniz. Ancak bu durum kişinin karşıya geçip arkanızda bulunan bir kişiye selam vermesiyle de sonuçlanabilir (Fransella, 2003, 321). Ancak kişilerin deneyimleri farklı olduğu için olayları farklı şekilde yapılandırabilmektedirler ve farklı tahminlerde de bulunabilmektedirler.

2.2.3.3. Araştırma Odaklı Teoriler

Araştırma Odaklı Teoriler üç ana başlıkta toplanabilir. Birincisi Gordon W. Allport; Ayırıcı Özellik Teorisi, ikincisi Raymond B. Cattell; Faktör Analitik Ayırıcı

Özellik Teorisi, üçüncüsü ise Hans J. Eysenck; Biyoloji Temelli Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Teorisidir.

2.2.3.3.1. Gordon W. Allport; Ayırıcı Özellik Teorisi

Gordon Allport, ego kavramı ile karıştırmamak, yeni bir terim kazandırmak ve bireyin aynı zamanda “bilen” oluşunu da vurgulamak amacıyla benlik terimi yerine proprium terimini kullanmıştır. Proprium kişiliğin bedensel biliş, benlik imajı, benlik saygısı, benim olanlar algısı, mantıksal düşünme, benlik özdeşimi amaçlı çaba ve bilmek işlevlerini kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Kişilik gelişiminin bebektikten itibaren ve giderek örgütlenen bu yedi yönü aslında bireyin benliğine olan duyguları içermektedir. Her biri kişiliğin gizli yönlerini kapsamaktadır ve bireyin kendini nasıl bildiğini ve tanıdığını belirlemektedir (Yanbastı, 1996, 208).

Gordon Allport’a göre kişilik, kişinin içerisinde var olan ruhbilimsel süreçlerdir. Bu süreçler direkt olarak gözlenmemektedir veya insanlar arasındaki davranış farklılıklarına dayanmaktadır. Kişilik her zaman aynı şekilde işlemeyen, gelişen duruma uyum sağlayan dinamik bir yapıya sahiptir ve her birey için yegânedir. Kişiliğin bir diğer yönü ise iç ve dış çevredeki değişikliklere adapte olabilmesidir (Cloninger, 2006, 69).

Allport’un olgun kişilik ile ilgili kriteri, kişinin ebeveynine, çocuğuna, eşine veya yakın arkadaşına karşı samimi ve sevgi dolu davranışlar sergileyebilme yeteneğidir. Burada kişi başkalarına verdiği değeri ve onun mutluluğuna verdiği önemi açıkça göstermektedir. Olgun kişiler, sadece yakın çevresindeki kişilerle değil aynı zamanda diğer insanlarla da yakın ilişkiler kurmaktadır ve onların durumlarını anlamaktadır (Millon ve Grossman, 2006, 34).

2.2.3.3.2. Raymond B. Cattell: Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Teorisi

Bireyin davranışlarının incelenmesinde değişkenlerin veya faktörlerin belirlenmesini savunan ve psikoanalitik teorisini hem de öğrenme teorisini birleştiren bu teoriye göre kişilik gelişimi yaş dönemlerini takip ederek oluşmaktadır. Öğrenme bu teori için oldukça önemli bir kavramdır. Cattell, kişilik gelişimi ve yapısında

öğrenmeyi etkilemesi açısından çevrenin son derece önemli olduğunu ve çevre etmenleri içinde de en önemlisinin aile olduğunu vurgulamıştır (Yanbastı, 1996, 241)

Kişilik yapısında bazı katmanlar olduğunu varsayan Cattell bunları treyt (özellik), erg, meta erg, benlik ve özel denklemler olarak ifade etmiştir. Treytler, davranışlara yön veren ve çerçeve kazandıran, devamlılık ve düzen getiren eğilimlerdir. Ergler doğuştan var olan ve yaşam boyunca şekil alan, fiziksel eğilimleri, becerileri, dikkat, algı ve öğrenme yeterliliklerini simgeleyen dinamik kaynak treytlerdir. Meta ergler ise deneyimsel ve sosyo-kültürel faktörleri simgeleyen ve çevre tarafından kalıplanan dinamik kaynak terytleridir. Benlik treytlerin ve erglerin dinamik örgü içerisinde örgütlenmesi sonucu oluşan stabil algılar iken özel denklem bütün treyt, erg, meta erg ve dinamik örgü sistemlerinin her insanda var olduğu şekli belirtmeye yarayan bir formüldür (Yanbastı, 1996, 239-240)

Cattell, kişiliği, özellikleri anlayabilme açısından ele almış ve pek çok psikolojik ölçüm aracı kullanarak çeşitli iş alanlarında özellikler üzerine çalışmalar yürütmüştür (Chandarana, 2008, 32). Cattell kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla ilk adım olarak kişilik ile ilgili tüm değişkenlerin dilde bulunabileceği düşüncesi ile İngilizce sözlükte kişilik ile ilişkili tanımları değerlendirmeye karar vermiştir. Kişilik ile ilgili sıfat tarama çalışması ilk olarak Allport ve Odbert tarafından 1936 yılında yapılmış ve araştırma sonucunda 18.000 kelimeye ulaşılmıştır ve 4.500 kelime kişilik tanımı için uygun görülmüştür. Bu çalışmadan faydalanan Cattell, bu sıfatlardan eş anlamlılarını çıkararak sayıyı 160 özelliğe düşürmüştür. Daha sonra psikolojik çalışmaların incelenmesi sonucunda bu sayı 171 özelliğe yükselmiştir ve Cattell bunları kişilik alanı olarak tanılamıştır. Cattell ve meslektaşları hala yüksek olan bu rakamlar üzerine çalışmalarını yürütmüş (Hampson, 1988, 58-59) ve faktör analizi sonucunda kişiliği tanımlamak için 12 faktör elde edilmiş ve daha sonra Cattell tarafından olması gerektiği düşüncesi ile 4 faktör daha dâhil edilmiştir. Bu 16 faktörle Cattell 16PF Kişilik Ölçeğini geliştirmiştir (Sinha ve Sinha, 2009, 33). Cattel'in 16 kişilik faktörü şekil 7'de görüldüğü şekildedir.

Cattell boyutsal özellikler ve kategorik sınıflar arasında seçim yapmanın hem saf hem de aldatıcı olduğu sonucuna varmıştır. Çünkü aynı türün iki yönünü

oluşturmaktadırlar. Bu modeller arasındaki temel ayrım kapsamlılığdır. Kullanıma göre gerektiğinde daraltılabilir veya genişletilebilir (Grove ve Tellegan, 1991: akt. (Millon ve Grossman, 2006, 15).

Cattel'in 16 Kişilik Faktörü

Yüksek Puan	Harf Sembolü ve Faktör Adı	Düşük Puan
Cana yakın, sevgi dolu, yumuşak başlı	A SICAKLIK	Uzak, eleştirel, soğuk, ilgisiz
Daha zeki, soyut düşünebilen	B AKIL YÜRÜTME	Daha az zeki, somut düşünen
Sakin, duygusal açıdan kararlı, gerçekçi	C DUYGUSAL KARARLILIK	Duygusal açıdan daha az kararlı, çabucak sinirlenen ya da üzülen, gerçekçi olmayan
Atılgan, yarışmacı, inatçı	E BASKINLIK	Uysal, alçakgönüllü, mahcup
Kaygısız, neşeli, hevesli	F CANLILIK	Ciddi, ağırbaşlı, suskun
Kurallara bağlı, ahlakçı, sorumlu	G KURALLARA BAĞLILIK	Kural tanımaz, ihmalkâr, hercai
Cüretli, gözü pek, maceraperest	H SOSYAL GİRİŞKENLİK	Ürkek, uzak, utangaç
İnatçı, kendine güvenen, bağımsız	I HASSASLIK	Bağımlı, hassas, alıngan
Başkalarına güvenen, kabul edici	L İHTİYATLILIK	Şüpheli, tedbirli
Hayal gücü kuvvetli, unutkan, sanatçı	M DALGINLIK	Geleneksel, ayakları yere basan, pratik
Kurnaz, gösterişli, abartılı	N İÇTENLİK	Dosdoğru, yapmacıksız, sosyal açıdan beceriksiz
Evhamı, kendini suçlayıcı, sorunlu	O ENDİŞE	Kendinden hoşnut, güvenli, kendinden emin
Tutucu, geleneksel	Q1 DEĞİŞİKLİĞE AÇIKLIK	Özgür düşünceli, açık fikirli, liberal
Kendine güvenen, becerikli, kendi kararları tercih eden	Q2 KENDİNE YETME	Katılımcı, takipçi, gruba bağlı
Kontrollü, kompulsif, düzenli	Q3 MÜKEMMELİYETÇİLİK	Disiplinsiz, savsak, düşüncesizce davranan
Gergin, engellenmiş, güdülenmiş	Q4 GERGİNLİK	Rahat, sakin, dingin

Şekil 7: Cattel'in 16 Kişilik Faktörü (Kaynak: Cattell, 1965: akt. İnanç ve Yerlikaya, 2011)

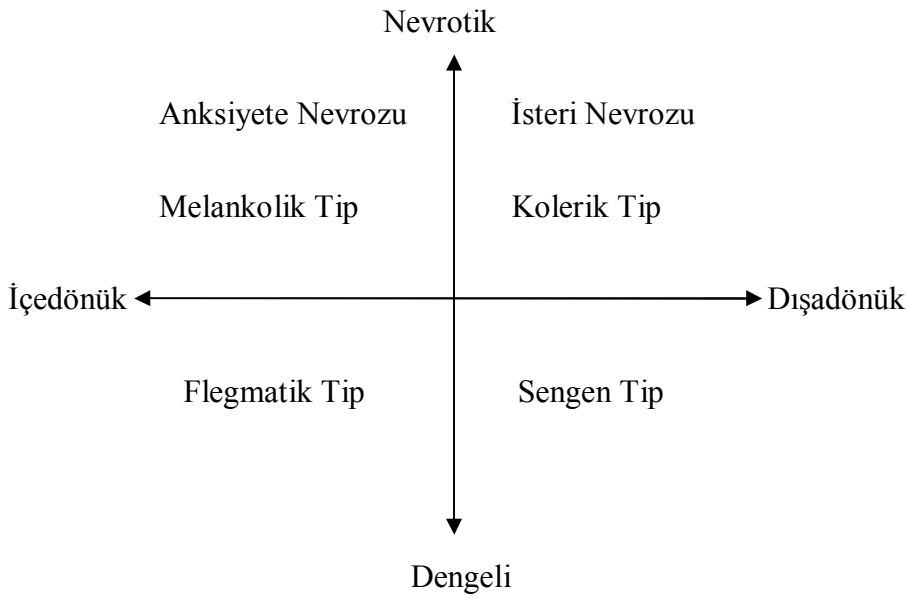
2.2.3.3.3. Hans J. Eysenck: Biyoloji Temelli Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Teorisi

Yunan felsefesinden yirminci yüzyıl psikiyatrisine kadar insanları kategorize etme eğilimi vardır. Yunanlılar melankolik, kolerik, sengen ve flegmatik olmak üzere dört kategoriye ayırmışlardır ve insanları bunlardan birisiyle tanımlamışlardır. İnsanlar arasındaki farklılıkları ifade etmenin bir diğer yolu ise boyutlar bakımından ele almak olmuştur. Boyutun içeriği ise o kişide bulunan tipe göre farklılaşmaktadır. Eysenck, psikozlarla ilgili teorisinde bir boyut üzerinde normal ve anormal kişileri gösteren ve orta boyuta ise normal insanları yerleştiren Kretschmer'in teorisinden ve Jung'un içedönük ve dışadönük insanlarla ilgili düşüncelerinden etkilenmiştir. Bu düşünceleri bir araya getirerek kişilik yapılarını tanımlamıştır. Hans J. Eysenck 1953 yılında kişilik ile ilgili yürütmüş olduğu çalışmalarını faktör analizine tabi tutmuştur ve bu analizler sonucunda kişiliğin içedönük-dışadönük ve nevrotik-dengeli olmak üzere iki faktör ile açıklanabileceğini ileri sürmüştür. 1976 yılında kişilik ile ilgili tanımlamasını genişletmiş ve bu boyutlara psikotizm'i ekleyerek toplamda üç boyut elde etmiştir. İki boyut elde ettiği çalışmasında Yunan tiplerini, Kretschmer'in boyutlarını ve Jung'un anksiyete ve isteri olmak üzere iki çeşit nevrozu alarak teorisini geliştirmiştir (Hampson, 1988, 46-48).

Dışadönük boyutunda yüksek puan alanlar insanlarla ilişkileri iyi olan ve heyecan verici olayların arayışında olan sosyal insanlardır. Huzursuz, düşüncesizce davranan ve iyimser olan insan tipleridir. Tam aksine, düşük içedönük boyut puanı olanlar ise insanlar yerine kitapların arkadaşlığını tercih eden, düzenli, kontrollü, ılımlı, ölçülü ve ciddi insan tipleridir. Nevrotizm boyutunda yüksek puan alanlar ise gerilim ve kaygısını yansıtarak kişiler arası ilişkilerde zorluk yaşayan tipleridir. Düşük puan alanlar ise bu tarz zorluklar yaşamamaktadır ve normal insan olarak tanımlanmaktadır (Hampson, 1988, 50).

Eysenck'e göre üçüncü boyut olarak eklediği psikotizm, psikoza veya psikopatolojiye genetik olarak eğilimli olmayı ifade etmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2011, 281). Bu boyutta yüksek puan alanlar benmerkezci, dürtüsel ve diğerlerine karşı isyankâr bir yapıdadırlar. Bencillik, saldırganlık, anlayışsızlık, başkalarının

haklarına ve iyiliğine duyarsızlık bu boyutta yüksek puan alan kişilerin belirgin özellikleridir. Genelde bu bireyler, toplumda sorun yaratan, diğer insanların canını isteyerek sıkan kişilerdir. Psikotizm düzeyi düşük olan bireyler ise yardımsever, empatik, işbirliğine yatkın, uysal ve geleneksel kişilerdir (Eysenck ve Eysenck, 1969, 1985: akt. İnanç ve Yerlikaya, 2011, 281).



Şekil 8: Hans J. Eysenck: Biyoloji Temelli Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Teorisi Boyutları (Kaynak: Hampson, 1988, 48)

Eysenck kişiliği hiyerarşik açıdan açıklamıştır ve kişiliği dört düzeyde ele almıştır. En alt düzeyde özel tepkiler bulunmaktadır. Bunlar kişinin otobüs sırasında beklerken önündeki kişiyle konuşması veya trende kitap okuması gibi bazı davranışları temsil etmektedir (Hampson, 1988, 52). Bu düzeyde kişi kalımsal özellikler taşımaktadır ve belli durumlarda biyolojik olarak belirli tepkiler göstermektedir (Tombs, 1997, 381). Bir üst düzey kişinin edinmiş olduğu alışkanlıklarla ilgili olan düzeydir (Hampson, 1988, 52). Kişi bu düzeyde edinmiş olduğu deneyimler doğrultusunda benzer durumlara karşılaştığında benzer davranışlar sergilemektedir (Tombs, 1997, 381). Üçüncü düzeyde özellikler bulunmaktadır. Gözlenebilir davranışlardan çıkarılabilecek kişiye özgü özellikleri temsil etmektedir. Örneğin dışadönüklük boyutunda yer alan ve girişkenlik olarak

belirtilen özellikte yabancılara arkadaşça davranma, partilere katılma ve takım oyunlarına katılma yer almaktadır. En üst düzeyde ise tip kavramı bulunmaktadır. Tipler birbiriyle ilişkili özelliklerden oluşmaktadır. Eysenck, en üst düzeyi tip düzeyi olarak ifade etmesine rağmen, dışadönüklük, nevrozizm ve psikotizm tipleri değil, boyutları ifade etmektedir. Böylece her bir kişi üç boyutun özelliklerini farklı derecelerde taşıyabilmektedir (Hampson, 1988, 52).

2.2.3.4.Varoluşçu Teoriler

Varoluşçu Teorileri Carl R. Rogers; Birey Merkezli Yaklaşım ve Abraham M. Maslow; Kendini Gerçekleştirme Teorisi olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir.

2.2.3.4.1.Carl R. Rogers; Birey Merkezli Yaklaşım

Teorisinde benlik ve benlik kavramı üzerinde duran Rogers, kişiliği fenomenal alanda (veya tüm deneyimlerinde) işlevini gerçekleştiren organizma açısından ele almıştır. Bu alandaki algılamaların yapısı kendisiyle ve çevresiyle tutarlı olmak isteyen benliğin temelini oluşturmaktadır. Benlik kavramı ise bireyin kişiliğinin önemli bir parçasıdır. Benlik kavramı ‘ben’ (kişisel benlik) ve ‘beni’ (sosyal benlik) olmak üzere iki görüşten oluşmaktadır. ‘Ben’ kişinin kendisini nasıl gördüğü ve ne olmak istediği ile ilgilidir. ‘Beni’ ise bireyin başkalarına görüldüğü veya bu bireyin başkalarına nasıl görüldüğü ile ilgili hisleridir. ‘Ben’ ve ‘beni’ arasındaki tutarlılık boyutu, bireyin davranışlarını belirlemede kritik bir rol oynamaktadır. Tutarlılık boyutu ne kadar çok olursa kişinin diğer insanlarla ilişkileri o kadar uyum içerisinde olmaktadır ve kişinin kendisini nasıl gördüğü ve başkalarının onu nasıl gördüğü düşünceleri arasında tutarlılık vardır. Ancak ‘ben’ ve ‘beni’ arasında tutarlılık boyutu düşük olursa uyumsuzluk beklentisi oluşmaktadır ve bireyde kaygı ortaya çıkmaktadır (Chandarana, 2008, 33-35). Bu durumda olan bireylerin mutsuz olmaları muhtemeldir ve kendine saygıları düşük olmaktadır (Rogers, 1959, 227: akt. Simanowitz, 2003, 55).

Gerçekleştirme var olan potansiyeli tam olarak kullanmaya yönelik bir eğilimdir. Gerçekleştirme eğiliminin işlevi, bireyin benlik farkındalığı ve benlik kavramı yapısıyla ilgili bir kısım deneyimlerini değiştirmektir. Benlik kavramı veya

benlik yapısı, akıcı bir haldedir. Fakat çevre, kişisel değerler, hedefler ve idealler ile ilişkili ‘ben’ veya ‘beni’ algılarının yapısıyla tutarlıdır. Kendini gerçekleştirme, gerçekleştirme eğiliminin altında yatmaktadır ve benlik kavramının gelişiminden sonra ortaya çıkmaktadır ve bu kavramı sürdürmeye çalışmaktadır. Kendini gerçekleştirme daima en üst düzeyde gerçekleşmemektedir. Çünkü ister sağlıklı ister sağlıksız olsun her insan mümkün olduğunca belli bir ölçüye kadar kendini gerçekleştirmektedir (Merry, 2003, 348).

Rogers’a göre çocukluğun en önemli yönü ebeveynlerin çocuğa göstermiş olduğu sevgi ve güvendir (Simanowitz, 2003, 55). Ancak çoğu anne baba çocuk onların istediği gibi davrandığı sürece sevgisini göstermektedir ve onların davranışlarını onaylamadıklarında sevgilerini geri çekmektedir. Eğer anne babalar çocuklarına sevgiyi yalnızca uygun davranışlar sergilediklerinde gösterirse, çocuk bu durumu içselleştirmektedir ve buna uygun değer koşulları geliştirmektedir. Bu durumda çocuk kendisini yalnızca belirli koşullar altında değerli hissetmektedir ve sonuç olarak benliğini bir bütün olarak geliştirememektedir ve bir kısmının reddedileceği korkusuyla tüm yönlerini açığa vurmamaktadır. Anne ve babanın uygun gördüğü şekilde davranan çocuk hatalarını ve zayıf yönlerini görmemektedir ve kendi farkındalığını gerçekleştirememektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2011,303).

Çocuğun farkındalığı geliştikçe, saygı ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Rogers, 1959, 223: akt. Simanowitz, 2003, 55). Bu ihtiyacın karşılanmaması büyümekte olan çocuğun en önemli kaygısı haline gelmektedir. Çocuk için bu ihtiyaç, gerçekleştirme eğiliminden daha büyük bir ihtiyaçtır. Çocuğun kendisine saygısının gelişmesi için saygı görmesi ile ilişkilidir. Eğer çocuklar eleştiren, üzerinde baskı kuran veya karmaşık ve birbiriyle çelişkili ifadelerde bulunan insanlarla bir arada olursa, bunların kafaları karışmaktadır ve bu çocuklar durmadan küçük bir sevgi ve şefkat işareti arayışı içerisinde olmaktadır (Thorne, 1992, 30: akt. Simanowitz, 2003, 55). Çocukların bu şekilde yetiştirilmesi benlik kavramının oluşumunu etkilemektedir.

2.2.3.4.2. Abraham H. Maslow; Kendini Gerçekleştirme Teorisi

Maslow’un teorisine göre bireylerin ihtiyaçları temel ihtiyaçlardan daha karmaşık ihtiyaçlara doğru bir önem sırasına göre sıralanmıştır ve yalnızca

karşılanmayan ihtiyaçların güdülenmeye ihtiyacı vardır. Bireyler alt düzeydeki ihtiyaçları en azından asgari düzeyde karşılanmazsa, üst düzey ihtiyaçları karşılamak için güdülenememektedir. Maslow ihtiyaçların hiyerarşik bir düzenle düşükten yükseğe doğru fizyolojik, güvenlik, aitlik, saygı ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş grupta toplanabileceğini varsaymıştır (Lussier ve Achuna, 2010, 81).

Fizyolojik ihtiyaçlar hava, yiyecek, barınma, cinsellik ve acıdan sakınma gibi insanların temel ihtiyaçlarıdır. Bireyler fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyacı hissetmektedir. Güvenliği sağlayan birey sevgi, arkadaşlık, kabullenilme ve şefkat ihtiyacını karşılamaya çalışmaktadır. Bu ihtiyaçlar sosyal ihtiyaçlar olarak da isimlendirilmektedir. Sosyal ihtiyaçlar karşılandıktan sonra birey benlik, statü, kendine saygı, başarının farkında olma, kendine güven ve prestij duygusuna odaklanmaktadır. En üst düzeydeki ihtiyaç bireyin kendisine ait potansiyeli tam olarak geliştirme ve ortaya çıkarma ihtiyacıdır. Birey bunu başarmak için gelişme, başarı ve ilerleme arayışı içerisine girmektedir (Lussier ve Achuna, 2010, 82).

Maslow'a göre kendini gerçekleştirme en üst gelişim düzeyidir. Kişi tüm potansiyelini ortaya çıkarmaktadır. Bunu başaran kişiler kendini düşünen ve kendi kendini yönlendiren kişilerdir. Kendi kendilerine karar almaktadırlar ve toplumun onayına ihtiyaç duymaksızın amaçlarına ulaşmaktadırlar (Millon ve Grossman, 2006, 35).

2.3.PARANOİD DÜŞÜNCE İLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER

2.2.1.Paranoid Düşünce

“Paranoia” terimi ondokuzuncu yüzyılın son çeyreğinde özel bir anlam ve ağırlık kazanmasına karşın, bu terimin kökeni oldukça eskidir. Bu terim, Yunanca para (yan, dış) ve nous (akıl) kelimelerinden türetilmiştir ve **“akıl dışı”** anlamında, eski Yunan literatüründe **‘delilik’**, **‘çılgınlık’** olarak nitelendirilen durumları karşılayan geniş bir yelpaze için kullanılmıştır. Onsekizinci yüzyılda bu terimle ilgili geniş anlam yeniden canlandırılmış, ancak ondokuzuncu yüzyılda Alman psikiyatristleri tarafından özellikle düşmanlık görme ve büyüklük sanrılarının belirgin olduğu bazı durumlar için kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum için önerilen

Almanca ‘verrücktheit’ kavramı, giderek ‘paranoia’ ile yer değiştirmiştir (Kırpınar, 1997, 367).

1818 yılında Christian Heinroth *‘paranoia’* terimini duygulanım, irade gibi aklın diğer öğelerini birincil olarak tutmayan bir zeka bozukluğu olarak nitelendirmiştir. 1838 yılında Etienne Dominique Esquirol durumu, bireyin genel muhakeme ve davranışını bozmayan, ama bireyin düşünce yaşamını işgal eden bazen sadece bir bazen birkaçının bir arada bulunduğu sanrılar olarak görmüş ve *‘Monomanie intellectuelle’* olarak tanımlamıştır. 1861 yılında paranoidanın duygulanım bozukluğu temelinde geliştiğini dolayısıyla ikincil bir bozukluk olduğu ileri sürülmüştür. 1863 yılında Karl Ludwig Kahlbaum durumu, az görülen ama bariz, sürüp giden ve değişmeyen kötülük görme, büyüklük sanrıları ile beliren düşünme ve algılama sürecini etkileyen ama diğer akıl işlevlerini bozmayan kısmi bir akıl bozukluğu olarak tanımlamıştır. Snell ise 1865 yılında paranoidanın diğer ruhsal bozuklukların toplamından oluşan bir akıl bozukluğu olmaksızın varsanılar ve hezeyanlarla gözükten birincil bir akıl bozukluğu olduğunu belirtmiştir (Arkonaç, 1996, 231).

Tanımlayıcı psikiyatrinin öncüsü Kraepelin’in önermeleri, paranoidanın kavramsal öyküsü üzerinde daha güçlü bir etki yapmıştır. Kraepelin terimi önceleri kronik, sistematize sanrılar için kullanırken giderek kişilik gelişimi ve hastalık sürecini birbirinden ayıran yaklaşımları benimsemiş ve paranoidayı demans prekoksdan ayırmıştır (Kırpınar, 1997, 367). Ancak Mayer 1928 yılında Kraepelin’in parafreni olarak tanımladığı 78 vaka üzerinde yaptığı çalışma sonucunda parafreninin şizofreniden ayırt edilemeyeceğine karar vermiştir. Bu arada paranoia tanısı konmuş hastaların bir süre sonra ve sıklıkla paranoid şizofreni klinik tablosunu gösterdiklerini klinik takip çalışmaları ile saptayan Kolle (1931) paranoidanın, paranoid şizofreni ve parafreniden ayrılmasına karşı çıkmıştır (Arkonaç, 1996, 231).

Kretschmer, paranoidanın bir hastalık olarak değerlendirilmemesi gerektiğini, özellikle duyarlı kişiliği olanlarda ortaya çıkan ruhsal bir tepki olduğunu öne sürerken, Freud paranoidayı bir savunma nöro-psikozu olarak formüle etmiş ve kişinin kendine yönelen savunmaların giderek zayıflaması ve sonrasında da

başkalarına yansıtılması ve sanrısız bir biçimde bilinçliliğe geri dönmesi olarak tanımlamıştır (Kırpınar, 1997, 368).

Paranoya psikiyatride önemli bir nozolojik kavramı olmaya devam etmektedir. Bu durum birkaç anormal durumu sınıflandırmada son birkaç on yıldır kullanılarak desteklenmektedir. Sonuç olarak, DSM-IV'e (Amerikan Psikiyatrik Kurumu, 1994) göre, paranoid yapıyı oluşturan paranoid kişilik bozukluğu, şizotipal kişilik bozukluğu, sanrısız (paranoid) bozukluk ve şizofreninin paranoid tipi gibi en azından dört bozukluk bulunmaktadır (Rawlings ve Freeman, 1996, 451).

Paranoid (Sanrısız) bozukluğun erotonomik, grandiyöz, kıskançlık, persekütuar, somatik, mikst ve belirlenmemiş alt tipleri bulunmaktadır. Erotonomik alt tipinde kişi genellikle daha yüksek bir konumu olan bir kişinin kendisine âşık olduğuna dair hezeyanlar yaşamaktadır. Grandiyöz (büyüklük) alt tipinde kişinin kendisinin çok değerli, güçlü, bilgili, özel biri olduğuna dair hezeyanları vardır. Kıskançlık alt tipinde kişi eşinin sadakatsizlik gösterdiğine ilişkin hezeyanlar yaşarken, somatik tipde kişi fizik kusurunun ya da tıbbi bir durumunun olduğuna ilişkin hezeyanlar yaşamaktadır. Persekütuar (kötülük görme) alt tipinde ise kişi kendisine ya da kendisine yakın olan birine, bir şekilde kötü niyetli davranıldığına dair düşüncelere sahiptir (DSM-IV, 2004, 380). Hiçbir sanrısız tema daha belirgin olmadığında mikst tip ortaya çıkmaktadır. Önde gelen sanrısız inanış açıkça belirlenemiyorsa ya da özgül tiplerden biri olarak tanımlanamıyorsa, belirlenmemiş tip olarak adlandırılmaktadır (DSM-IV, 2004,375).

Paranoid kişilik bozukluğunu yedi tane tanı ölçütü bulunmaktadır. Paranoid kişilik bozukluğu olan kişiler (DSM-IV, 2004, 874-875);

(1) Yeterli bir temele dayanmaksızın başkalarının kendisini sömürdüğünden, aldattığından ya da kendisine zarar verdiğinden kuşulanmaktadır.

Yeni tanıştıkları kimselere güvenmez, uzun süre onları gözlemlerler, bir aldatılmayla karşı karşıya gelmemek için son derece ihtiyatlı davranırlar. İnsanlarla ilişkilerine hiç güvenmeyerek ve kuşku ile başlarlar, zamanla belli bir oranda güven duysalar bile kimseye tam olarak güvenmez, küçük bir olaydan birine olan

güvenlerini kaybederler. Dolayısıyla da hiçbir zaman gerçek bir dost edinemezler. Eşlerinin ya da çocuklarının davranışlarından bile, onların kendisini aldattıkları ya da yalan söylediklerine dair sonuçlar çıkarabilirler (Şahin, 2009, 47).

(2) Dostlarının ya da iş arkadaşlarının kendisine olan bağlılığı ya da güvenilirliği üzerine yersiz kuşkuları vardır.

Uzun zamandır tanyor ve arkadaşlık ediyor olsalar bile, kimseye tam olarak güvenemezler. Arkadaşlarının arkasından konuşup konuşmadıkları, kendisine karşı iyi davranışlar bile, içlerinde kendilerine karşı kötü bir niyetlerinin olup olmadığını sorgularlar. Mesela bir doğum gününe çağrıldıklarında hatta ısrar edildiğinde bile, belki de sadece usulen çağırılmışlardır ve gerçekten istemiyorlardır gibi değerlendirebilirler (Şahin, 2009, 47).

(3) Söylediklerinin kendisine karşı kötü niyetle kullanılacağından yersiz yere korktuğundan dolayı başkalarına sır vermek istememektedir.

Özel yaşamlarına ait bilgileri yakın arkadaşlarından bile gizlerler. Uzun süredir arkadaşlık ettikleri birine, mesela, bir kardeşlerinin psikiyatra gittiğini veya babasının alkol kullandığını ya da anne babasının ayrılmış olduğu gibi ileride aleyhine kullanılabileceğini varsaydığı şeyleri söylemezler. Kendi hakkında vereceği bilgilerin ileride aleyhlerine kullanılacağından kuşulanırlar. Bu kişiler psikiyatra geldiklerinde de, haklarında tutulan kartların ve dosyaların ne kadar güvenle saklandığı, bunlara başkalarının ulaşip ulaşamayacağı ya da ileride bu bilgilerin karşısına çıkarılıp çıkarılmayacağı konusunda rahat edemezler. Dolayısıyla, terapistlerine bile güvenmez, bazen küçük olaylardan güvenlerini yitirip, tedaviyi yarım bırakabilirler (Şahin, 2009, 47).

(4) Sıradan sözlerden ya da olaylardan aşağılandığı ya da gözdağı verildiği biçiminde anlamlar çıkarmaktadır.

Hezeyan düzeyinde olmamakla birlikte, kendileriyle hiçbir ilgisi olmayan olaylardan, kendileriyle alay edildiği ya da tehdit edildiklerine dair anlamlar çıkarırlar. Referans fikri olarak adlandırılan bu belirti, başkalarını sıklıkla yanlış

anlamalarına, olaylardan gerçek olmayan sonuçlar çıkarmalarına neden olur (Şahin, 2009, 47).

(5) Sürekli kin beslemektedir, yani onur kırıcı davranışları, haksızlıkları ya da görmezlikten gelinmesini bağışlamamaktadır.

Özellikle çoğu, çeşitli referans fikirlerine bağlı olsa da, insanların kendilerine karşı gösterdikleri ya da kendilerinin öyle sandığı onur kırıcı davranışları unutmazlar. Bir sabah, fark etmediği için selam vermeyen birini akıllarının bir köşesine yazar ve bunlara tepki göstermeden kin beslerler ama bazen de ani tepkiler gösterebilirler (Şahin, 2009, 47).

(6) Başkalarınca anlaşılır olmayan bir biçimde, karakterine ya da itibarına saldırıldığı yargısına varmaktadır ve öfkeyle ya da karşı saldırı ile birden tepki göstermektedir.

Tanımadığı kişilere “ne bakıyorsun?” diye bağırarak kimseler çoğunlukla bir referans fikrinin etkisiyle kendisiyle alay edildiğini sanan birileridir (Şahin, 2009, 47).

(7) Haksız yere karısının/kocasının ya da cinsel eşinin sadakatsizliği ile ilgili kuşkulara sık sık kapılmaktadır.

Geç açılan ya da kapalı bir telefonu hemen aldatılıyor olabileceklerinin kanıtı olarak yorumlar, eşleri ya da sevgilileri biraz geç kalsa, başka biriyle zaman geçiriyor olabileceklerine yorumlarlar (Şahin, 2009, 47).

Bu ölçütlerden dördü veya daha fazlasının olması ile belirli bir şekilde genç erişkinlik döneminde başlayan ve değişik koşullar altında ortaya çıkan sürekli kuşkuculuk ve güvensizlik durumu ortaya çıkmaktadır (DSM-IV, 2004, 874-875).

Paranoid düşünce ise kuşkuculuk ya da kişinin taciz edilmesi, kötülük yapılması ya da haksız yere kötü davranılmasını ilgilendiren sanrısız düşünceye göre daha düşük düzeyde olan düşüncedir (DSM-IV, 2004, 1056). Paranoid düşünce stresli bir durumda belirsizlikle baş edebilmek için bireyler tarafından kullanılan

insan sezgisi olarak değerlendirilebilir. Stres altında kişilerin nötr bir uyarıyı tehlike olarak vurgulaması ve paranoid temelli sezgilerine olan inançlarının artması ve bir karara ulaşmalarını sağlaması muhtemeldir. Paranoid düşünce iyi bir fırsatı kaçırmayla ortaya çıkan stresle de aktif hale gelebilmektedir (Preti ve Cella, 2010, 264).

Paranoid düşünce, hem fiziksel hem de kişisel psikososyal kimlikte güvenlik, dürüstlük durumlarıyla ilişkili olarak ortaya çıkabilmektedir (Freeman, 2007). Paranoid düşüncedeki kişiler kendilerine zarar geldiği veya zarar gelmek üzere olduğu ve persecutor (zarar veren) kişilerin kötülük etme niyetinde olduklarını düşünmeye yönelik bir eğilimleri vardır (Green ve diğerleri, 2007, 101).

Paranoid düşüncenin hemen hemen anksiyete ve depresyon belirtileri kadar rastlanan bir durum olması mümkündür (Van Os ve Verdoux, 2003; Freeman ve diğerleri, 2005, 427). İnsanların çoğu, arkadaşlarının, tanıdıklarının veya yabancıların düşman olabileceği veya kasıtlı olarak onları gözetledikleri ve bu olayın her gün olabildiği düşüncesine sahiptir. Belli seviyede obsesif düşünceye sahip olmanın genel toplumda normal kabul edildiği bulgularına ulaşılan çalışmalar bu durumu desteklemektedir (Rachman ve de Silva, 1978). Bu şaşırtıcı bir durum değildir, çünkü başkalarının niyetlerine karşı temkinli olmak bazı durumlarda geçerlidir. Genel anlamda bu düşünceler klinik bir problem değildir. Klinik probleme dönüşmesi ancak bu düşünceler aşırı, abartılmış veya asılsız durumlarda oluşmaktadır ve endişeye neden olmaktadır. Klinik olmayan nüfustaki paranoid düşünceler kişilerin kendi doğrularıyla ilgili doğal durumlardır (Freeman ve diğerleri, 2005, 427).

Paranoid düşüncenin genellikle altında yatan nedenin korku ve öfke gibi güçlü duygular ve anksiyete, depresyon, utanç ve suçluluk gibi durumlar olduğu ortaya konulmuştur (Freeman, 2007; Bentall ve diğerleri, 2001; Preti ve Cella, 2010). Aynı zamanda yapılan epidomolojik çalışmalar bazı kişilerin paranoid düşünce stiline daha yatkın olduğunu göstermiştir (Ellett, Lopes ve Chadwick, 2003; Green ve diğerleri, 2007; Rocchi ve diğerleri, 2008). Bu durum da paranoid düşüncenin kendi başına patolojik olmayacağını, ancak belli koşullar altında patolojik olacağını

göstergesidir (Stevens ve Price, 1996: akt. Preti ve Cella, 2010, 264). Örneğin stres altındaki kişilerde, tehdit uyarısını algılama ihtimali veya gerçek bir tehdidi kaçırma ihtimali artacaktır ve eninde sonunda sanrısız düşüncelerin gelişimi için ön koşulları yaratacaktır (Preti ve Cella, 2010-basım aşamasında: akt. Preti ve Cella, 2010, 264).

Pek çok insan edinmiş olduğu bilgiyi televizyon, gazete ve internetten edinmektedir. Bu sebeple insanlarda bazı düşünceleri yaratmada medyanın rolü oldukça fazladır (Freeman ve Freeman, 2008, 62-63). Örneğin ölümcül uçak kazaları daima manşetlerdedir. New York Times üzerine yapılan bir analiz bu haberlerin HIV, kanser, cinayet, intihar ve araba kaza haberlerinden çok daha fazla yayımlandığını göstermiştir. Şüphesiz bu durum çok yaygın olan uçma korkusunun sebebini anlatmaya yetmektedir (Freeman ve Freeman, 2008, 48).

Kentleşme, yabancılaşma, göç ve mağduriyet durumlarından herhangi birini yaşamak paranoid düşünceye yakalanma ihtimalini artırmaktadır. Örneğin göç edenlerin çoğu şehir merkezlerinde yalnız yaşamaktadır ve kendilerini soyutlanmış hissetmektedir. Genel olarak çoğu işsizdir, maddi olanakları sınırlıdır veya yetersizdir. Bu durumlarla baş etmek zorunda kalan kişilerin ruhsal hastalık yaşama olasılıkları artmaktadır (Freeman ve Freeman, 2008, 62-63).

Aids hastalığının yirminci yüzyıl ortalarında Afrika'da Sahra'nın alt kesimlerinde ortaya çıkan HIV virüsünden kaynaklandığı konusunda ve muhtemelen maymunlardan insanlara geçmiş olduğu konusunda bilim adamları fikir birliğine varmışlardır (Freeman ve Freeman, 2008, 5), fakat şaşırtıcı şekilde insanların büyük çoğunluğu, bunu tamamen asılsız bulmaktadır. 1999 yılında 520 Afro-Amerikan üzerinde yapılan çalışmada bu örneklemin %27'si Aids'in federal hükümet tarafından siyahları yok etmek için insanlar tarafından yapılan bir virüs olduğunu düşünmektedir, katılımcıların %23'ü ise kararsızdır. Bu durum insanların yarısının bilimsel açıklamayı dikkate almadığını göstermektedir. 2006 yılında Afro Amerikanlarla yapılan bir çalışmada ise katılımcıların %48'i aids'in insan yapımı olduğuna, %26'sı ise hükümet laboratuvarlarında üretildiğine inanmaktadır. Katılımcıların %53 aids'in tedavisi olduğuna, ancak kasıtlı olarak fakirlerden saklandığına inanmaktadır. Katılımcıların %12'si HIV virüsünün CIA tarafından

yaratılıp, yayıldığına inanmaktadır. Muhtemelen bu durum Afro-Amerikanların yetkililere güvenmemesinden ve zulüm ve ayrımcılık kurbanları olarak tarihlerini tanımlamalarından kaynaklanmaktadır (Freeman ve Freeman, 2008, 6).

11 Eylülde Amerika’da ikiz kulelere olan saldırı muhtemelen El-Kaide örgütü tarafından düzenlenmiş bir saldırdır. Böyle olmasına rağmen pek çok insanın bu saldırılarla ilgili büyük şüpheleri vardır. New York’ta yaşayanların görüşlerini içeren pek çok anketten çıkan sonuca göre katılımcıların % 49.3’lük bir kesimi bu saldırıyı Amerika Birleşik Devletleri liderlerinin önceden bildiğini ancak bilerek engellemediklerini düşünmektedir. ABD’de uygulanan bir ankete göre çalışmaya katılanların, üçte ikisi hükümet yetkililerinin saldırı uyarılarını dikkate almadığını düşünmektedir. %12’si Pentagon’a teröristler tarafından ele geçirilen bir uçak yerine füze ile saldırıldığından şüphelenmektedir. Kanadalıların % 22’si ise ABD ‘deki saldırının Usame Bin Ladin ile ilgisi olmadığına, aslında sözü geçen Amerikalıların uydurduğu bir senaryo olduğuna inanmaktadır (Freeman ve Freeman, 2008, 7).

Prenses Diana’nın ölümüyle ilgili olarak İngiltere’deki Müslümanlara 2006 yılında düşünce anketi uygulanmıştır. Katılımcıların % 36’sı Prenses Diana’nın bir Müslüman ile evlenmesini engellemek için güvenlik güçleri tarafından öldürüldüğüne inanmaktadır (Freeman ve Freeman, 2008, 7).

1990’lı yıllara kadar, insanların ne kadarının paranoid düşünceye sahip olduğundan hiç kimse şüphe duymuyordu. Fakat birkaç araştırma projesi bu konuda çalışma yapmıştır ve oldukça çarpıcı sonuçlar ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, ciddi bir zihinsel hastalık geçmişi olanlar hariç tutularak yapılmış çalışmalardır (Freeman ve Freeman, 2008, 9). Örneğin, ABD’de 8,580 yetişkin ile yapılan çalışmada, katılımcıların %21’i geçen yıl içinde diğer insanların, onlara karşı olduğu düşüncesini zaman zaman yaşadıklarını belirtmişlerdir. %9’u düşüncelerinin dışarıdan bir güç veya kişi tarafından kontrol altında tutulduğuna ve engellendiğine inandıklarını belirtmişlerdir. %1.5’i insanların onlara zarar vermek için komplolar kurduklarını hissettikleri zamanlar olduğunu belirtmişlerdir (Freeman ve Freeman, 2008, 9).

New York'ta 1,005 yetişkin üzerinde yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların %16'sı diğer insanlar tarafından takip edildiklerine veya insanların casusluk ettiklerini düşünmektedir, %6.9'u kendilerine yönelik komplolar olduğuna ve onları zehirlemeye çalıştıklarına inanmaktadır. %4.6'sı ise insanların gizlice onları test ettiklerine veya onları denediklerine inanmaktadır (Freeman ve Freeman, 2008, 10).

462 yetişkin üzerinde yapılan bir Fransız çalışmasına göre katılımcıların %25'i yaşamlarının belli noktalarında bir şekilde kötülüğe uğradıklarını hissettiklerini ifade etmişlerdir. %10.4'ü bazen kendilerine yönelik komplolar olduğuna inanmaktadır (Freeman ve Freeman, 2008, 10)

Yaşları 16 ila 61 yaş arasında değişen 1,202 İngiliz öğrencisinin önceki ay yaşadıkları duygularını değerlendirdikleri bir çalışma yapılmıştır. Katılımcıların %42'si en azından haftada bir kez kendileriyle ilgili olumsuz yorumlar dolaşıyor olabileceğini düşündüklerini, %27'i insanların kasıtlı olarak kendilerini kızdırmaya çalıştığını hissettiklerini, %19'u gözlendiklerini veya takip edildiklerini düşündüklerini, %5'i ise kendilerine yönelik bir komplo olabileceğini düşündüklerini belirtmişlerdir (Freeman ve Freeman, 2008, 10).

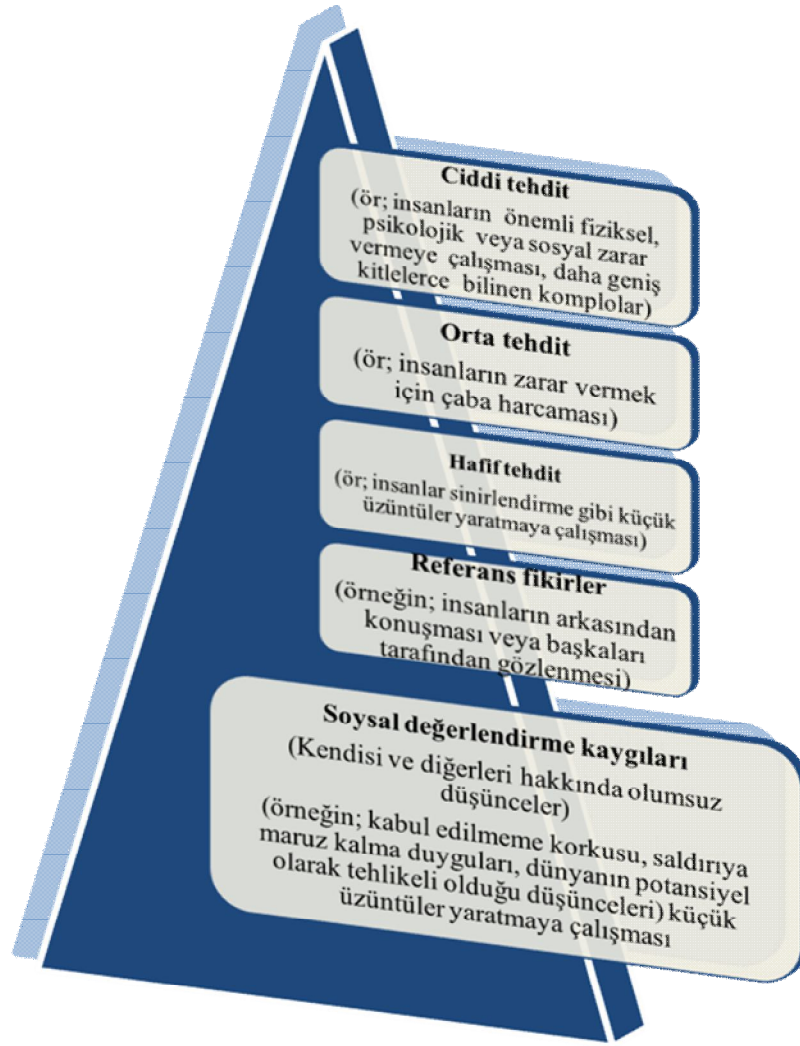
Brooklyn, New York'ta 55 yaş ve üzeri binden fazla kişi değerlendirilmiştir ve %13'ü önceki hafta paranoid düşünceler yaşadığını belirtmiştir (Freeman ve Freeman, 2008, 10). O halde paranoya oldukça yaygındır. Aslında nüfusun yaklaşık %15 ila %20'si sıkça paranoid düşünce yaşamaktadır (Freeman ve Freeman, 2008, 10). Paranoid düşünce psikoz belirtisi olarak düşünülebilir. Aslında, şizofreni vakalarının yaklaşık %50'sinde kötülük görme (persecutory) sanrıları mevcuttur (Sartorius ve diğerleri, 1986) ve bipolar bozukluk (Goodwin ve Jamison, 1990) veya major depresyon (Haltenhof, Ulrich ve Blauenburg, 1999) teşhisli hastalarda paranoid düşünce daha yaygındır.

Freeman ve diğerleri (2005, 427-435) normal nüfus üzerinde paranoid düşünceleri çok boyutlu olarak incelemişlerdir. 1202 katılımcıyla yapmış oldukları bu çalışma sonucunda şüpheli düşüncelerin çoğu insanda haftalık olarak bulunduğunu belirlemişlerdir. Katılımcıların %30-%40'ının kendileri hakkında

olumsuz yorumlar dolaştığına ilişkin düşünceleri vardır. %10-%30'u ise persekütuar düşüncelere sahiptir. Bu düşünceler “*birisi bana karşı kin besliyor*” gibi ciddi tehditten daha yaygın olarak “*insanlar kasıtlı olarak beni sinirlendiriyor*” gibi hafif tehdit düşünceleridir. Buna karşın yaklaşık %5 gibi az sayıda katılımcı “*bir komplo var*” gibi maddeleri en ihtimal dışı durum olarak belirtmiştir. Bu çalışma sonucundaki bulgular paranoya hiyerarşisini ortaya koymuştur. En yaygın şüphecilik şekli sosyal kaygı veya kişilerarası endişe içeriklidir. Referans düşünceler bu duyarlılığın üzerindedir. Persukütuar düşünceler önem yüklemeye yakından ilişkilidir. Tehdit unsuru olan zararın ciddiyeti arttıkça düşünce olağanlık derecesi azalmaktadır. Son noktada ise ciddi zararlar ve örgütlenmeyi içeren şüphecilik ve komplo hiyerarşinin en üstünde bulunmaktadır (Şekil 9).

Literatüre Richard Bentall ve meslektaşları (2001) tarafından kazandırılan anlam yükleme teorisine göre, eğer bir kişi olayları çevresindeki kişiler açısından değerlendiriyorsa, bu durum paranoid düşüncenin ortaya çıkmasında olası bir etki yaratıyor olabilir. Bu durum sanrılara sahip kişilerin, bu sanrılara neden olan önyargılara sahip olduklarında değil, olumsuz olaylar için dışsal anlam yüklemeye başladıkları andan itibaren olumsuz içerikli paranoid düşüncelere sahip olunması olarak ifade edilmektedir (Freeman, 2007, 440). Yani kişi başına gelen olumsuz bir duruma anlam yükleyerek çevresindeki kişileri bundan sorumlu tutmaktadır. Fear ve diğerleri (1996), Krstev ve diğerleri (1999) ve Lynon ve diğerlerinin (1994) araştırmaları sonucunda persekütuar sanrılara sahip kişilerde, kliniksel olmayan vakalarla kıyaslandığında, olumsuz olaylara karşı dışsal anlam yükleme eğilimleri olduğu açıkça görülmektedir (Freeman, 2007, 440).

Maher'in (1974) çalışmasından sonra, sanrısız inanışlar deneyimler açısından değerlendirilmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Yaşanılan deneyimler, sanrısız düşüncelerin oluşumu için delil kaynağı olan içsel duygular ve dışsal olaylar olarak ele alınmıştır. İçsel duygular açısından ele alınacak olursa alışılmışın dışında deneyimler paranoid düşünceye neden olmaktadır. Dışsal olaylarda ise belirsiz sosyal oluşum oldukça önemlidir. İçsel ve dışsal olaylar önceden yaşanmış deneyimler, bilgi, duygusal durum, anılar, kişilik ve karar verme süreci ile ilişki kurularak yorumlanmaktadır ve bu yüzden persekütuar açıklamaların kökeni bu çeşit psikolojik



Şekil 9: Paranoia Hiyerarşisi (Kaynak: Freeman ve diğerleri, 2005, 433)

süreçlerin altında yatmaktadır. Şüpheli düşünceler sıkça ruhsal çöküntü içerisinde gerçekleşmektedir ve genellikle zor kişilerarası ilişki, zorbalık, soyutlanma gibi stresli durumların önünde gitmektedir. Kişinin kendisiyle ve dış dünya ile ilgili belli başlı düşüncelere sahip olmasına neden olan geçmiş deneyimler strese neden olabilmektedir ve şüpheli düşüncelerin oluşumunu destekleyebilmektedir. Bu tarz olumsuz düşünceler anksiyete oluşumuna neden olmaktadır ve aksiyete de persekütuar düşüncenin oluşumunda rol oynayabilmektedir (Akt. Freeman, 2007, 448-450). Bir kişi, iki kişinin kendi arasında konuşmasını özel bir konuyu paylaşım olarak değerlendirirken, başka bir kişi bu kişilerin kendi hakkında konuştuğuna inanabilir (Peters, Joseph ve Garety, 1999, 554).

Paranoya psikozun ana belirtisidir. İma sanrıları ve persekütuar sanrıları şizofreni vakalarının en azından %50'sinde görülmektedir (Sartorius ve diğerleri, 1986; Cutting, 1997:akt. Green ve Diğerleri, 2008, 101). Fakat, paranoid düşünceler klinik olmayan nüfusta da bulunmaktadır (Bentall ve diğerleri, 2001, Verdoux ve diğerleri, 1998, ; Peters, Joseph ve Garety, 1999; Martin ve Penn, 2001; Freeman ve diğerleri 2005a,c). Genel nüfusun en azından %10-15'i düzenli olarak paranoid düşünceler yaşamaktadır (Freeman, 2007, 425).

Paranoid düşünceler kısa sürelidir ve bunu ara sıra yaşayan insanların klinik olgu olarak sanrısallık durumuna dönüşmeleri çok olası değildir. Sanrısallık düşünceleri, sağlıklı insanların zihnini hasta insanlarla kıyaslandığında daha az meşgul etmektedir ve sağlıklı insanlar daha az endişe duyma eğilimindedir (Lincoln, 2007, 211).

Normal dışı inançları bireyin psikolojik farklılıklarıyla ilişkilendiren açık kanıtlar bulunmaktadır. Düşünce tarzı, şizotipal özellikler (Wolfradt ve diğerleri, 1999), olasılık yanlış hükmü (Blackmore ve Transciako, 1985; Brugger ve Taylor, 2003; Musch ve Ehrenberg, 2002), ses uyarıcısını tanımlama istekliliği (Blacmore ve Moore, 1994), dışadönüklük (Thalbourne, 1981), fantezi eğilimi (Barholomew, Basterfield ve Howard, 1991) ve kontrol odağı (Grodt-Marnat ve Pegden, 1998) normal dışı inançlar veya deneyimlerle ilişkili farklılıklardır (akt. Genovese, 2005, 94).

Sanrısallık düşüncelerini normal nüfus üzerinde çalışmak kliniksel olarak persekütuar sanrıları olanları anlamada dolaylı olarak anlamaya yardımcı olmaktadır. Genel nüfustaki sanrısallık düşünceler üzüntü, işyerindeki bozukluk ve sosyal işleyiş ile ilişkilidir (Chan ve diğerleri, 2011, 255).

Chambell ve Marrison (2007) paranoid düşünceye sahip hastalarla ve sağlıklı kişilerle görüşme yapmışlar ve bu görüşmeler sonucunda hasta grubun paranoid düşünceleri tarafından daha fazla kontrol altında tutulduklarını hissettiklerini bulmuşlardır. Laroı ve Van der Linden (2005) sağlıklı kişilerin paranoid düşüncelerin kontrol edilemezliği ile ilgili kaygı ve olumsuz inançları hakkında yüksek düzeyde olumlu inançları olduğunu bulmuşlardır. Marrison ve diğerleri (2005) paranoya

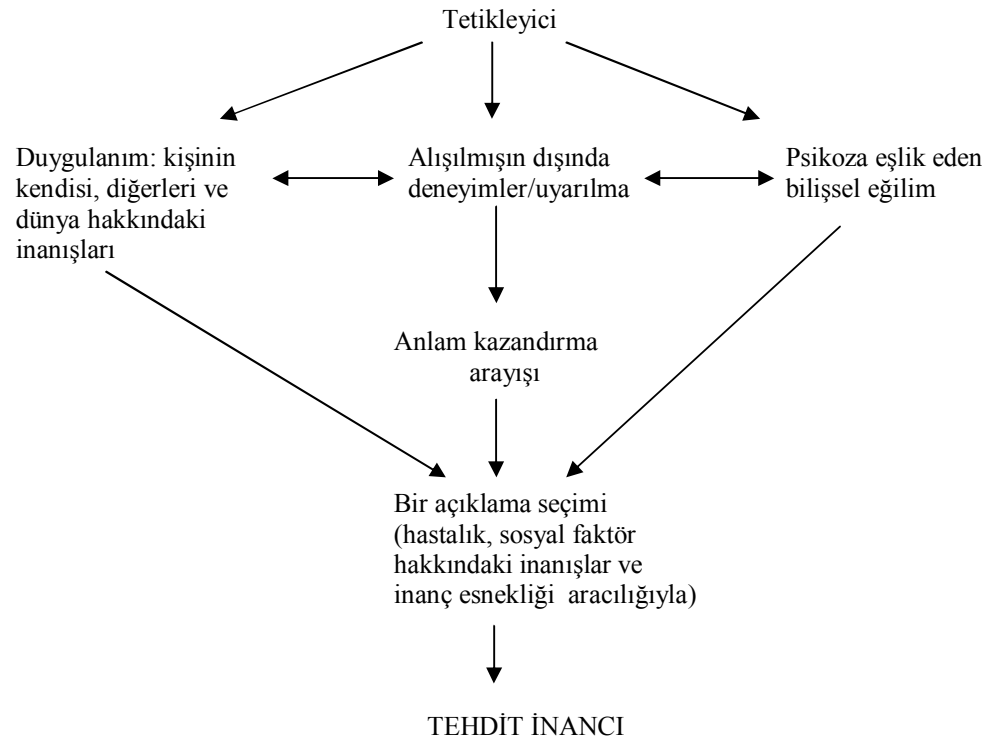
hakkında faydalı bir hayatta kalma stratejisi olarak algılanması gibi olumlu inançların paranoid düşüncelerle ilişkilendirildiğini bulmuşlardır (akt. Lincoln, Reumann ve Moritz, 2010, 379).

Martin ve Penn (2001, 263) 193 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları çalışmada yüksek depresif duygudurum, yüksek sosyal kaygı ve toplumun kendisiyle ilgili düşünceleri ve düşük kendine saygı durumlarında paranoid düşünce seviyesinin yüksek olduğunu bulmuşlardır. Green ve diğerlerinin (2008, 107) çalışmalarında aynı şekilde yüksek seviye paranoid düşüncenin yüksek seviye depresyon ve kaygı ile birlikte görülmesi sonucunu desteklemektedir.

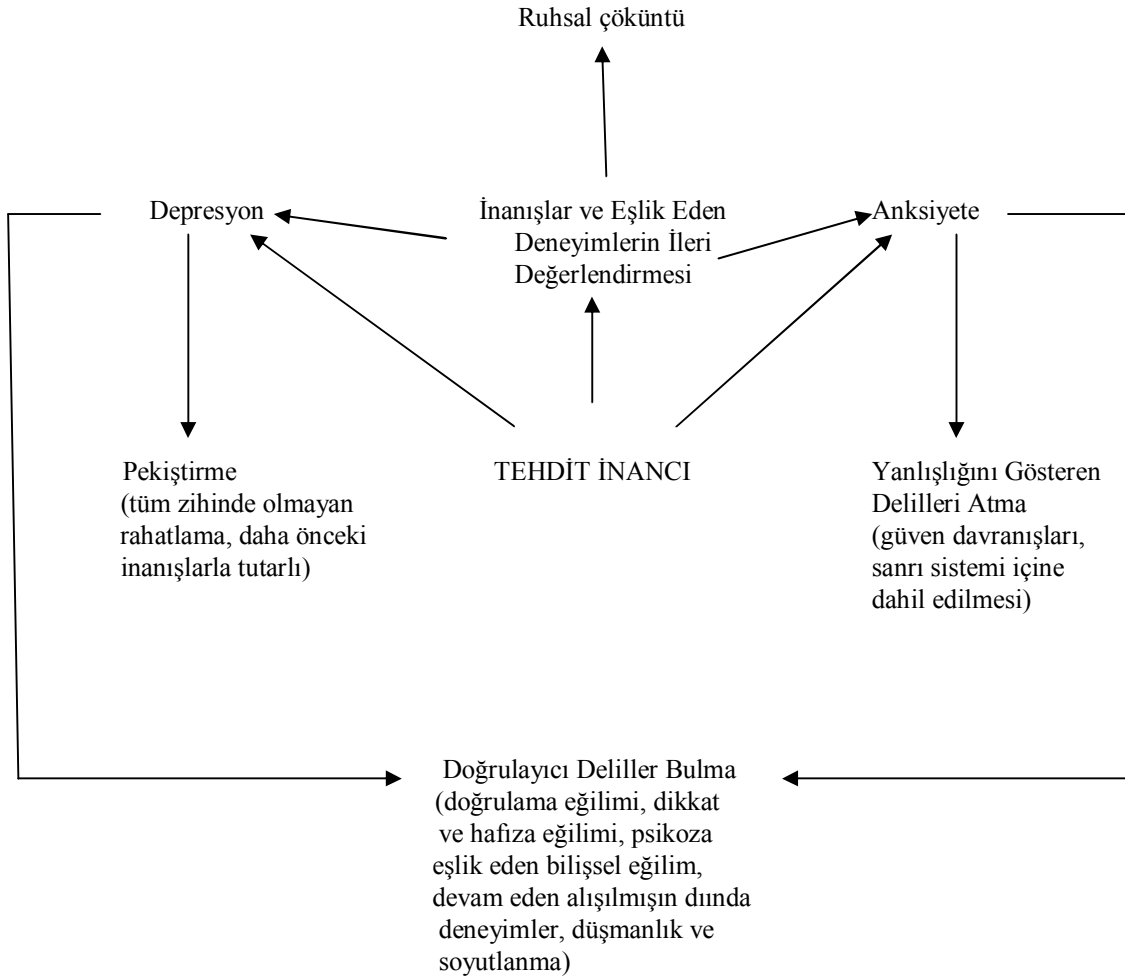
Akıl yürütme eğilimi kişilerdeki sanrılarının gelişimine katkıda bulunmaktadır ve olayları aslı olmayan temellere dayandırarak yanlış hüküm vermesine neden olmaktadır ve sonuç olarak da kişi bir yanlış yargıya varmaktadır (Freeman ve Freeman, 2008, 122). Freeman, Pugh ve Garety'nin genel nüfusta yargıya varma ve paranoid düşünce üzerine yaptıkları çalışmalarında bu durumun klinik vakalarda daha fazla olmasına karşın genel nüfusta %20 olarak bulunmuştur. Akıl yürütme eğiliminin sanrısız düşüncelerin oluşmasına neden olacağı olası bir durum değildir, ancak bu düşüncelerin kabul edilebilirliğine katkıda bulunması da muhtemel bir durumdur (Freeman, Pugh ve Garety, 2008, 258). Akıl yürütme eğilimiyle yargıya varma üzerine genel nüfusu içine alan çalışma sonuçlarında bu eğilim Huq, Garety ve Hemsley'in 1989 yılındaki çalışmasında %11, Fear ve Healy'nin 1997 yılındaki çalışmasında %20, Conway ve diğerleri'nin 2002 yılındaki çalışmasında %10, Startup'ın 2004 yılındaki çalışmasında %10, Moritz ve Woodward'ı 2005 yılındaki çalışmasında %6, Peters ve Garety'nin 2006 yılındaki çalışmasında ise %11.3 olarak bulunmuştur (Freeman, 2007, 438-439). Yapılan bu çalışmalardan elde edilen bulgular değerlendirilecek olursa klinik vakalar kadar yüksek olmamasına karşın genel nüfusun da yanlış bir yargıya varmaya yönelik düşünceleri olduğunu ortaya koymaktadır.

McReynold sanrısız inançların biçimsel olarak sanrısız olmayanlardan farklı olmadığını ileri sürmüştür. Maher olayları anlamlandırmaya çalışmadan kaynaklı inanışları ve özellikle açıklamaya sebep olan alışılmışın dışında deneyimleri

vurgulamıştır. Sanrısız açıklamalar akıl yürütme süreciyle yakından ilişkilidir. Fenomenoloji anksiyeteyi persekütuar düşünceye katkıda bulunan bir faktör olarak tanımlamıştır. Bu temel bulgular paranoya tehdit beklentisi modelini oluşturmuştur (Freeman ve Garety, 2004; Freeman ve diğerleri, 2002, 2006). Model açıkça paranoyanın gelişimine ve devam etmesine neden olan çeşitli faktörler olduğu düşüncesi temelinde oluşturulmuştur.



Şekil 10: Persekütuar Düşünce Oluşumu (Kaynak: Freeman, 2007, 449)



Şekil 11: Persekütuar Düşüncelerin Devam Etmesi (Kaynak: Freeman, 2007, 450)

2.4. Liderlik Tarzları ve Şüphecilik/Paranoid Düşünce Araştırmaları ve Sonuçları

Peters E. R., Joseph S. A. and Garety P.A. 1999 yılında yapmış olduğu “Measurement of Delusional Ideation in The Normal Population: Introducing PDI (Peters et all. Delusional Inventory)” isimli çalışmalarında daha önceden psikolojik bir rahatsızlığı olmayan 272 kişi ve psikolojik rahatsızlığı olan 20 hasta üzerinde üzüntü, kaygı ve inanma sanrıları ölçülmüştür. 272 katılımcının yaşları 19 ila 75 arasında değişen 82’si erkek, 129’u bayan, (61’i cinsiyetini belirtmemiş)’dan oluşmaktadır. 20 hastanın yaşları 18 ila 54 arasında değişmektedir ve 6’sı kadın, 14’ü erkektir. Araştırma bulgularına göre cinsiyet bakımından farklılık bulunmamaktadır.

Sağlıklı katılımcılarda yaş ile üzüntü ve kaygı arasında ve yaş ile inanma oranları arasında ters ilişki bulunmuştur. Yaş ilerledikçe üzüntü, kaygı ve inanma düzeyleri düşmektedir. Ancak hasta olan örneklemede yaş açısından bir ilişki saptanmamıştır. Hasta olan kişilerin bu sanrıları hasta olmayanlardan önemli derecede yüksek çıkmıştır. Sağlıklı grubun %37'si hayatlarında önemli bir amacı veya misyonları olduğuna inanmaktadır, %43'ü özel veya sıra dışı olduğuna inanmaktadır. Şüphencilik ile ilgili olan maddelere göre %75'i insanların görüldüğü gibi olmadığına, yaklaşık %57'si insanların bir şey ima etmeye çalıştığına ve yaklaşık %32'si herkesin kendileri hakkında dedikodu ettiğine inanmaktadır.

Daniel Freeman, Philippa A. Garety, Paul E. Bebbington, Benjamin Smith, Rebecca Rollinson, David Fowler, Elizabeth Kuipers, Katarzyna Ray ve Graham Dunn 2005 "Psychological Investigation of The Structure of Paranoia in a Non-clinical Population" isimli çalışmalarında normal insanlarda paranoid düşüncüyü araştırmışlardır. 1202 katılımcıyla yürüttükleri çalışma bulgularına göre katılımcıların yaklaşık 1/3'ünde düzenli olarak paranoid düşünce bulunmaktadır. Paranoid düşüncelerin artışı daha nadir ve tuhaf fikirlerle güçlenmektedir. Yüksek düzey paranoid düşünce bu duygularla baş etmede duygusal yaklaşım ve kaçınma ile ve düşük düzey mantıklı düşünme ve bağımsızlık ile ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bunlara boyun eğme davranışları, düşük düzey sosyal statü ve duygusal ifadelerle karşı olumsuz tutumlar eşlik etmektedir. Boyun eğme paranoid düşüncelerle ve öfke düşüncesi ve duygusu ile birlikte görülmektedir. Şüphencilik yaygın bir durumdur ve yaygın duygusal kaygılarla oluşan bu düşünceler hiyerarşik bir düzende olabilir. Ayrıca kendini dışlanmış, aşağı ve daha yetersiz bulan insanlar daha şüpheli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma bulgularına göre sorular ve verilen cevapların yüzdesi şu şekildedir: "Hakkımda dolaşan olumsuz düşünceler olabilir" %42, "Arkamdan kötü şeyler söyleniyor" %30, "İnsanlar kasıtlı olarak beni sinirlendirmeye çalışıyor" %27, "Gözlemleniyor veya takip ediliyor olabilirim" %19, "İnsanlar beni üzmeğe çalışıyor" %12, "Bildiğim birisi bana karşı kötü niyet besliyor" %12, "Başkaları tarafından tehdit altındayım" %10, "Birisinin bana zarar vereceğinden şüpheleniyorum" %8, "Tanımadığım birisi bana karşı kötü niyet besliyor" %8, "Eğer fırsat verilirse insanlar bana zarar verebilir" %8 ve "Bana karşı kurulmuş bir komplo olasılığı var" %5.

Raymond C. K. Chan, Xiaoyan Li, Man-kin Lai, Huanhuan Li, Ya Wang, Jifang Cui, Yongyu Deng ve Adrian Raine (2011) “Exploratory Study on The Base-rate of Paranoid Ideation in a Non-clinical Chinese Sample” isimli çalışmalarında 4951 üniversite öğrencisi üzerinde normal insanlarda paranoid düşünce düzeylerini incelemişlerdir. Araştırma süresince katılımcıların %2.1 ile %18.2 arası haftada en az bir kez paranoid düşünce yaşamıştır. Sıklık oranı inanma (ikna olma) ve üzüntü boyutlarında daha da artmıştır. İnanma alt boyutuna göre katılımcıların %9.3-%53.5’i bu düşüncelere inanmıştır. Üzüntü alt boyutuna göre, katılımcıların %14.7-%31.3’ü yaşanan paranoid düşünce ile beraber oldukça üzüntü hissetmişlerdir. Bu bulgular normal nüfus üzerinde de paranoid düşünce yaşadığında hastalarda yaşanan durumların yaşandığını göstermiştir.

Daniel Freeman, Katherina Pugh ve Philippa Garety, P. 2008 yılında normal insanlar üzerinde 100’ü erkek 100’ü kadın olmak üzere toplamda 200 katılımcıyla “Jumping to Conclusions and Paranoid Ideation In The General Population” isimli bir çalışma yürütmüşlerdir. Katılımcıların %20’sinde “Anlam yükleme” davranışı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paranoid düşüncelere inanma davranışı ve algısal anomali durumu eşlik etmektedir, fakat duygu durum semptomları bulunmamaktadır. Anlam yükleme, üzüntü ve duyguların yüksek seviyesinin bir ürünü olarak değil, sanrısız inanmaların seviyesiyle birlikte akıl yürütmeye ortaya çıkmaktadır.

Tania M. Lincoln 2007 yılında 359 normal nüfus, 53 şizofreni tanısı konulmuş hasta üzerinde “Relevant Dimensions of Delusions: Continuing the Continuum Versus Category Debate” isimli çalışmasını yürütmüştür. Araştırma bulgularına göre normal insanlarla kıyaslandığında, şizofrenili katılımcılar oldukça fazla maddeyi işaretlemişlerdir, inançlarla ilgili daha fazla üzüntü yaşamaktadırlar, onları düşünmeye daha fazla zaman harcamaktadırlar ve toplam inanma puanları daha yüksektir. Her iki grupta sanrısız düşünceler ve sanrı deneyimleri arasında güçlü bir ilişki vardır.

Daniel Freeman 2007 yılında yapmış olduğu “Suspicious Mind: The Psychology of Persecutory Delusions” isimli çalışmada klinikse olan ve kliniksel olmayan insanlar üzerinde persekütuar düşünceyi araştıran çalışmaların bir

derlemesini yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre özellikle kaygı kapsamı, üzüntüyü ve paranoid düşünce sürekliliğini etkilemektedir. Paranoya vakalarının çoğunluğu savunma işlevi görmemektedir. Fakat duygu durum kendi başına paranoid düşüncelerin oluşumunda yeterli değildir. Yaşanan anormal bir durumun tuhaf düşüncelere yol açarak persekütuar sanrıya sahip kişilerde akıl yürütüp sonuca varma eğiliminin olabileceğine dair bulgular bulunmaktadır.

James A. Martin ve David L. Penn, D. L. 2001 yılında yapmış oldukları “Brief Report Social Cognition and Subclinical Paranoid Ideation” isimli çalışmalarında normal insanlarda paranoid düşünceyi incelemişlerdir. 193 üniversite öğrencisinin katılımıyla yaptıkları çalışmanın bulgularına göre yüksek seviyede paranoid düşünce, daha yüksek seviyede depresif ruh hali, sosyal anksiyete ve kaçınma, ilksezisi değerlendirmesi, kendi kendini izleme ve düşük kendine saygı durumlarıyla ortaya çıkmaktadır. Paranoid düşünce ve anlam yükleme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre normal insanlarda ruh hali, anksiyete ve kendini algılama ile paranoid düşünce arasında ilişki bulunmaktadır.

C.E.L Green, D. Freeman, E. Kuipers, P. Bebbington., D. Fowler, G. Dunn and P. A. Garety 2007 yılında “Measuring Ideas of Persecution and Social Reference: the Green *et al.* Paranoid Thought Scales (GPTS)” isimli çalışmalarını 353 hiçbir bir psikolojik rahatsızlık geçmişi olmayan ve şu anda persekütuar sanrılar yaşayan 50 katılımcıyla yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre yüksek seviyede paranoid düşünce yüksek seviyede depresyon ve anksiyete ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Her iki grupta da persekütuar sanrılar olduğu bulunmuştur. Kliniksel olarak hasta olan grupta inanma, kaygı ve üzüntü diğer gruptan daha fazla çıkmıştır. Sosyal referans düşünceleri normal nüfusta diğer gruptan daha fazla çıkmıştır.

H. Verdoux, J. Van Os, S. Maurice-Tison, B. Gay, R. Salamon ve M. Bourgeois 1998 yılında yayımlanan “Is Early Adulthood a Critical Developmental Stage for Psychosis Proneness? A Survey of Delusional Ideation in Normal Subjects” isimli çalışmalarında 207 erkek, 237 kadın olmak üzere 18 yaş üstü toplamda 444 katılımcı üzerinde normal insanlarda yaş ile sanrısız düşünceler arasındaki ilişkiyi

incelemiştir. Araştırma sonucunda yaşla birlikte sanrısız düşüncelerde düşüş olduğu bulunmuştur. Genç katılımcılar persekütuar, düşünce karmaşıklığı, büyüklük ve paranormal inanışlar gibi alt boyutlarda daha yüksek puanlar elde etmişlerdir. “Bir şekilde hiç kötülük gördüğünüzü hisseder misiniz?” sorusuna %25.5 evet cevabını vermiştir. “Hiç size karşı bir komplo düzenlendiğini hisseder misiniz?” sorusuna ise %10.4 evet cevabını vermiştir.

David Rawlings ve Justin L. Freeman 1996 yılında normal nüfusta paranoid düşünceyi ölçmek amacıyla “A Questionnaire for the Measurement of Paranoia/Suspiciousness” isimli bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada birinci örneklem 202 kadın 62 erkek katılımcıdan, iç tutarlılık için kullanılan ikinci örneklem ise 222 kadın 75 erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda günlük insan ilişkilerinde bulunan şüphecilik ve düşmanlığın genel olarak güvensiz ve ihtiyatlı olma eğilimine ve hayatın acımasız ve insafsız olduğuna dair algıya neden olduğu bulunmuştur. Paranoya genel mutsuzluk ve yalnızlık duyguları ve aynı zamanda öfke ve kontrolsüzlük duygularıyla da ilişkili çıkmıştır. Bu çalışmada herhangi bir alt boyutta kadınlar ve erkekler arasında önemli bir fark görülmemiştir.

Eaton ve diğerlerinin (1991) Amerika’da hastalık tanısı olmayan 810 yetişkin katılımcı ile yapmış oldukları çalışmalarında önceki ayki döneme ait düşünceleri ölçülmüştür. Araştırmada sorulan sorular ve bu düşünceleri yaşayanların yüzdeleri şu şekildedir; “İnsanlar size karşı casusluk ediyor mu?” %12, “İnsanlar sizi takip etti mi?” %8, “İnsanlar sizi incitmeye çalıştı mı?” %5, “İnsanlar sizin zihninizi okudumu?” %2, “Başkaları sizi kontrol altında tuttu mu?” %2.

Tien ve Anhony (1990) Amerika’da 18-49 yaş arası hastalık tanısı olmayan 4994 katılımcının geçen bir yıllık süreçte oluşan semptomlarını incelemiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların belli bir duruma inanma yüzdeleri şu şekildedir; “İnsanların sizi izlediği veya casusluk ettiğine inanma” %2.6, “İnsanların sizi takip ettiğine inanma” %1.6, “Birisinin size kumpas kurmaya çalışmasına veya incitmeye veya zehirlemeye çalışmasına inanma” %0.5, “Birisinin sizin aklınızı okuduğuna inanma” %0.6, “Birisinin hareketlerinizi kontrol altında tuttuğuna veya düşüncelerinizi kontrol altında tuttuğuna inanma” %0.3, “Birisinin

veya bir şeyin aklınıza tuhaf düşünceler soktuğuna veya aklınızdaki düşünceleri aldığımı veya çaldığımı hissetme” %0.2.

Johns ve diğerlerinin (2004) İngiltere’de hastalık tanısı olmayan 16-74 yaş arası 8580 katılımcı ile yapmış oldukları çalışmalarında geçen bir yıllık döneme ait düşünceleri ölçülmüştür. Araştırmada sorulan sorular ve bu düşünceleri yaşayanların yüzdeleri şu şekildedir; “İnsanların size karşı olduğunu hissettiğiniz zamanlar oldu mu?” %21.2, “İnsanların kasıtlı olarak size veya ilgilerinize zarar vermeye çalıştığını hissettiğiniz zamanlar oldu mu?” %9.1, “Bir grup insanın size zarar vermek veya yaralamak niyetiyle kumpas kurduğunu hissettiğiniz zamanlar oldu mu?” %1.5, “Düşüncelerinizin dışarıdan bir güç veya kişi tarafında engellenmeye çalışıldığını hiç hissettiniz mi?” %9.0.

Östling ve Skoog (2002) hastalık tanısı olmayan 85 yaş üstü 347 yetişkin katılımcı ile yürütmüş oldukları çalışmada geçen ayki düşünceleri ölçülmüştür. Çalışma sonucunda kötülük görme, rahatsız edilme veya adaletsizce davranılmaya ilişkin paranoid düşünce %6.9, persekütuar sanrılar ise %3.5 olarak bulunmuştur.

Christenson ve Blazer (1984) hastalık tanısı konulmamış 65 yaş üstü 997 yetişkin katılımcı ile yürütmüş oldukları çalışma sonucunda yaygın persekütuar düşünceler %4 olarak bulmuşlardır.

Forsell ve Henderson (1998) hastalık tanısı konulmamış 75 yaş üstü 1420 yetişkin katılımcı ile yürütmüş oldukları çalışma sonucunda katılımcıların %6,3’ünde paranoid düşünce bulgusuna ulaşmışlardır.

Cohen ve diğerlerinin (2004) hastalık tanısı konulmamış 55 yaş üstü 1027 katılımcı ile yürütmüş oldukları çalışmada geçen bir haftaki düşünceler ölçülmüştür. Çalışma sonucunda paranoid düşünce %13 olarak bulunmuştur.

Yöneticilerin liderlik tarzları ile ilgili yapılmış yurtiçi çalışmalar özet şekilde verilmiştir.

Ali Gezici’nin 2007 yılında “ Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir

Uygulama” isimli yüksek lisans tezi sonucunda yöneticilerin liderlik tarzları; otoriter, demokratik ve tam serbestlik sağlayan liderlik olarak belirlenmiştir. Demokratik ve Tam serbestlik sağlayan liderlik tarzlarının iş tatmini üzerine olumlu, otoriter liderliğin ise, iş tatmini üzerine olumsuz etkisi olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra demokratik liderlikle yaş arasında anlamlı bir fark bulunmuş, 51-60 yaş aralığındaki çalışanlar 32-40 yaş aralığında çalışanlara göre liderlerinin daha fazla demokratik özellik taşıdıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra liderleri hakkındaki görüşlerinin demokratik liderliğe daha yakın olduğunu ve liderlerinin tam serbestlik tanıyan liderliğin otoriter ve demokratik liderliğin arasında olduğunu ifade etmişlerdir.

Durmuş Yörük, Süleyman Dünder ve Birol Topcu (2011) “Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler” isimli çalışmanın sonucunda Türkiye’deki belediye başkanlarının çoğunluğunun demokratik liderlik tarzı sergiledikleri, bunun yanında otoriter ve serbesiyetçi liderlik tarzlarını da benimseyen belediye başkanlarının da olduğu görülmüştür. Araştırmada, belediye başkanlarının benimsedikleri liderlik tarzında; yaşın, siyasette kaldığı sürenin, yerleşim yeri türünün, daha önce bu görevi yapıp yapmadığının ve özellikle de ait olduğu siyasi partinin belirleyici rol oynadığı saptanmıştır.

Dilek Baykal (1994) “Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma” isimli çalışmada Türkiye’de işçi sendikaları yöneticilerinin, liderlik tarzlarını belirlemeyi amaçlamış, örnek kütleyi oluşturan konfederasyonlara bağlı, 28 işkoluna ait işçi sendikaları yöneticilerinin %62.71’inin demokratik lider özelliğine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bulgulara göre yaşı 40-50 arasındaki orta yaştakilerin eğitim düzeyi üniversite olanlar ve kıdemi 5-10 yıl arasında orta derece tecrübesi olanlar diğerlerine göre daha demokratik liderlik özelliğine sahiptir.

Emine Kızıldaş (2010) “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma” isimli yüksek lisans çalışmada turizm sektöründeki araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin, ağırlıklı olarak otoriter liderlik tarzını benimseyen yöneticilerden oluştuğu ve demokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, girişimcilik özellikleri ile ilgili olarak diğer liderlik tarzlarındaki yöneticilere göre daha fazla girişimcilik özelliklerine sahip

oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyetlerine göre liderlik tarzları incelendiğinde, erkeklerin en benimsedikleri liderlik tarzı otoriter liderlik tarzı iken kadınların en benimsedikleri liderlik tarzı demokratik liderlik tarzıdır. Turizm sektöründeki yöneticilerin eğitim durumlarına göre liderlik tarzları incelendiğinde, ortaöğrenim ve lisans ve üstü mezunu yöneticiler en fazla otoriter, ön lisans mezunu yöneticiler en fazla demokratik liderlik tarzını benimsemektedirler. Otoriter liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin eğitim durumlarına göre benimsemiş oldukları otoriter liderlik düzeyinde farklılık yoktur. Ancak demokratik ve serbest bırakıcı liderlik düzeylerinde farklılıklar vardır. Öğrenim durumuna göre yöneticilerin en demokratikten başlamak üzere sıralaması, ön lisans, lisansüstü, ortaöğrenim mezunu yöneticiler şeklinde sıralanmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin öğrenim durumuna göre sıralaması ise, en serbest bırakıcıdan başlamak üzere, ön lisans, lisans ve üstü, ortaöğrenim mezunu yöneticiler şeklinde sıralanmaktadır.

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada izlenen yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri toplama yöntemi açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemeyi ve liderlik tarzları ve şüphencilik/paranoid düşünce düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeyi amaçlayan ilişkiyel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Tarama modeli araştırmalarda, araştırmaya konu olan birey, olay ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2006, 77).

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır ve elde edilen bulgular yorumlanarak öneriler geliştirilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2012 yılında Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve Bağlı İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumları, Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü, Kastamonu Defterdarlığı, Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı hastaneler, Kastamonu Orman Bölge Müdürlüğü, Kastamonu Karayolları Bölge Müdürlüğü, Kastamonu Belediyesinde görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu kurumlarda yönetici olarak görev yapan 1048 kişiden 850'sine uygulama yapılmış ve 604 anket geri dönmüştür. Bu anketlerden eksik doldurulanlar çıkarılmış ve 577 anket geçerli kabul edilerek araştırma örnekleme oluşturulmuştur. Bu doğrultuda araştırmaya katılan kurumların ve yöneticilerin sayıları tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Kurumlar ve Yönetici Sayıları

Kurum Adı	n	%
Kastamonu Üniversitesi	39	6,8
Kastamonu İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve Bağlı İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumları	363	62,9
Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü	21	3,6
Kastamonu Defterdarlığı	26	4,5
Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı hastaneler	34	5,9
Kastamonu Orman Bölge Müdürlüğü	26	4,5
Kastamonu Karayolları Bölge Müdürlüğü	16	2,8
Kastamonu Belediyesi	52	9,0
TOPLAM	577	100

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Liderlik Tarzı Ölçeği” ve “Şüphencilik/Paranoid Düşünce Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, yöneticiler tarafından doldurulan ve yöneticilerin demografik özellikleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan, araştırmacı tarafından literatür incelenerek hazırlanmış bir formdur. Yöneticilerin cinsiyeti, mesleki kıdemi, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurumu ve yöneticilik düzeyi hakkında bu form aracılığıyla yöneticilerden bilgi toplanmıştır.

3.3.2. Liderlik Tarzı Ölçeği

Liderlik tarzı ölçeği, Davranışsal teorilerden Iowa Üniversitesi araştırma sonuçlarıyla elde edilen otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarını ölçen bir ölçektir. Donald Clark'ın 2008 yılında geliştirmiş olduğu “Leadership Style

Scale” Süleyman Dünder tarafından Türkçeye uyarlanmış bir ölçektir. Durmuş Yörük, Süleyman Dünder ve Birol Topcu (2011)’nin “Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler” isimli çalışmalarında ve Emine Kızıltaş (2010)’ın “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma” isimli yüksek lisans çalışmasında kullanılmıştır. Liderlik ölçeğinde; otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik 30 soru bulunmaktadır. Liderlik anketindeki ölçekte yer alan ifadeler, “1=Hiçbir zaman”, “2=Nadiren”, “3=Ara sıra”, “4=Genellikle”, “5=Her zaman” olarak değerlendirilmiştir.

Liderlik Tarzı Ölçeğinin Alt Boyutları	Madde Numaraları
Otokratik	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28
Demokratik	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29
Serbesiyetçi	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30

Her bir alt boyutun olası en düşük puan değeri 10, en yüksek puan değeri ise 50’dir. Orijinal ölçekte her alt boyut için toplam puanlar alınarak yöneticilerin liderlik tarzı belirlenmektedir. Üç boyut arasından en yüksek olan puan kişinin normalde kullandığı liderlik tarzını belirlemektedir. Toplam puanın 40 veya üzeri olması o liderlik tarzının kullanıldığının yüksek göstergesidir. Toplam puanın 20 veya altında olması ise o liderlik tarzının benimsenmediğinin yüksek bir göstergesidir. İki puanın birbirine yakın değerlerde olması bir geçiş aşamasında olduğunuzu göstermektedir. Ancak yakın olan yüksek değerler demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzı ise bu kişinin muhtemelen serbesiyetçi liderliği benimsediğini göstermektedir.

Yapılan bu çalışmada liderlik tarzları aritmetik ortalama ve standart sapmaları bulunarak hesaplanmıştır. Buna göre otoriter liderlik tarzı $\bar{X}=32.777$ ve $ss=4.21$ olduğundan 34.898 ve üzeri puan alanlar otoriter olarak kabul edilmiştir. Demokratik liderlik tarzı $\bar{X}=40.042$ ve $ss=3.979$ olarak bulunmuş ve 42.033 ve üzeri puan alanlar demokratik olarak kabul edilirken serbesiyetçi liderlik tarzı $\bar{X}=38.388$ ve $ss=4.748$

olarak bulunmuş ve 40.763 ve üzeri puan alan katılımcılar serbesiyetçi olarak kabul edilmiştir. Orijinal ölçeğe göre üç değer arasında küçük bir fark olması kişinin henüz bir liderlik tarzı geliştiremediğini ya da doğru liderlik tarzını bulmaya çalışan yeni bir lider olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da üç değer arasında küçük fark olduğu ve henüz bir liderlik tarzını benimseyemeyen liderler olduğu bulunmuştur. Liderlik tarzları ile şüphencilik/paranoid düşünce arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan bir çalışma olmasından dolayı liderlik tarzlarına ilişkin yapılan analizlerde herhangi bir liderlik tarzını benimseyemeyen yöneticilerin verileri analiz dışı bırakılmıştır.

Liderlik Tarzı Ölçeğinin tüm sorularına güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbach's Alpha katsayısı .774 bulunmuştur. Liderlik Tarzı Ölçeğinin alt boyutlarına da güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda otoriter liderlik alt boyutu Cronbach Alpha katsayısı: .556, demokratik liderlik alt boyutu için Cronbach Alpha katsayısı .633 ve serbesiyetçi liderlik alt boyutu için Cronbach Alpha katsayısı .679 bulunmuştur.

3.3.3.Şüphencilik/Paranoid Düşünce Ölçeği

Şüphencilik/Paranoid düşünce ölçeğini geliştirmek amacıyla ilk olarak araştırmacı tarafından literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasında MMPI Paranoya Ölçeği (Hathaway ve MnKinley, 1989), PEN Psikotizm Ölçeği (Eysenck ve Eysenck, 1975), STA Paranoid Düşünce Alt Ölçeği (Hewitt ve Claridge, 1989), 16PF Şüphencilik Ölçeği (Cattell, Eber ve Tatsuoka, 1970), Buss'un Düşmanlık Ölçeği (Buss ve Perry, 1992), Fenigstein ve Venable (1992) tarafından geliştirilen Paranoya Ölçeği, Raine (1991) tarafından geliştirilen Şizotipal Kişilik Ölçeği, Green ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen Paranoid Düşünce Ölçeği (GPTS) incelenmiş ve bu ölçeklerden yöneticilerde şüphencilik/paranoid düşünce düzeyini ölçmeye yönelik 71 ilgili soru oluşturulmuştur. Bu sorularda yer alan ifadeler, "1=Hiç katılmıyorum", "2=Kısmen Katılıyorum", "3=Katılıyorum", "4=Genellikle Katılıyorum", "5=Tamamen Katılıyorum" olarak değerlendirilmiştir.

Analizin ilk aşamasında sorular arasında korelasyon incelenerek .05 üzerinde ilişkisi bulunmayan 13, 14, 16, 35, 40, 41, 42, 45, 46 ve 67. maddeler atılmıştır.

Analizin ikinci aşamasında geriye kalan 61 madde üzerinde tek faktörlü analiz yapılmıştır. Yapılan bu analizde KMO: .917, p: .000 ve Bartlett : 13025.703 olarak bulunmuştur ve veriler toplam varyansın %22.453'ünü açıklamaktadır. KMO ve Bartlett değerleri veri setine faktör analizi yapılabiliğini göstermiştir. Bu aşamada Component Matrix değeri .40'ın altında olan 19 madde atılmıştır. Bu madde numaraları 3, 18, 22,23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 50, 53, 54, 55, 59 ve 60'tır. Bu maddelerin atılmasından sonra KMO: .922, p: .000 ve Bartlett: 9513.170 olarak bulunmuştur ve veriler toplam varyansın %27.605'ini açıklamaktadır. Bu aşamadan sonra analize devam edilmiş ve Component Matrix değeri .40'ın altında olan 44. madde de atılmıştır. Bu maddenin atılmasından sonra KMO: .923, p: .000 ve Bartlett: 9312.538 olarak bulunmuştur ve veriler toplam varyansın %27.968'ini açıklamaktadır.

Yukarıdaki analizlerden sonra Communalities değerleri incelenmiş ve extraction değeri .25'in altında olan maddeler atılmıştır. Bu madde numaraları 1, 2, 4, 20, 26, 31, 32, 38, 39, 43, 47, 48, 49, 52, 57, 68 'dir. Bu maddenin atılmasından sonra KMO: .919, p: .000 ve Bartlett: 5889.088 olarak bulunmuştur ve veriler toplam varyansın %34.464'ünü açıklamaktadır. Bu aşamada Communalities extraction değeri .25'in altında çıkan 33. ve 51. maddeler atılmıştır ve elde edilen KMO: .916, p: .000 ve Bartlett: 5486.808'dir ve veriler toplam varyansın %35.630'unu açıklamaktadır. Bu aşamada Communalities extraction değeri .25'in altında çıkan 58. ve 69. maddeler atılmıştır ve elde edilen KMO: .915, p: .000 ve Bartlett: 5068.433'dür ve veriler toplam varyansın %37.002'sini açıklamaktadır. Bu aşamada Communalities extraction değeri .25'in altında çıkan 63. madde de atılmıştır ve elde edilen KMO: .919, p: .000 ve Bartlett: 4634.449'dur ve veriler toplam varyansın %37.835'unu açıklamaktadır.

Bu aşamada Communalities extraction değeri .30'un altında çıkan 66. ve 71. maddeler atılmıştır ve elde edilen KMO: .918, p: .000 ve Bartlett: 4065.775'dir ve veriler toplam varyansın %39.597'unu açıklamaktadır. Aynı şekilde Communalities extraction değeri .30'un altında olan 62. madde de atılmıştır ve analiz burada sonlandırılmıştır.

Tablo 2: Örneklem Yeterliliği Tablosu

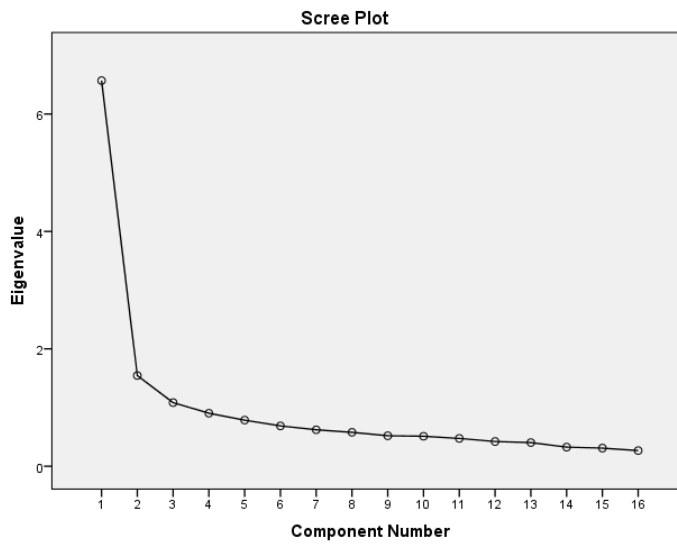
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,916
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3883,433
	df	120
	Sig.	,000

Tablo 3: Ortak Varyans Tablosu

Communalities		
	Initial	Extraction
S5 Çalışma arkadaşlarımdan bana zarar vermek isteyen birileri var	1,000	,537
S6 Birçok çalışan cezalandırılmaktan korktukları için kurallara uyarlar	1,000	,395
S7 Birçok çalışan yakalanmaktan korktukları için dürüst davranırlar	1,000	,537
S8 Astlarım tarafından aleyhimde bazı tertipler kurulduğuna inanıyorum	1,000	,492
S9 Birçok çalışan kaybetmektense, çıkarlarını korumak için kural dışı yollara başvurur	1,000	,459
S10 Yöneticilik kariyerim boyunca amirlerim bana çoğu kez hak etmediğim şekilde davrandı	1,000	,426
S11 Yöneticilik kariyerim boyunca astlarım bana çoğu kez hak etmediğim şekilde davrandı	1,000	,378
S12 Yöneticiliğini yaptığım kurum içerisinde insanların hakkımda çok konuştuğuna inanıyorum	1,000	,471
S15 Çalıştığım kurum içerisinde kendimi yalnız hissederim	1,000	,352
S17 Çoğu kurum çalışanı meslektaşlarına yardım etmekten hoşlanmaz	1,000	,349
S19 Üst yönetim içinde bana kötülük yapmak isteyen birileri var	1,000	,523
S21 İş yerinde aleyhimde onur kırıcı ve kötü sözler söylenir	1,000	,403
S61 Yöneticisi olduğum kurum içerisinde, hakkımda olumsuz düşünceye sahip kişiler var	1,000	,369
S64 İş yerinde diğer çalışanlar benimle çıkarları için iletişim kurmaya çalışırlar	1,000	,292
S65 Kurum çalışanları bana eleştirel bir şekilde bakarlar	1,000	,282
S70 Birlikte çalıştığım insanların bana aşırı ilgi göstermelerinin altında yatan bir neden olduğuna inanıyorum	1,000	,306

Tablo 4: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,569	41,056	41,056	6,569	41,056	41,056
2	1,545	9,654	50,710			
3	1,084	6,772	57,483			
4	,904	5,648	63,131			
5	,785	4,908	68,039			
6	,687	4,291	72,330			
7	,621	3,880	76,210			
8	,578	3,610	79,820			
9	,519	3,247	83,067			
10	,511	3,192	86,258			
11	,474	2,959	89,218			
12	,421	2,633	91,851			
13	,403	2,522	94,373			
14	,325	2,034	96,406			
15	,309	1,929	98,335			
16	,266	1,665	100,000			

**Şekil 12: Çizgi Grafiği (Scree Plot)**

Tablo 5: Faktör Yükleri Tablosu

Component Matrix ^a	
	Component 1
S5 Çalışma arkadaşlarımdan bana zarar vermek isteyen birileri var	,733
S7 Birçok çalışan yakalanmaktan korktukları için dürüst davranırlar	,733
S19 Üst yönetim içinde bana kötülük yapmak isteyen birileri var	,723
S8 Astlarım tarafından aleyhimde bazı tertipler kurulduğuna inanıyorum	,701
S12 Yöneticiliğini yaptığım kurum içerisinde insanların hakkımda çok konuştuğuna inanıyorum	,686
S9 Birçok çalışan kaybetmektense, çıkarlarını korumak için kural dışı yollara başvurur	,677
S10 Yöneticilik kariyerim boyunca amirlerim bana çoğu kez hak etmediğim şekilde davrandı	,653
S21 İş yerinde aleyhimde onur kırıcı ve kötü sözler söylenir	,635
S6 Birçok çalışan cezalandırılmaktan korktukları için kurallara uyarlar	,628
S11 Yöneticilik kariyerim boyunca astlarım bana çoğu kez hak etmediğim şekilde davrandı	,615
S61 Yöneticisi olduğum kurum içerisinde, hakkımda olumsuz düşünceye sahip kişiler var	,607
S15 Çalıştığım kurum içerisinde kendimi yalnız hissedirim	,593
S17 Çoğu kurum çalışanı meslektaşlarına yardım etmekten hoşlanmaz	,590
S70 Birlikte çalıştığım insanların bana aşırı ilgi göstermelerinin altında yatan bir neden olduğuna inanıyorum	,554
S64 İş yerinde diğer çalışanlar benimle çıkarları için iletişim kurmaya çalışırlar	,540
S65 Kurum çalışanları bana eleştirel bir şekilde bakarlar	,531

Faktör analizinin son aşamasında Communalities extraction değeri .250 üzerinde olan maddelerden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Elde edilen KMO: .914, p: .000 ve Bartlett: 3795.559'dur ve veriler toplam varyansın %40.463'ünü açıklamaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktörlü 16 maddelik şüphecilik/paranoid düşünce ölçeğine güvenirlik analizi uygulanmış ve Cronbach Alpha katsayısı .900 bulunmuştur.

Bu çalışmada paranoid düşünce düzeyleri belirlenirken aritmetik ortalama alınarak hesaplama yapılmıştır. Çalışmaya katılan yöneticileri paranoid düşünce toplam puanları üzerinden yapılan analiz sonucunda $\bar{X}=24.696$ ve $ss=8.234$ olarak bulunmuştur. Buna göre 20.578 ve altı puan alanlar normal, 20.579-28.813 arası puan alanlar şüpheli (orta düzey şüpheli/paranoid düşünce) ve 28.814 ve üzeri puan alanlar paranoid düşünce (üst düzey şüpheli/paranoid düşünce) olarak kabul edilmiştir.

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri doğrultusunda kamu kurumlarında uygulanan anketlerden elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Bulgular bölümünde önce, örneklem grubunun genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımları ile birlikte liderlik tarzları ve şüphecilik/paranoid düşünce düzeylerine yönelik bilgilere açıklamaları ile birlikte yer verilmiştir. Daha sonra ise anket ile elde edilen veriler araştırmanın hipotezleri ve bu hipotezlerin sunulduğu sırasına göre istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde SPSS 11 paket programı kullanılmıştır. Analizlere geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine Kolmogorov Simirnov Z testi ile bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve yöneticilik düzeyine ilişkin veriler normal dağılım göstermediği için ($p < .05$) bu değişkenlerle ilgili yapılan analizlerde Non-Parametrik testler, çalıştığı kurum değişkenine ilişkin veriler normal dağılım gösterdiği için ($p > .05$) bu değişkene ilişkin yapılan analizlerde Parametrik testler uygulanmıştır. Farklılığa ilişkin yapılan analizlerde Mann Whitney U-Testi, Kruskal Wallis Testi, Pearson Chi-square testi ve One-way Anova Testi uygulanmış, ilişkisel analizlerde ise Bivariate Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmaya ilişkin analizlere geçmeden önce araştırmanın bu aşamasında aynı örgütlenme yapısına sahip oldukları için bazı verilerin birleştirilmesi yolu seçilmiştir. Kastamonu Orman Bölge Müdürlüğü ve Kastamonu Karayolları Bölge Müdürlüğünde görev yapan yöneticilerin verileri birleştirilerek Bölge Müdürlüğü adı altında birleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki ve yöneticilik kıdem yılları 5 yıl ve altı, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü olmak üzere 5 grupta toplanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler üst düzey, orta düzey ve alt düzey olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Yöneticilerin çalıştığı kurumlar ve yöneticilik düzeyleri tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Yöneticilerin Çalıştığı Kurumlar ve Yöneticilik Düzeyleri

Kurum Adı	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici
Kastamonu Üniversitesi	Rektör Rektör Yrd. Dekan Dekan Yrd. Daire Başkanı	Dekan Yardımcısı Yüksekokul Müdürü Yüksekokul Müd.Yrd. Fakülte Sekreteri Şube Müdürü	Bölüm Başkanı AnabilimDal.Başk. Bölüm Başk.Yrd. Şef
Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğü	İl ve İlçe M. E. Md. M. E. Md. Yard. Şube Müdürü Reh. ve Den.. Başk. Reh.ve Den..Başk.Yrd.	Okul Müdürü Müdür Baş Yrd. Denetmen Özel Kalem Müd.	Müdür Yrd. Şef
Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü	I.ve II. Sınıf Emniyet Amiri	III. ve IV. Sınıf Emniyet Amiri	Başkomser Komser Komser Yrd.
Kastamonu Defterdarlığı	Defterdar Defterdar Yrd.	Müdür Müdür Yrd. Denetim Birim Koor.	Şef Uzmanlar
Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Hastaneler	Sağlık Müdürü Sağlık Müd. Yrd. Başhekim	Şube Müd. Başhekim Yard. Hastane Müd.	Müdür Yrd. Başhemşire Başhemşire Yrd. Şef
Kastamonu Orman Bölge Müdürlüğü	Bölge Müdürü Bölge Müd. Yrd. Şube Müdürü	Şube Müd. Yrd. Başmühendis	Mühendis Şef Sivil Savunma Uz.
Kastamonu Karayolları Bölge Müdürlüğü	Bölge Müdürü Bölge Müd. Yrd. Şube Müdürü	Şube Müd. Yrd. Başmühendis	Şef Başmühendis Yrd.
Kastamonu Belediyesi	Başkan Başkan Yrd. Müdür	Müdür Yrd. Belediye Meclis Üyesi Kontrol Mühendisi	Şef Zabıta Komiseri

Araştırma örneklemini oluşturan yöneticilerin demografik bilgilerine ilişkin olarak yöneticilik kıdemleri, mesleki kıdemleri, çalıştıkları kurumlar, yöneticilik düzeyleri ve cinsiyetleri değişken olarak alınmıştır. Çalışmaya katılan 577 yöneticiden elde edilen verilerle Şüphencilik/Paranoid Düşünce Ölçeği geliştirilmiş ve şüphencilik/paranoid düşünceye ilişkin analizler yapılmıştır. Bu analizlerin uygulandığı örneklem grubuna ilişkin demografik bilgiler tablo 7'de verilmiştir. Liderlik tarzları ile ilgili yapılan analiz aşamasında henüz bir liderlik tarzını benimseyemeyen yöneticilerin verileri analiz dışı bırakılmıştır (Sebebi yöntem bölümünde açıklanmıştır) ve örneklem grubu olarak 336 anket üzerinde analizler

gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerin uygulandığı örneklem grubuna ilişkin demografik bilgiler tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 7: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Örneklemine Frekans Dağılım Tablosu

Değişken		Cinsiyet				TOPLAM	
		Kadın		Erkek			
		n	%	n	%	n	%
Mesleki kıdem	5 Yıl ve altı	6	1.0	8	1.4	14	2.4
	6- 10 yıl	10	1.7	51	8.8	61	10.6
	11-15 yıl	18	3.1	114	19.8	132	22.9
	16-20 yıl	12	2.1	90	15.6	102	17.7
	21 yıl ve üstü	37	6.4	231	40.0	268	46.4
Yöneticilik kıdemi	5 Yıl ve altı	36	6.2	175	30.3	211	36.6
	6- 10 yıl	23	4.0	89	15.4	112	19.4
	11-15 yıl	7	1.2	68	11.8	75	13.0
	16-20 yıl	7	1.2	75	13.0	82	14.2
	21 yıl ve üstü	10	1.7	87	15.1	97	16.8
Çalıştığı Kurum	Kastamonu Üniversitesi	6	1.0	33	5.7	39	6.8
	Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğü	43	7.5	320	55.5	363	62.9
	Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü	0	0	21	3.6	21	3.6
	Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğü	10	1.7	16	2.8	26	4.5
	Kastamonu Defterdarlığı	8	1.4	26	4.5	34	5.9
	Bölge Müdürlüğü	4	7	38	6.6	42	7.3
	Kastamonu Belediyesi	12	2.1	40	6.9	52	9.0
Yöneticilik Düzeyi	Üst Düzey Yönetici	6	1.0	49	8.5	55	9.5
	Orta Düzey Yönetici	13	2.3	190	32.9	203	35.2
	Alt Düzey Yönetici	64	11.1	255	44.2	319	55.3
TOPLAM		83	14.4	494	85.6	577	100

Şüphencilik/Paranoid düşünceye ilişkin yapılan analizlerde çalışmaya katılan yöneticilerin 83’ü kadın (%14.4) 494’ü erkek (%85.6) olup, kadın yöneticilerinin 6’sının (%1.0) mesleki kıdemi 5 yıl ve altı, 10’unun (%1.7) 6-10 yıl arası, 18’inin (%3.1) 11-15 yıl arası, 12’sinin (%2.1) 16-20 yıl arası ve 37’sinin (%6.4) 21 yıl ve üstü grupta yer alırken, erkek yöneticilerin 8’inin (%1.4) mesleki kıdemi 5 yıl ve altı, 51’inin (%8.8) 6-10 yıl arası, 114’ünün (19.8) 11-15 yıl arası, 90’ının (%15.6) 16-20 yıl arası ve 231’inin (%40) 21 yıl ve üstü grupta yer almıştır. Çalışmaya katılan

toplam 577 yöneticinin 14'ünün (%2.4) mesleki kıdemi 5 yıl ve altı, 61'inin (%10.6) 6-10 yıl arası, 132'sinin (22.9) 11-15 yıl arası, 102'sinin (%17.7) 16-20 yıl arası ve 268'inin (%46.4) 21 yıl ve üstü grupta yer almaktadır.

Şüphencilik/Paranoid düşünceye ilişkin yapılan analizlerde çalışmaya katılan yöneticilerin yöneticilik kıdemine bakıldığında, kadın yöneticilerin 36'sı (%6.2) 5 yıl ve altı, 23'ü (%4.0) 6-10 yıl arası, 7'si (%1.2) 11-15 yıl arası, 7'si (%1.2) 16-20 yıl arası ve 10'u (%1.7) 21 yıl ve üstü grupta yer alırken, erkek yöneticilerin 175'i (%30.3) 5 yıl ve altı, 89'u (%15.4) 6-10 yıl arası, 68'i (11.8) 11-15 yıl arası, 75'i (%13.0) 16-20 yıl arası ve 87'si (%15.1) 21 yıl ve üstü grupta yer almıştır. Çalışmaya katılan toplam 577 yöneticinin 211'inin (%36.6) yöneticilik kıdemi 5 yıl ve altı, 112'sinin (%19.4) 6-10 yıl arası, 75'inin (13.0) 11-15 yıl arası, 82'sinin (%14.2) 16-20 yıl arası ve 97'sinin (%16.8) 21 yıl ve üstü grupta yer almaktadır.

Şüphencilik/Paranoid düşünceye ilişkin yapılan analizlerde çalışmaya katılan yöneticilerin çalıştığı kurumuna bakıldığında, kadın yöneticilerin 6'sı (%1.0) Kastamonu Üniversitesinde, 43'ü (%7.5) Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğünde, 10'u (%1.7) Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğünde, 8'i (%1.4) Kastamonu Defterdarlığında, 4'ü (%7) Bölge Müdürlüğünde ve 12'si (%2.1) Kastamonu Belediyesinde görev yaparken, katılımcılar arasında Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan kadın yönetici bulunmamaktadır. Erkek yöneticilerin 33'ü (%5.7) Kastamonu Üniversitesinde, 320'si (%55.5) Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğünde, 21'i (%3.6) Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğünde, 16'sı (%2.8) Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğünde, 26'sı (%4.5) Kastamonu Defterdarlığında, 38'i (%6.6) Bölge Müdürlüğünde ve 40'ı (%6.9) Kastamonu Belediyesinde görev yapmaktadır. Çalışmaya katılan toplam 577 yöneticinin 39'ü (%6.8) Kastamonu Üniversitesinde, 363'ü (%62.9) Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğünde, 21'i (%3.6) Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğünde, 26'sı (%4.5) Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğünde, 34'ü (%5.9) Kastamonu Defterdarlığında, 42'si (%7.3) Bölge Müdürlüğünde ve 52'si (%9.0) Kastamonu Belediyesinde görev yapmaktadır.

Şüphencilik/Paranoid düşünceye ilişkin yapılan analizlerde çalışmaya katılan yöneticilerin yöneticilik düzeyine bakıldığında, kadın yöneticilerin 6'sı (%1.0) üst

düzyer yönetici, 13'ü (%2.3) orta düzyer yönetici, 64'ü (%11.1) alt düzyer yönetici pozisyonunda görev yaparken, erkek yöneticilerin 49'u (%8.5) üst düzyer yönetici, 190'ı (%32.9) orta düzyer yönetici, 255'i (%44.2) alt düzyer yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Çalışmaya katılan toplam 577 yöneticinin 55'i (%9.5) üst düzyer yönetici, 203'ü (%35.2) orta düzyer yönetici, 319'i (%55.3) alt düzyer yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır.

Tablo 8: Liderlik Tarzları Örnekleme Frekans Dağılım Tablosu

Değişken		Cinsiyet				TOPLAM	
		Kadın		Erkek			
		n	%	n	%	n	%
Mesleki kıdem	5 Yıl ve altı	4	1.2	8	2.4	12	3.6
	6- 10 yıl	10	3.0	24	7.1	34	10.1
	11-15 yıl	10	3.0	62	18.5	72	21.4
	16-20 yıl	4	1.2	58	17.3	62	18.5
	21 yıl ve üstü	16	4.8	140	41.7	156	46.4
Yöneticilik kıdemi	5 Yıl ve altı	16	4.8	100	29.8	116	34.5
	6- 10 yıl	16	4.8	44	13.1	60	17.9
	11-15 yıl	0	0	46	13.7	46	13.7
	16-20 yıl	6	1.8	50	14.9	56	16.7
	21 yıl ve üstü	6	1.8	52	15.5	58	17.3
Çalıştığı Kurum	Kastamonu Üniversitesi	2	0.6	28	8.3	30	8.9
	Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğü	22	6.5	176	52.4	198	58.9
	Emniyet Müdürlüğü	0	0	10	3.0	10	3.0
	Sağlık Müdürlüğü	4	1.2	6	1.8	10	3.0
	Kastamonu Defterdarlığı	4	1.2	16	4.8	20	6.0
	Bölge Müdürlüğü	4	1.2	30	8.9	34	10.1
	Kastamonu Belediyesi	8	2.4	26	7.7	34	10.1
Yöneticilik Düzeyi	Üst Düzey Yönetici	4	1.2	30	8.9	34	10.1
	Orta Düzey Yönetici	6	1.8	108	32.1	114	33.9
	Alt Düzey Yönetici	34	10.1	154	45.8	188	56.0
TOPLAM		44	13.1	292	86.9	336	100

Tablo 8'de görüldüğü üzere henüz bir liderlik tarzını benimseyemeyen yöneticilerin anketleri kapsam dışında bırakıldığında liderlik tarzına ilişkin analizler 336 anket üzerinde yapılmıştır. Liderlik tarzlarına ilişkin yapılan analizlerde

çalışmaya katılan yöneticilerin 44'ü kadın (%13.1) 292'si erkek (%86.9) olup, kadın yöneticilerinin 4'ünün (%1.2) mesleki kıdemi 5 yıl ve altı, 10'unun (%1.2) 6-10 yıl arası, 10'unun (%3.0) 11-15 yıl arası, 4'ünün (%1.2) 16-20 yıl arası ve 16'sinin (%4.8) 21 yıl ve üstü grupta yer alırken, erkek yöneticilerin 8'inin (%2.4) mesleki kıdemi 5 yıl ve altı, 24'ünün (%7.1) 6-10 yıl arası, 62'sinin (18.5) 11-15 yıl arası, 58'inin (%17.3) 16-20 yıl arası ve 140'ının (%41.7) 21 yıl ve üstü grupta yer almıştır. Çalışmaya katılan toplam 336 yöneticinin 12'sinin (%3.6) mesleki kıdemi 5 yıl ve altı, 34'ünün (%10.1) 6-10 yıl arası, 72'sinin (21.4) 11-15 yıl arası, 62'sinin (%18.5) 16-20 yıl arası ve 156'sının (%46.4) 21 yıl ve üstü grupta yer almaktadır.

Liderlik tarzlarına ilişkin yapılan analizlerde çalışmaya katılan yöneticilerin yöneticilik kademine bakıldığında, kadın yöneticilerinin 16'sının (%4.8) 5 yıl ve altı, 16'sının (%4.8) 6-10 yıl arası, 6'sının (%1.8) 16-20 yıl arası ve 6'sının (%1.8) 21 yıl ve üstü grupta yer alırken, erkek yöneticilerin 100'ünün (%29.8) 5 yıl ve altı, 44'ünün (%13.1) 6-10 yıl arası, 46'sının (13.7) 11-15 yıl arası, 50'sinin (%14.9) 16-20 yıl arası ve 52'sinin (%15.5) 21 yıl ve üstü grupta yer almıştır. Çalışmaya katılan toplam 336 yöneticinin 116'sının (%34.5) yöneticilik kıdemi 5 yıl ve altı, 60'mın (%17.9) 6-10 yıl arası, 46'sının (13.7) 11-15 yıl arası, 56'sının (%16.7) 16-20 yıl arası ve 58'inin (%17.3) 21 yıl ve üstü grupta yer almaktadır.

Liderlik tarzlarına ilişkin yapılan analizlerde çalışmaya katılan yöneticilerin çalıştığı kuruma bakıldığında, kadın yöneticilerin 2'si (%0.6) Kastamonu Üniversitesinde, 22'si (%6.5) Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğünde, 4'ü (%1.2) Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğünde, 4'ü (%1.2) Kastamonu Defterdarlığında, 4'ü (%1.2) Bölge Müdürlüğünde ve 8'i (%2.4) Kastamonu Belediyesinde görev yaparken, katılımcılar arasında Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü görev yapan kadın yönetici bulunmamaktadır. Erkek yöneticilerin 28'i (%8.3) Kastamonu Üniversitesinde, 176'sı (%52.4) Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğünde, 10'u (%3.0) Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğünde, 6'sı (%1.8) Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğünde, 16'sı (%4.8) Kastamonu Defterdarlığı'nda, 30'u (%8.9) Bölge Müdürlüğünde ve 26'sı (%7.7) Kastamonu Belediyesinde görev yapmaktadır. Çalışmaya katılan toplam 336 yöneticinin 30'u (%8.9) Kastamonu Üniversitesinde, 198'i (%58.9) Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğünde, 10'u (%3.0) Kastamonu İl

Emniyet Müdürlüğünde, 10'u (%3.0) Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğünde, 20'si (%6.0) Kastamonu Defterdarlığında, 34'ü (%10.1) Bölge Müdürlüğünde ve 34'ü (%10.1) Kastamonu Belediyesinde görev yapmaktadır.

Liderlik tarzlarına ilişkin yapılan analizlerde çalışmaya katılan yöneticilerin yöneticilik düzeyine bakıldığında, kadın yöneticilerin 4'ü (%1.2) üst düzey yönetici, 16'sı (%1.8) orta düzey yönetici, 34'ü (%10.1) alt düzey yönetici pozisyonunda görev yaparken, erkek yöneticilerin 30'u (%8.9) üst düzey yönetici, 108'i (%32.1) orta düzey yönetici, 154'ü (%45.8) alt düzey yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Çalışmaya katılan toplam 336 yöneticinin 34'ü (%10.1) üst düzey yönetici, 114'ü (%33.9) orta düzey yönetici, 188'i (%56.0) alt düzey yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır.

4.2. Birinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular

4.2.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Çalıştığı Kurum ve Yöneticilik Düzeyi Değişkenleri Arasındaki Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

Araştırmada liderlik tarzlarına ilişkin analizlerde toplamda 336 yöneticinin 158'i (%47) otoriter liderlik tarzını, 56'sı (%56) demokratik liderlik tarzını ve 122'si (%36.3) serbesiyetçi liderlik tarzını benimsemektedir. Birinci alt problemle ilgili bulgular yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurum ve yöneticilik düzeyi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

Liderlik tarzı değişkeninin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak amacıyla Pearson Chi-square testi uygulanmıştır. Tablo 9'da görüldüğü üzere yöneticilerin 44'ü (%13.1) kadın, 292'si (%86.9) erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Kadın yöneticilerin 18'i (%5.4) otoriter, 4'ü (%1.2) demokratik, 22'si (%6.5) serbesiyetçi liderlik tarzını benimserken erkek yöneticilerin 140'ı (%41.7) otoriter, 52'si (%15.5) demokratik ve 100'ü (%29.8) serbesiyetçi liderlik tarzını benimsemektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre liderlik tarzı

değişkeni ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($\chi^2_{(2)}=4.760$; $p=.093$; $P > 0,05$).

Tablo 9: Liderlik Tarzları ile Değişkenler Arasındaki Farklılık Tablosu (Pearson Chi-square Sonuçları)

Değişken		Liderlik Tarzı								χ^2	p
		Otoriter		Demokratik		Serbesiyetçi		Toplam			
		n	%	n	%	n	%	n	%		
Cinsiyet	Kadın	18	5.4	4	1.2	22	6.5	44	13.1	4,760 ^a	,093
	Erkek	140	41.7	52	15.5	100	29.8	292	86.9		
Mesleki Kıdem	5 Yıl ve altı	10	3.0	0	0	2	0.6	12	3.6	9,193 ^a	,326
	6- 10 yıl	16	4.8	4	1.2	14	4.2	34	10.1		
	11-15 yıl	32	9.5	12	3.6	28	8.3	72	21.4		
	16-20 yıl	32	9.5	10	3.0	20	6.0	62	18.5		
	21 yıl ve üstü	68	20.2	30	8.9	58	17.3	156	46.4		
Yöneticilik Kıdemi	5 Yıl ve altı	58	17.3	24	7.1	34	10.1	116	34.5	10,638 ^a	,223
	6- 10 yıl	28	8.3	6	1.8	26	7.7	60	17.9		
	11-15 yıl	24	7.1	6	1.8	16	4.8	46	13.7		
	16-20 yıl	28	8.3	10	3.0	18	5.4	56	16.7		
	21 yıl ve üstü	20	6.0	10	3.0	28	8.3	58	17.3		
Çalıştığı Kurum	Kastamonu Üniversitesi	10	4.2	6	1.8	10	3.0	30	8.9	63,456 ^a	,000
	Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğü	64	19.0	36	10.7	98	29.2	198	58.9		
	Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü	10	3.0	0	0	0	0	10	3.0		
	Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğü	8	2.4	2	0.6	0	0	10	3.0		
	Kastamonu Defterdarlığı	16	4.8	0	0	4	1.2	20	6.0		
	Bölge Müdürlüğü	26	7.7	4	1.2	4	1.2	34	10.1		
	Kastamonu Belediyesi	20	6.0	8	2.4	6	1.8	34	10.1		
Yöneticilik Düzeyi	Üst Düzey Yönetici	18	5.4	10	3.0	6	1.8	34	10.1	10,294 ^a	,036
	Orta Düzey Yönetici	50	14.9	14	4.2	50	14.9	114	33.9		
	Alt Düzey Yönetici	90	26.8	32	9.5	66	19.6	188	56.0		
Toplam		158	47	56	16.7	122	36.3	336	100		

(* $p < .05$)

Liderlik tarzı değişkeninin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşım farklılaşmadığını bulmak amacıyla yapılan Pearson Chi-square testi sonucunda tablo 9'da görüldüğü üzere yöneticilerin 12'si (%3.6) 5 yıl ve altı, 34'ü (%10.1) 6-10 yıl arası, 72'si (%21.4) 11-15 yıl arası, 62'si (%18.5) 16-20 yıl arası ve 156'sı (46.4) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan yöneticilerden oluşmaktadır. 5 yıl ve altı görev yapan yöneticilerin 10'u (%3.0), 6-10 yıl arası görev yapan yöneticilerin 16'sı

(%4.8), 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası görev yapan yöneticilerin 32'si (%9.5) ve 21 yıl ve üzeri görev yapan yöneticilerin 68'i (%20.1) otoriter liderlik tarzını benimserken, 6-10 yıl arası görev yapan yöneticilerin 4'ü (%1.2), 11-15 yıl arası görev yapan yöneticilerin 12'si (%3.6), 16-20 yıl arası görev yapan yöneticilerin 10'u (%3.0) ve 21 yıl ve üzeri görev yapan yöneticilerin 30'u (%8.9) demokratik liderlik tarzını benimsemektedir. Serbesiyetçi liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin mesleki kıdemleri incelendiğinde 5 yıl ve altı görev yapan yöneticilerin 2'sinin (%0.6), 6-10 yıl arası görev yapan yöneticilerin 14'ünün (%4.2), 11-15 yıl arası görev yapan yöneticilerin 28'inin (%8.3), 16-20 yıl arası görev yapan yöneticilerin 20'sinin (%6.0) ve 21 yıl ve üzeri görev yapan yöneticilerin 58'inin (%17.3) bu liderlik tarzını benimsediği görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre liderlik tarzı değişkeni ile mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($\chi^2_{(8)}=9.193$; $p=.326$; $P > 0,05$).

Liderlik tarzı değişkeninin yöneticilik kıdemi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını bulmak amacıyla yapılan Pearson Chi-square testi sonucunda tablo 9'da görüldüğü üzere yöneticilerin 116'si (%34.5) 5 yıl ve altı, 60'ı (%17.9) 6-10 yıl arası, 46'sı (%13.7) 11-15 yıl arası, 56'sı (%16.7) 16-20 yıl arası ve 58'i (17.3) 21 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemi olan yöneticilerden oluşmaktadır. 5 yıl ve altı görev yapan yöneticilerin 58'i (%17.3), 6-10 yıl arası görev yapan yöneticilerin 28'i (%8.3), 11-15 yıl arası görev yapan yöneticilerin 24'ü (%7.1) ve 16-20 yıl arası görev yapan yöneticilerin 28'i (%8.3) ve 21 yıl ve üzeri görev yapan yöneticilerin 20'si (%6.0) otoriter liderlik tarzını benimserken, 5 yıl ve altı görev yapan yöneticilerin 24'ü (%7.1), 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası görev yapan yöneticilerin 6'sı (%1.8), 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri görev yapan yöneticilerin 10'u (%3.0) demokratik liderlik tarzını benimsemektedir. Serbesiyetçi liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin yöneticilik kıdemleri incelendiğinde 5 yıl ve altı görev yapan yöneticilerin 34'ünün (%10.1), 6-10 yıl arası görev yapan yöneticilerin 26'sinin (%7.7), 11-15 yıl arası görev yapan yöneticilerin 16'sinin (%4.8), 16-20 yıl arası görev yapan yöneticilerin 18'inin (%5.4) ve 21 yıl ve üzeri görev yapan yöneticilerin 28'inin (%8.3) bu liderlik tarzını benimsediği görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre liderlik tarzı değişkeni ile yöneticilik kıdemi değişkeni

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($\chi^2_{(8)} = 10.638$; $p = .223$; $P > 0,05$).

Liderlik tarzı değişkeninin çalıştığı kurum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını bulmak amacıyla yapılan Pearson Chi-square testi sonucunda çalışmaya katılan toplam 336 yöneticinin 30'u (%8.9) Kastamonu Üniversitesi'nde, 198'i (%58.9) Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğünde, 10'u (%3.0) Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğünde, 10'u (%3.0) Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğünde, 20'si (%6.0) Kastamonu Defterdarlığında, 34'ü (%10.1) Bölge Müdürlüğünde ve 34'ü (%10.1) Kastamonu Belediyesinde görev yapmaktadır. Kastamonu Üniversitesinde görev yapan yöneticilerin 10'u (%4.2) otoriter, 6'sı (%1.8) demokratik, 10'u (%3.0) serbesiyetçi liderlik, Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan yöneticilerin 64'ü (%19.0) otoriter, 36'sı (%10.7) demokratik, 98'i (%29.2) serbesiyetçi, Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan yöneticilerin tamamı otoriter, Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğünde görev yapan yöneticilerin 8'i (%2.4) otoriter, 2'si (%0.6) demokratik, Kastamonu Defterdarlığında görev yapan yöneticilerin 16'sı (%4.8) otoriter, 4'ü (%1.2) serbesiyetçi, Bölge Müdürlüğünde görev yapan yöneticilerin 26'sı (%7.7) otoriter, 4'ü (%1.2) demokratik, 4'ü (%1.2) serbesiyetçi ve Kastamonu Belediyesinde görev yapan yöneticilerin 20'si (%6.0) otoriter, 8'i (%2.4) demokratik, 6'sı (%1.8) serbesiyetçi liderlik tarzını benimsemektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre liderlik tarzı değişkeni ile çalıştığı kurum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2_{(12)} = 63.456$; $p = .000$; $P < 0,05$). Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü, Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğü, Kastamonu Defterdarlığı, Bölge Müdürlüğü ve Kastamonu Belediyesinde görev yapan yöneticiler daha çok otoriter liderlik tarzını benimserken, Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan yöneticiler daha çok serbesiyetçi liderlik tarzını benimsemektedir.

Liderlik tarzı değişkeninin yöneticilik düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını bulmak amacıyla yapılan Pearson Chi-square testi sonucunda tablo 9'da görüldüğü üzere yöneticilerin 34'ü (%10.1) üst düzey yönetici, 114'ü (%33.9) orta düzey yönetici ve 188'i (%56.0) alt düzey yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Üst düzey yöneticilerin 18'i (%5.4) otoriter, 10'u (%3.0) demokratik ve

6'sı (%1.8) serbesiyetçi liderlik tarzını benimserken, orta düzey yöneticilerin 50'si (%14.9) otoriter, 14'ü (4.2) demokratik ve 50'si (%14.9) serbesiyetçi liderlik tarzını benimsemektedir. Alt düzey yöneticilerin ise 90'ı (%26) otoriter, 32'si (%9.5) demokratik ve 66'sı (%19.6) serbesiyetçi liderlik tarzını benimsemektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre liderlik tarzı değişkeni ile yöneticilik düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2_{(4)} = 10.294$; $p = .036$ ($P < 0,05$)). Üst düzey ve alt düzey yönetici olarak görev yapan yöneticiler daha çok otoriter liderlik tarzını benimsemektedir.

4.3. İkinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular

4.3.1. Yöneticilerin Liderlik Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyi ile Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Çalıştığı Kurum ve Yöneticilik Düzeyi Değişkenleri Arasındaki Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

İkinci alt problemle ilgili bulgular yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce toplam puanlarının cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurum ve yöneticilik düzeyi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 10: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyi ile Cinsiyet Değişkeni Arasında Farklılık Tablosu (Mann Whitney U-Testi Sonuçları)

Cinsiyet	Paranoid Düşünce				
	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Kadın	83	282,96	23486,00	20000,000	,721
Erkek	494	290,01	143267,00		

Şüphencilik/Paranoid düşünce düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak amacıyla Mann Whitney U-Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda şüphencilik/paranoid düşünce düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($U=20000,000$; $p=0,721$; $P>.05$).

Tablo 11: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyi ile Mesleki Kıdem, Yöneticilik Kıdemi ve Yöneticilik Düzeyi Değişkenleri Arasında Farklılık Tablosu (Kuskal Wallis Testi Sonuçları)

Değişken		Paranoid Düşünce				
		n	Sıra ortalaması	Sd(df)	χ^2	p
Mesleki kıdem	5 Yıl ve Altı	14	355,36	4	5,635	,228
	6-10 Yıl	61	297,24			
	11-15 Yıl	132	306,39			
	16-20 Yıl	102	288,50			
	21 Yıl ve Üzeri	268	275,29			
Yöneticilik Kıdemi	5 Yıl ve Altı	211	297,15	4	2,501	,645
	6-10 Yıl	112	289,27			
	11-15 Yıl	75	263,99			
	16-20 Yıl	82	297,09			
	21 Yıl ve Üzeri	97	283,45			
Yöneticilik Düzeyi	Üst Düzey	55	308,16	2	2.191	,334
	Orta Düzey	203	276,23			
	Alt Düzey	319	293,82			

Tablo 11’de görüldüğü üzere Şüphencilik/Paranoid düşünce düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak amacıyla Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre şüphencilik/paranoid düşünce düzeyi ile mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($\chi^2_{(4)}:5,635$; $P>.05$; $p= .288$)

Şüphencilik/Paranoid düşünce düzeyinin yöneticilik kıdemi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak amacıyla Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda şüphencilik/paranoid düşünce düzeyi ile yöneticilik kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($\chi^2_{(4)}: 2,501$; $P>.05$; $p= .645$).

Şüphencilik/Paranoid düşünce düzeyinin yöneticilik düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak amacıyla Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda şüphencilik/paranoid düşünce düzeyi ile yöneticilik düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($\chi^2_{(2)}: 2,191$; $P>.05$; $p= .334$).

Tablo 12: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyi ile Çalıştığı Kurum Değişkeni Arasındaki Farklılık Tablosu (One Way Anova Testi Sonuçları)

Çalıştığı kurum	Paranoid Düşünce				
	n	Ort.	ss	F.	Sig.
Kastamonu Üniversitesi	39	29.6	11.0	4.033	.001
Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğü	363	24.6	8.3		
Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü	21	19.9	3.4		
Kastamonu Sağlık Müdürlüğü	26	24.7	9.1		
Kastamonu Defterdarlığı	34	22.5	4.5		
Bölge Müdürlüğü	42	24.9	7.4		
Kastamonu Belediyesi	52	25.0	7.2		

(* $p < .05$)

Şüphencilik/Paranoid düşünce düzeyinin çalıştığı kurum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak amacıyla One Way Anova testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda şüphencilik/paranoid düşünce düzeyi ile çalıştığı kurum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=4.033$; $p=.001$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için varyans homojen olmadığından dolayı ($L_{(6-570)}=4.266$ ve $p=.000$) Post-Hoc Tamhane testi uygulanmıştır.

Tablo 13: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyi ile Çalıştığı Kurum Arasındaki Farklılık Tablosu (Tamhane Testi Sonuçları)

Çalıştığı kurum		Ortalama Fark	p
Kastamonu Üniversitesi	Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğü	5,05417	,159
	Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü	9,66695	,000
	Kastamonu Sağlık Müdürlüğü	4,86332	,713
	Kastamonu Defterdarlığı	7,07718	,012
	Bölge Müdürlüğü	4,70914	,462
	Kastamonu Belediyesi	4,57115	,454
Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğü	Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü	4,61278	,000
	Kastamonu Sağlık Müdürlüğü	-,19085	1,000
	Kastamonu Defterdarlığı	2,02301	,420
	Bölge Müdürlüğü	-,34504	1,000
	Kastamonu Belediyesi	-,48303	1,000
Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü	Kastamonu Sağlık Müdürlüğü	-4,80363	,319
	Kastamonu Defterdarlığı	-2,58977	,326
	Bölge Müdürlüğü	-4,95781	,012
	Kastamonu Belediyesi	-5,09580	,002
Kastamonu Defterdarlığı	Bölge Müdürlüğü	-2,36805	,865
	Kastamonu Belediyesi	-2,50604	,667
Bölge Müdürlüğü	Kastamonu Belediyesi	,13799	1,000

Yapılan analiz sonuçlarına göre Kastamonu Üniversitesi yöneticilerinin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü ($p= .000$) ve Kastamonu Defterdarlığı ($p= .012$) yöneticilerinden daha yüksek bulunurken diğer kurumlarla farklılaşma bulunmamaktadır. Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü ($p= .000$) yöneticilerinden daha yüksek bulunurken, Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü yöneticilerinin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri Bölge Müdürlüğü ($p= .012$) ve Kastamonu Belediyesi ($p= .002$) yöneticilerinden daha düşük bulunmuştur (Tablo 13).

4.4. Üçüncü Alt Problemlerle İlgili Bulgular

4.4.1. Yöneticilerin Şüphencilik/Paranoid Düşünce Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bulgular

Üçüncü alt problemle ilgili bulgular yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla Bivariate Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 14: Liderlik Tarzları ile Şüphencilik/Paranoid Düşünce Puanları Arasındaki Bivariate Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Paranoid Düşünce	
	r	p
Otoriter Liderlik	,180**	,001
Demokratik Liderlik	-,141**	,010
Serbesiyetçi Liderlik	-,130*	,017

n:336

Yöneticilerin liderlik tarzları ile şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılan Bivariate Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde otoriter liderlik toplam puanları ile paranoid düşünce/şüphencilik toplam puanları arasında $r=.180$, $p=.001$ ($p < .001$) istatistiksel

olarak anlamlı pozitif ilişki olup yöneticilerin otoriter liderlik puanları arttıkça şüphencilik/paranoid düşünce düzeyi artmaktadır. Demokratik liderlik toplam puanı ile şüphencilik/paranoid düşünce arasında $r=-.141$, $p=.010$ ($p < .01$) istatistiksel olarak anlamlı negatif ilişki bulunmaktadır ve serbesiyetçi liderlik toplam puanı ile şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri arasında $r=-.130$; $p=.017$ ($p < .05$) negatif ilişki bulunmaktadır. Otoriter liderlik toplam puanları ile şüphencilik/paranoid düşünce düzeyi arasında pozitif ilişki bulunurken demokratik liderlik ve serbesiyetçi liderlik puanları ile negatif ilişki bulunmuştur.

4.5. Dördüncü Alt Problemlerle İlgili Bulgular

4.5.1. Yöneticilerin Şüphencilik/ Paranoid Düşünce Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Dördüncü alt problemle ilgili bulgular yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyinin liderlik tarzına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Şüphencilik/paranoid düşünce düzeyinin liderlik tarzına göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak amacıyla One Way Anova testi ve Pearson Chi-square testi uygulanmıştır.

Tablo 15: Liderlik Tarzı ile Şüphencilik/Paranoid Düşünce Arasındaki Farklılık Tablosu (One Way Anova Testi Sonuçları)

Liderlik Tarzı	Paranoid Düşünce				
	n	Ort.	ss	F.	Sig.
Otoriter	158	27.5	8.8	5.492	.005
Demokratik	56	25.6	7.7		
Serbesiyetçi	122	24.3	7.8		

(* $p < .01$)

Şüphencilik/Paranoid düşünce düzeyinin liderlik tarzına göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak amacıyla One Way Anova testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda şüphencilik/paranoid düşünce düzeyi ile liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($F=5.492$; $p=.005$; $P < 0,05$).

Şüphencilik/Paranoid düşünce düzeyi ile liderlik tarzı arasındaki farklılığı belirleyebilmek amacıyla varyans homojen olduğu için ($L_{(2-333)}=.700$ ve $p=.496$; $P > 0,05$) Post-Hoc Tukey testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda otoriter

liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce düzeylerinin serbesiyetçi liderlik tarzını benimseyen yöneticilerden daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p = .003$; $P < 0,05$). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 16: Liderlik Tarzı ile Şüphencilik/Paranoid Düşünce Arasındaki Farklılık (Pearson Chi-square Testi Sonuçları)

Liderlik Tarzı	Paranoid Düşünce								χ^2	p
	Normal		Şüpheci		Paranoid Düşünce		Toplam			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Otoriter	36	10.7	66	19.6	56	16.7	158	47.0	24,894 ^a	,000
Demokratik	18	5.4	20	6.0	18	5.4	56	16.7		
Serbesiyetçi	62	18.5	28	8.3	32	9.5	122	36.3		
Toplam	116	34.5	114	33.9	106	31.5	336	100		

(* $p < .001$)

Liderlik tarzı değişkeninin şüphencilik/paranoid düşünce değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını bulmak amacıyla gruplandırılmış veri olduğu için Pearson Chi –square testi uygulanmıştır. Tablo 16’da görüldüğü üzere çalışmaya katılan yöneticilerin 116’sı (%34.5) normal, 114’ü (%33.9) şüpheci, 106’sı (%31.5) şüpheci olarak dağılım göstermektedir. Liderlik tarzı otoriter olan toplam 158 (%47.0) yöneticinin 36’sı (%10.7) normal, 66’sı (%19.6) şüpheci, 56’sı (%16.7) paranoid düşünceye sahip iken, demokratik liderlik tarzını benimseyen toplam 56 (%16.7) yöneticiden 18’i (%5.4) normal, 20’si (%6.0) şüpheci, 32’si (%9.5) paranoid düşünceye sahiptir. Serbesiyetçi liderlik tarzını benimseyen toplam 122 (%36.3) yöneticinin 62’si (18.5) normal, 28’i (%8.3) şüpheci ve 32’si (%9.5) paranoid düşünceye sahiptir. Yapılan analiz sonuçlarına göre liderlik tarzı değişkeni ile şüphencilik/paranoid düşünce değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2_{(4)}$: 24.894; $p = .000$; $P < 0,05$). Tablo 16’da otoriter liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin şüpheci ve paranoid düşünce düzeyleri diğer liderlik tarzlarını benimseyen yöneticilerden daha yüksek iken, serbesiyetçi liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin normal düşünce düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde, verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular literatürdeki diğer araştırma bulgularıyla karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada, psikiyatrik olmayan örneklem için yönetim alanına uygun, kavram olarak literatürde yer alacak 16 maddelik tek faktörlü bir şüphencilik/paranoid düşünce ölçeği geliştirilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları ve yöneticilerin liderlik tarzları ile şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri arasındaki ilişki belirlenmiş ve yöneticilerin liderlik tarzları ve şüphencilik/paranoid düşünce düzeylerinin farklı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya koyulmuştur.

Araştırma sonucunda yurt dışında yapılan araştırmalara paralel olarak (Christenson ve Blazer, 1984; Tien ve Anthony, 1990; Eaton ve diğerleri, 1991; Rawlings ve Freeman, 1996; Verdoux ve diğerleri, 1998; Forsell ve Henderson, 1998; Peters, Joseph ve Garety, 1999; Martin ve Penn, 2001; Östling ve Skoog, 2002; Cohen ve diğerlerinin, 2004; Johns ve diğerleri, 2004; Freeman ve diğerleri, 2005; Lincoln, 2007; Green ve diğerleri, 2007; Freeman, Pugh ve Garety, 2008; Chan ve diğerleri, 2011) yöneticilerde de paranoid düşünce bulunmuştur.

Araştırmada otoriter, demokratik ve serbesiyetçi olmak üzere üç liderlik tarzı ele alınmıştır. Yöneticilerin liderlik tarzları ile şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda, otoriter liderlik tarzı ile şüphencilik/paranoid düşünce düzeyi arasında anlamlı pozitif ilişki bulunurken, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzı ile şüphencilik/paranoid düşünce düzeyi arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyinin liderlik tarzına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan analizler sonucunda otoriter liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce düzeylerinin serbesiyetçi liderlik tarzını benimseyen yöneticilerden daha yüksek olduğu bulunurken, diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Otoriter liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin şüphenci ve paranoid düşünce düzeyleri diğer liderlik tarzlarını

benimseyen yöneticilerden daha yüksek iken, serbesiyetçi liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin normal düşünce düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Literatür incelendiğinde yöneticilerin liderlik tarzları ile şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak Kreitler ve Kreitler (1997, 126-127) paranoid düşünceye sahip kişilerin kişilik özelliklerini incelediğinde, bu kişilerin otoriter bir yaklaşım sergileme özelliğine sahip, başkalarını kontrol altında tutmaya çalışan ve baskın olma eğiliminde olan kişiler olduğu bulgularına ulaşmıştır. Bu bulgu, yapılan çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Araştırmada yöneticilerin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri ile cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurum ve yöneticilik düzeyi değişkenleri arasında farklılaşma olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda şüphencilik/paranoid düşünce düzeyi cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve yöneticilik düzeyi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak çalıştığı kurum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu bulgulara göre Kastamonu Üniversitesi yöneticilerinin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü ve Kastamonu Defterdarlığı yöneticilerinden daha yüksek bulunurken diğer kurumlarla farklılaşma bulunmamaktadır. Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü yöneticileri puanlarından daha yüksek bulunurken diğer kurumlarla farklılaşmamaktadır. Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü yöneticilerinin şüphencilik/paranoid düşünce düzeyleri Bölge Müdürlüğü ve Kastamonu Belediyesi yöneticilerinden daha düşük bulunmuştur. Bu durum kurum kültürü ve örgüt yapısından kaynaklanıyor olabilir.

Yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde cinsiyet değişkeni ile paranoid düşünce düzeyi arasında farklılaşma bulunmamaktadır (Joseph ve Garety, 1999; Rawlings ve Freeman, 1996). Bu bulgu yapılan çalışmadaki bulguları desteklemektedir. Ancak, diğer değişkenler ile ilgili herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemi arttıkça yaşın da arttığı göz

önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada herhangi bir farklılaşma bulunmazken yurt dışında yapılan bir çalışmada yaşla birlikte paranoid düşünce düzeyinin düştüğü görülmüştür (Verdoux ve diğerleri, 1998).

Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzlarının dağılımına bakıldığında otoriter liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En az benimsenen liderlik tarzı demokratik liderlik tarzı iken serbesiyetçi liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin sayısı da oldukça fazladır. Literatür incelendiğinde bu çalışma bulgularına paralel olarak yöneticilerin daha çok otoriter liderlik tarzını benimsediği (Kızıldaş, 2010) bulunmuştur. Buna karşılık yapılan başka çalışmalarda (Baykal, 1994, Gezici, 2007;Yörük, Dündar ve Topcu, 2011) yöneticilerin daha çok demokratik liderliği benimsediği bulunmuştur. Bu tarz farklı bulgulara ulaşılması çalışılan kurumun örgüt yapısı, büyüklüğü, personel sayısı, çalışanların eğitim seviyesi gibi etkenlerden kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticilerin liderlik tarzları ile cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurum ve yöneticilik düzeyi değişkenleri arasında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında cinsiyet, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmazken, çalıştığı kurum ve yöneticilik düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır. Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu İl Emniyet Müdürlüğü, Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğü, Kastamonu Defterdarlığı, Bölge Müdürlüğü ve Kastamonu Belediyesinde görev yapan yöneticiler daha çok otoriter liderlik tarzını benimserken, Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan yöneticiler daha çok serbesiyetçi liderlik tarzını benimsemektedir. Üst düzey ve alt düzey yönetici olarak görev yapan yöneticiler daha çok otoriter liderlik tarzını benimsemektedir. Literatür incelendiğinde bu araştırmadan farklı olarak cinsiyete göre (Kızıldaş, 2010) ve kıdeme göre (Baykal, 1994) benimsenen liderlik tarzında farklılaşma bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada Kastamonu Belediyesinde görev yapan yöneticiler otoriter liderlik tarzını benimserken, bir başka çalışmada (Yörük, Dündar ve Topcu, 2011) Belediye başkanlarının daha demokratik liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bir liderin şüpheleri bazen abartılabilmesine rağmen, böyle güvensizlik ve şüphenin yersiz olduğu anlamına gelmez. Oldukça politik örgütlerde, bir liderin şüphe duyması ve paranoid düşünceye kapılması için oldukça mantıklı bir sebebi olabilir. Frank'ın belirttiği gibi, liderin gücü arttığında çevresinde ona yaltaklanmak isteyen astlarla, onu yerinden etmeyi isteyen rakiplerle ve geri planda tutmayı isteyen üstlerle karşılaşması neredeyse kesindir (1987, 339). Bu açıdan bakıldığında, liderin çevresine şüphe ile bakması oldukça yararlı olabilir. Liderin sahip olduğu paranoid düşünce ortaya çıkan tehditleri ve çevresindeki kişilerin saklı amaçlarını daha hızlı bir şekilde tespit edebilmesini ve bu tehlikeler için stratejiler geliştirerek üstesinden gelmesini sağlayabilir (Goodwin, 1988, 398).

5.1. Öneriler

- Yöneticilerde paranoid düşünceyi ölçen ilk ölçek olduğu için bu çalışmada ortaya çıkarılan ölçeği geliştirme çalışmaları yapılması.
- Yöneticilerde bulunan paranoid düşüncenin başka faktörlerle ilişkisinin araştırılması.
- Paranoid düşünce ile yönetici başarısı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmalar yapılması.
- Liderlik tarzını ölçen farklı ölçeklerle şüphecilik/paranoid düşünce düzeyi ile liderlik tarzı arasındaki ilişkinin araştırılması.

KAYNAKÇA

- Adair, J.** (2002). *Learning From Great Leaders-Inspiring Leadership*. London: Thorogood-John Adair and Talbot Adair Press and India: Replika Press.
- Amerikan Psikiyatri Birliği.** *Mental Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal Elkitabı. (DSM-IV)*. Washington DC: 1994. (Çev. Ed.: E. Körođlu), Ankara: Hekimler Yayın Birliği; 1998.
- Aomodt, M. G.** (2010). *Industrial/Organizational Psychology-An Applied Approach* (Sixth edition). USA: Wadsworth.
- Arkonaç, O.** (1996). *Psikotik Bozukluklar ve Tedavileri*. İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Adana: Nobel Tıp Kitabevleri.
- Armstrong, M.** (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership-A Guide to Managing for Results* (Second edition). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Aslantaş, C. C. ve Dursun, M.** (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikoloji Güçlendirme Üzerinde Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, (1), 111-128.
- Avolio, B. J.** (2004). *Encyclopedia of Leadership*. G. R. Goethals, G. J. Sorenson, J. M. Burns (Eds), *Transformational and Transactional Leadership* (p.1558-1566). London: Sage Publications.
- Aydın, M.** (2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi* (5. Baskı). Ankara: Hatipođlu Yayınevi.
- Balcı, A., Açıkahn, A., Başar H., Aydın İ., Şişman, M., Özdemir, S. ve diğerleri.** (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliđi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E.** (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Baymur, F.** (1994). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılâp Yayınevi.
- Baykal, D.** (1994). *Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Begeç, S.** (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Bentall, R. P., Corcoran, R., Howard, R., Blackwood, N. and Kinderman, P.** (2001). Persecutory Delusions: A Review and Theoretical Integration. *Clinical Psychology Review*, 21, 1143-1192.
- Blunter, R. and Hochnadel, E.** (2010). Two Quits for C. G. Jung's Theory of Personality. *Science Direct, Cognitive System Research*, 11 (November), 243-259.
- Bush, T.** (2003). *Theories of Educational Leadership and Management* (Third Edition). London, New Delhi and California: Sage Publications Ltd.
- Buss, A. and Perry, M.** (1992). The Aggression Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 452-459.
- Cameron, E. and Green M.** (2009). *Making Sense of Leadership*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Can, N.** (2009). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cattell, R. B., Eber, H. W. and Tatsuoka, M. M.** (1970). *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire*. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing.
- Chandarana, H. M.** (2008). *Personality Development: Modern Methods and Techniques*. Jaipur(India): Paradise Publishers

- Chan R. C.K., Li X., Lai M., Li H., Wang Y., Cui J., Deng Y. and Raine, A.** (2011). Exploratory Study on The Base-rate of Paranoid Ideation in a Non-clinical Chinese Sample. *Psyshiatry Research*, 185, 254-260
- Cheema, C. D. S.** (2009). *Personality Development: Mastering Soft Skills*. Chandigarh (India): Abhinshek Publications.
- Christenson, R. and Blazer, D.** (1984). Epidemiology of Persecutory Ideation in an Elderly Population in the Community. *American Journal of Psychiatry*, 141, 1088–1091.
- Cloninger, C. R.** (2006). *Differentiating Normal and Abnormal Personality*. New York: Sage Publishing Company.
- Cohen, C. I., Magai, C., Yaffee, R., and Walcott-Brown, L.** (2004). Racial Differences in Paranoid Ideation and Psychoses in an Older Urban Population. *American Journal of Psychiatry*, 161, 864–871.
- Coleman, M. and Glover, D.** (2010). *Educational Leadership and Management: Developing Insights and Skill*. Berkshire, England: McGraw-Hill Open University Press.
- Coolidge, F. L., Moor, C. J., Yamazaki. T. G., Stewart, S. E. and Segal, D. L.** (2001). On the Relationship Between Karen Horney’s Tripartite Neurotic Type and Personality Disorder Features. *Pergamon, Personality and Individual Differences*, 30, 1387-1400.
- Cox, D. and Hoover, J.** (2002). *Leadership When The Heat’s On* (Second edition). USA: McGraw-Hill.
- Crosby, B. C. and Bryson, J. M.** (2004). *Encyclopedia of Leadership*. G. R. Goethals, G. J. Sorenson, J. M. Burns (Eds), Leadership for The Common Good (p.853-857). London: Sage Publications

- Çelik, V.** (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çelik, V.** (Editör). (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, T.** (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mizaç ve Karakter Özelliklerinin Bilimsel İnançları Yordama Gücü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkaya, İ.** (2011). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dalin, P.** (2005). *School Development: Theories and Strategies-An International Handbook* (Second edition). London and New York: Continuum.
- Değirmenci, S.** (2006). *Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Dubrin, A. J.** (2010). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills* (Sixth edition). Canada: South Western.
- Dunham, J.** (1995). *Developing Effective School Management: Educational Management Series*. London and New York: Routledge Publication.
- Eaton, W. W., Romanoski, A., Anthony, J. C., & Nestadt, G.** (1991). Screening for Psychosis in the General Population with a Self-report Interview. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 179, 689–693.
- Ellett L, Lopes B, Chadwick P.** (2003). Paranoia in a Nonclinical Population of College Students. *J Nerv Ment Dis*, 191, 425-430.
- Erçetin, Ş.** (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erikson, E. H.** (1965). *Childhood and Society*. London: Penguin.

- Erikson, E. H.** (1968), *Identity: Youth and Crisis*. New York: Norton.
- Eysenck, H. J. and Eysenck, S. B. G.** (1975). *Manual of the Eysenck Personality Questionnaire*. London: Hodder & Stoughton.
- Farey, P.** (1993). Mapping the Leader/Manager. *Management Education and Development*, 24 (2), 109-121.
- Fenigstein, A. and Venable, P. A.** (1992). Paranoia and Self-consciousness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 129-138.
- Forsell, Y. ve Henderson, A. S.** (1998). Epidemiology of Paranoid Symptoms in an Elderly Population. *British Journal of Psychiatry*, 172, 429–432.
- Frank, J. D.** (1987). The Drive for Power and the Nuclear Arms Race. *American Psychologist*, 42, 337-344.
- Fransella, F.** (2003). *Handbook of Counselling and Psychotherapy*. C. Feltham and I. Horton (Eds). *Personal Construct Counselling and Psychotherapy* (321-326). New Delhi: Sage Publication.
- Freeman, D.** (2007). Suspicious Mind: The Psychology of Persecutory Delusions. *Clinical Psychology Review*, 27, 425–457.
- Freeman, D., Garety, P. A., Bebbington, P. E., Smith, B., Rollinson, R., Fowler, D., Kuipers, E., Ray, K. and Dunn, G.** (2005). Psychological Investigation of The Structure of Paranoia in a Non-clinical Population. *The British Journal of Psychiatry*, 186, 427-435.
- Freeman, D., Pugh, K. and Garety, P.** (2008). Jumping to Conclusions and Paranoid Ideation In The General Population. *Schizophrenia Research*, 102, 254-260.
- Genovese, J. E. C.** (2005). Paranormal Beliefs, Shizotpy, and Thinking Styles Amog Teachers and Future Teachers. *Personality and Individual differeces*, 39, 93-102.

- Gezici, A.** (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Goodnight, R.** (2004). *Encyclopedia of Leadership*. G. R. Goethals, G. J. Sorenson, J. M. Burns (Eds), *Laissez-Faire Leadership* (p. 820-823). London: Sage Publications.
- Goodwin, F. K. ve Jamison, K. R.** (1990). *Manic-Depressive Illness*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Goodwin, R. N.** (1988). *Remembering America: A voice from the sixties*. New York: Harper & Row.
- Green C. E. L, Freeman D., Kuipers E., Bebbington, P., Fowler D., Dunn G. and Garety P. A.** (2007). Measuring Ideas of Persecution and Social Reference: The Green *et al.* Paranoid Thought Scales (GPTS). *Psychological Medicine* (38,. 101–111.
- Gustainis J. J.** (2004). *Encyclopedia of Leadership*. G. R. Goethals, G. J. Sorenson, J. M. Burns (Eds), *Autoratic Leadership* (p. 68-72). London: Sage Publications.
- Haltenhof, H., Ulrich, H. and Blanenburg, W.** (1999). Themes of Delusion in 84 Patients with Unipolar Depression. *Kranken Haus Psychiatrie, 10*, 87–90.
- Hampson, S. E.** (1988). *The Construction of Personality: An Introduction*. London and USA: Routledge.
- Haslam, A., Reicher, S. D. and Platow, R. J.** (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Canada and New York: Psychology Press.
- Hathaway, S.R. and McKinley, J. C.** (1989). *Manual of the Minnesota Multiphasic Personality Inventory* Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

- Hewitt, J. K. and Claridge, G. S.** (1989). The factor Structure of Schizotypy in a Normal Population. *Personality and Individual Differences*, 10, 323-329.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G.** (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. Editörü. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnanç, B. Y. ve Yerlikaya, E. E.** (2011). *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Jex, S. M.** (2002). *Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach*. USA: John Wiley & Sons.
- Johns, L. C., Cannon, M., Singleton, N., Murray, R. M., Farrell, M., Brugha, T., et al.** (2004). The prevalence and Correlates of Self-reported Psychotic Symptoms in the British Population. *British Journal of Psychiatry*, 185, 298-305.
- Karasar, N.** (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kırpınar, İ.** (1997). *Psikiyatri Temel Kitabı*. Ankara: MedicoGraphics-Hekimler Yayın Birliği.
- Kızıldaş, E.** (2010). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Knight, A. P., Shtynberg, G. and Hanges P. J.** (2004). *Encyclopedia of Leadership*. G. R. Goethals, G. J. Sorenson, J. M. Burns (Eds), *Path-Goal Analysis* (p. 1164-1169). London: Sage Publications.
- Koçak, T.** (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Kondalkar, V. G.** (2007). *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International Ltd.
- Kovel, J.** (1988). *The Radical Spirit*. London: FA Books
- Kreitler, S. and Kreitler, H.** (1997). The Paranoid Person: Cognitive Motivations and Personality Traits. *European Journal of Personality*, 11, 101-132.
- Kurt, T.** (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Kolektif Yeterliliği ve Öz Yeterliliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara
- Law, S. and Glover, D.** (2000). *Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research*. Philadelphia: Open University Press.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R.** (1999). *Changing Leadership for Changing Times*, Buckingham: Open University Press.
- Lincoln, T. M.** (2007). Relevant Dimensions of Delusions: Continuing the Continuum Versus Category Debate. *Science Direct Schizophrenia Research*, 93, 211-220.
- Lincoln, T. M., Reumann, R. and Moritz, S.** (2010). Is There a Functional Way of Responding to Paranoid Intrusions? Development of the Reactions to Paranoid Thoughts Scale. *Cognitive Neuropsychiatry*, 15 (4), 377-396
- Lindop, B.** (1969). *Qualities of the Leader*, O. T. Jarvis (Ed.), *Elementary School Administration*. W. M. C. Brown Company Publishers.
- Lovell, K.** (2003). *Handbook of Counselling and Psychotherapy*. C. Feltham and I. Horton (Eds). *Cognitive-Behavioural Approaches: Behavioural Psychotherapy* (309-314). New Delhi: Sage Publication.
- Lunenburg F. C.** (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of Management, Business and Administration*, 14 (1). 1-4.

- Lussier, N. and Achua C. F.** (2010). *Leadership: Theory, Application and Skill Development*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Martin, J. A. and Penn, D. L.** (2001). Brief Report Social Cognition and Subclinical Paranoid Ideation. *British Journal of Clinical Psychology*, 40, 261-265.
- Merry, T.** (2003). *Handbook of Counselling and Psychotherapy*. C. Feltham and I. Horton (Eds). *Person-Centred Counselling and Therapy* (348-352). New Delhi: Sage Publication.
- Millon, T. and Grossman, S. D.** (2006). *Differentiating Normal and Abnormal Personality*. S. Strack (Ed.). *Millon's Evolutionary Model for Unifying the Study of Normal and Abnormal Personality* (3-49). New York: Sage Publishing Company.
- O'Brien, J., Draper, J. and Murphy, D.** (2008). *Policy and Practice in Education-School Leadership* (Second edition). Scotland: Dunedin Academic Press.
- Östling, S., and Skoog, I.** (2002). Psychotic Symptoms and Paranoid Ideation in a Nondemented Population-based Sample of the Very Old. *Archives of General Psychiatry*, 59, 53-59.
- Özdemir, S.** (Editör). (2007). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Peters E. R., Joseph S. A. and Garety P.A.** (1999). Measurement of Delusional Ideation in The Normal Population: Introducing PDI (Peters et all. Delusional Inventory). 553-576. <http://schizophreniabulletin.oxfordjournals.org> 14.08.2012.
- Pincus, A. L. and Gurtman, M. B.** (2006). *Differentiating Normal and Abnormal Personality*. S. Strack (Ed.). *Interpersonal Theory and the Interpersonal Circumplex: Evolving Perspectives on Normal and Abnormal Personality* (83-113). New York: Sage Publishing Company.

- Preti, A. and Cella, M.** (2010). New Hypothesis Paranoid thinking as a Heuristic. *Early Intervention in Psychiatry (4)*, 263-266
- Rachman, S. and de Silva, P.** (1978) Abnormal and Normal Obsessions. *Behaviour Research and Therapy 16*, 233-248.
- Raine, A.** (1991). The SPQ: A Scale for the Assessment of Schizotypal Personality Based on DSM-III-R Criteria. *Schizophrenia Bulletin, 17*, 555-564.
- Rawlings, D. ve Freeman, J. L.** (1996). A Questionnaire for the Measurement of Paranoia/Suspiciousness. *British Journal of Clinical Psychology, 35*, 451-461.
- Rocchi, M. B. L., Sisti, D., Manca, S., Siddi, S., Mura, T. ve Preti, A.** (2008). Latent Class Analysis of Delusion-proneness: Exploring the Latent Structure of the Peters *et al.* Delusions Inventory. *J Nerv Ment Dis, 196*, 620-629.
- Roeckelein, Jon E.** (1998). *Dictionary of Theories, Laws and Concept in Psychology Westport.* CT, USA: Greenwood Press.
- Shajan, S. and Shajan, L.** (2004). *Organization Behaviour.* New Delhi: New Age International ltd.
- Simanowitz, V. and Pearce, P.** (2003). *Personality Development.* M. Jacobs (Ed.). *Psychoanalytic/Psychodynamic Developmental Theories (1-29).* Great Britain, Open University Press, , MPG Books ltd.
- Sinha J. B. P.** (2008). *Culture and Organizational Behaviour.* India, California, London, Singapore: Sage publications
- Sinha, D. and Sinha S.** (2009). *Personal Growth and Training and Development.* Lucknow (India): Word-Press.
- Stevens, A. and Price, J.** (1996) Schizophrenia. In: Stevens, A. and Price, J. eds. *Evolutionary Psychiatry. A New Beginning.* London: Routledge, 137–56.

- Stevens, R.** (1983). *Freud and Psychoanalysis. An Exposition and Appraisal*, Open University Press.
- Şahin, D.** (2009). Klinik Gelişim. *Kişilik Bozuklukları*, 22 (4), 45-55.
- Şişman, M.** (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A.** Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış. <http://web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlikkavrami.pdf> 12 Şubat 2012.
- Taffinder, P.** (2006). *The Leadership Crash Course-How to Create Personal Leadership Value* (Second edition). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Tannenbaum, R. and Schmidt W. H.** (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review* (May-June), 162-180.
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H.** (1986). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*(July-August): 129-147.
- Tien, A. Y. and Anthony, J. C.** (1990). Epidemiological Analysis of Alcohol and Drug Use as Risk Factors for Psychotic Experiences. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 178, 473-480.
- Tombs, S.** (1997). *People in Organizations: An Active Learning Approach*. Malden: Blackwell Business Publications.
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A.** (2007). *Yönetim Bilimi* (7. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uzun, G.** (2005). *Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Van Os, J. and Verdoux, H.** (2003). In *The Epidemiology of Schizophrenia* (eds R. M. Murray, P. B. Jones, E. Susser, et al), *Diagnosis and Classification of*

Schizophrenia: Categories Versus Dimensions, Distributions Versus Disease (p.364-410). Cambridge: Cambridge University Press.

Verdoux, H., Van Os, J., Maurice-Tison, S., Gay, B., Salamon, R. and Bourgeois, M. (1998). Is Early Adulthood a Critical Developmental Stage for Psychosis Proneness? A Survey of Delusional Ideation in Normal Subjects. *Schizophrenia Research* (29), 247-254.

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the Decision-Making Process. *Organizational Dynamics*, 28 (4), 82–94.

Weibler, J. (2004). *Encyclopedia of Leadership*. G. R. Goethals, G. J. Sorenson, J. M. Burns (Eds), *Democratic Leadership* (p. 331-338). London: Sage Publications.

Williams, F. K., Ricciardi D. and Blacbourn R. (2006). *Encyclopedia of educational leadership and administration*. F. W. English (Ed.), *Theories of Leadership* (p. 586-592). London: Sage Publications

Welchman, K. (2000). *Erik Erikson, His Life, Work and Significance*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press

Williams, M. (2006). *Mastering Leadership*. London: Thorogood.

Yanbastı, G. (1996). *Kişilik Kuramları*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER;**Ek 1: Teoriler Tablosu****Kaynak:** Lussier ve Achuna (2010, 172)'dan geliştirilmiştir.

Teorileri Tipi	Liderlik Teorileri	Liderlerin Davranış Tarzları	Durumsal Değişkenler			
Durumsal Liderlik Teorileri	Iowa State Üniversitesi Araştırmaları Michigan Üniversitesi Araştırmaları Ohio State Üniversitesi Araştırmaları Liderlik Matrisi Teorisi McGregor'un X ve Y Teorisi Remnis Likert'in Sistem 4 Teorisi Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi Liderlik Eğrisi Teorisi Amaç-Yol Teorisi Normatif Liderlik Modeli Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı	Otoriter İş Merkezi Demokrasi Serbestiyetçi İşgören Merkezi Saygı	Liderlerin Davranış Tarzları Demokrasi İşgören Merkezi Serbestiyetçi İşgören Merkezi Saygı	Durumsal Değişkenler Durumsal Liderlik Teorilerinde Durumsal Değişkenler Dikkate Alınmamıştır		
		Yüksek Yapı Dışlık Saygı	Yüksek Yapı Dışlık Saygı	Dışlık Yapı Dışlık Saygı	Dışlık Yapı Dışlık Saygı	Durumsal Liderlik Teorilerinde Durumsal Değişkenler Dikkate Alınmamıştır
		Üretim İleği	İnsana İleği			
		İş Merkezi	İşgören Merkezi			
		İş Merkezi	Personel Merkezi			
		Sömürücü-Otoriter	Yardımcı-Otoriter	Danışmanlı	Katılımcı	
		Görev Odaklı	İlişkisel Odaklı			Lider-Üye İlişkileri Görev Yapısı Pozisyon Gücü
		Yönelici Merkezi	Ast Merkezi			Yönelici Astlar Durum/Zaman
		1	2&3	4&5	6&7	
		Yönelendirici	Yönelendirici	Destekleyici	Destekleyici	Astlar (sıkı yönetimin yanlılığı, kontrol odası, yetenek) Çevre (görev yapısı, resmi otorite, çalışma grubu)
		Yönelendirici	Başarı Odaklı	Destekleyici	Katılımcı	
		Otoriter	Grup			Gelişim Odaklı veya Zaman Odaklı Modeller -Kararın Önemi -Teslim Olmanın Önemi -Liderin Uzmanlığı -Teslim Olma Olasılığı -Grupun Amacı Desteklemesi -Grup Uzmanlığı -Takım Yetliliği
Karar Verme	Astlara veya Gruba Danışma	İmkân Sağlama	Yetki Verme	Astların Bağlılık derecesi Astların Yetlilik Seviyesi Çevre		
Yönelendirme	Koçluk	Destekleyici	Yetki Verme			
Kendini Adanmış	İleği	Batılmamış	İleğisiz			

Ek 2: İzin Belgeleri

S-2012.07.25-10.05.46.56051

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Emniyet Genel MüdürlüğüSayı : B.05.1.FGM.0.72.34231/
Konu : Akademik Araştırma.

.../07/2012

GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Kastamonu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, yüksek lisans öğrencisi Ayten CANASLAN "Yönetimcilerin Liderlik Stilleri ile Şüphencilik/Paranoid Düşünceler Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında Kastamonu Emniyet Müdürlüğü kadrosunda görev yapan yönetici personele yönelik anket uygulama talebinde bulunmaktadır.

Bu kapsamda adı geçen in belirtilen bilimsel çalışmayı ekli sorular kapsamında ve gönüllülük esasına göre Kastamonu Emniyet Müdürlüğü bünyesinde görev yapan yönetici personele yönelik uygulayabilmesi hususunu onaylarınıza arz ederim.

Refik ÜRK
Eğitim Dairesi Başkan V.
Eğitim Dairesi Başkan Yrd.
2. Sınıf Emniyet Müdürü

Uygun Görüşle Arz Ederim.

12/07/2012



Ahmet PEK
Emniyet Genel Müdür Yardımcısı
1. Sınıf Emniyet Müdürü

O L U R

12/07/2012



Mehmet KILIÇLAR
Vali
Emniyet Genel Müdürü

T.C.
KASTAMONU VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.0.37.05.00.044- **9737**

Konu:Anket

08 Haziran 2012

VALİLİK MAKAMINA
KASTAMONU

İlgi:a)Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 20/03/2012 tarih ve 4506 (Genelge No:2012/13)sayıli emirleri.

b)Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 31/05/2012 tarih ve 258 sayılı yazıları.

Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün ilgi yazıları ile Enstitüleri Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayten CANASLAN'ın "**Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Şüphencilik/Paranoid Düşünceler Arasındaki İlişki**" konulu anketi il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler ile ilimiz merkez ve ilçelerindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilere uygulamak istediği bildirilmektedir.

Söz konusu Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayten CANASLAN'ın **Araştırma ve Değerlendirme Komisyonunca uygun görülen "Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Şüphencilik/Paranoid Düşünceler Arasındaki İlişki"** konulu anketi (6 sayfa) 2011-2012 eğitim öğretim yılında il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler ile ilimiz merkez ve ilçelerindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilere eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmadan gönüllülük esasına uygun olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Bilal YILMAZ
Milli Eğitim Müdürü

OLUR

08./06/2012

Hasan ERKAL

Vali a.

Vali Yardımcısı



İl Milli Eğitim Müdürlüğü
37100/KASTAMONU
Tel: 0366 2141517-214 1001-214 6494
Faks: 0366 214 6494
kastamonu.mem@meb.gov.tr
http://kastamonu.meb.gov.tr





T.C.
KASTAMONU VALİLİĞİ
Sağlık Müdürlüğü

SAYI : B.10.4.ISM.0.37.03.00/49-7457
KONU : Araştırma İzni

06/06/2012

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 31/05/2012 tarihli ve 265 sayılı yazınız.

İlgi tarih ve sayılı yazınızla bildirilen öğrenciniz Ayten CANARSLAN' ın "Yöneticileri Liderlik Stilleri ile Şüphencilik/Paranoid Düşünceler Arasındaki İlişki" isimli tezine ait ilimiz Merkezinde bulunan Müdürlüğümüze bağlı birimlerin yöneticileri ile hastane yöneticilerine uygulamak istediği anketin; gönüllülük esasına riayet edilerek uygulanmasına izin verilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Dr.Sahin TIĞLI
Sağlık Müdürü V.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
Sayı :	389
Tarih:	12.06.2012

Güçlü



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : B.30.2.KAS.0.70.00.00/1035-5622
Konu :

15/08/2012

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 31.05.2012 tarihli ve 269 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayten CANASLAN'ın yüksek lisans tezini hazırlayabilmesi için ilgi yazı ekinde gönderilen anket formunu Üniversitemize bağlı Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları ve Genel Sekreterliğe bağlı Daire Başkanlıkları yöneticilerine uygulaması Rektörlüğümüz tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Seyit AYDIN
Rektör

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Sayı : 474
Tarih: 15.08.2012



T.C.
ULAŞTIRMA DENİZCİLİK VE HABERLEŞME BAKANLIĞI
Karayolları Genel Müdürlüğü 15. Bölge Müdürlüğü

Sayı : B.11.1.KGM.1.15.22.00-773.02/

1694

05/06/2012

Konu : Anket Çalışması

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığı)
KASTAMONU

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Ana Bilim dalı 091121003 No.lu Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayten CANASLAN'ın Bölge Müdürlüğümüzde anket çalışması yapmasına izin verilmiştir.

Bilgilerine arz ederim.


Sami UYAR
Bölge Müdürü



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : B.30.2.KAS.0.41.70.00/264
Konu : Araştırma İzni


31/05/2012

KASTAMONU DEFTERDARLIĞINA

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayten CANASLAN'ın "Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Şüphencilik / Paranoid Düşünceler Arasındaki İlişki" isimli tezine ait Araştırma Özeti yazımız ekinde gönderilmektedir.

Adı geçen öğrenci söz konusu yüksek lisans tezini hazırlayabilmek için; ekte gönderilen Anket Formunu Defterdarlığımıza bağlı Kastamonu İl Merkezinde bulunan birimlerin yöneticilerine uygulanmak istemektedir.

Makamınızca da uygun bulunması halinde, konuya ilişkin gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.


Doç. Dr. B. Unal İBRET
Enstitü Müdürü

İlgili kişinin anket çalışması yapması UYGUNDUR.

01/06/2012

U. Kum

EKLER:
1 - Dilekçe (1 Sayfa)
2 - Araştırma Özeti (1 Sayfa)
3 - Anket Formu (6 Sayfa)

T.C.
KASTAMONU BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

SAYI :M.37.2.KAS.0.71.00.900/230 -0/6428
KONU :Araştırma İzni.

22/06/2012

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
KASTAMONU

İLGİ :31.05.2012 tarih ve B.30.2.KAS.0.41.70.00/268 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda adı geçen öğrencinin Anket Formları kurumumuzca kabul edilmiş olup, Başkanlığımızda birim amiri olarak görev yapan yöneticiler tarafından doldurulup, yazımız ekinde gönderilmektedir.

Rica ederim.


Mehmet ÇAGILCI
Başkan a.
Başkan Yardımcısı

EKİ :
52 Adet Anket Formu

Kastamonu Belediye Başkanlığı Ayrıntılı bilgi için irtibat: H.AHATOĞLU
Telefon (0.366)2141048-2141112-2141663 Fax (0.366)2149983
Elektronik Ağ:www.kastamonu.bel.tr. e-posta: insankaynak@kastamonu.bel.tr

Ek 3: Liderlik Tarzları Ölçeği İzin Belgesi

Kimden: **ayten canaslan** (acanaslan@hotmail.com)

Gönderme tarihi: 03 Mart 2012 Cumartesi 18:56:12

Kime: **dundar@aku.edu.tr**

Sayın Süleyman Dünder,

Şu anda Kastamonu Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Bitirme tezimi eğitim yöneticilerinin liderlik stilleri üzerine yapıyorum. İnternet üzerinden Durmuş Yörük ve Birol Topcu ile yapmış olduğunuz "Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler" isimli çalışmanıza ulaştım. İzniniz olursa ve eğitim alanında kullanıma uygun olduğunu düşünüyorsanız Donald Clark tarafından geliştirilen ve sizin tarafınızdan Türkçe'ye kazandırılan Liderlik Tarzı Ölçeğinizi çalışmamda kullanmak istiyorum.

Eğer uygun bulursanız ölçeğin kendisini ve bu ölçeğin faktör analizi ve geçerlilik güvenirlik sonuçlarını gönderebilir misiniz?

İlginize şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ayten CANASLAN

acanaslan@hotmail.com

Merhaba,

Anket formu ektedir.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla.

Doç. Dr. Süleyman DÜNDAR

İstatistik Bölüm Başkanı

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Fen Edebiyat Fakültesi

İstatistik Bölümü

ANS Kampüsü

AFYONKARAHİSAR

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: "ayten canaslan" <acanaslan@hotmail.com>

Kime: dundar@aku.edu.tr

Gönderilenler: 3 Mart Cumartesi 2012 18:56:12

Konu: tez çalışması

() Kastamonu Defterdarlığı

- () Defterdar () Defterdar Yardımcısı () Müdür
 () Müdür Yardımcısı () Şef () Diğer (Belirtiniz)

() Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı hastaneler

- () İl Sağlık Müdürü () İl Sağlık Müdür Yardımcısı
 () Şube Müdür () Şef () Başhekim
 () Başhekim Yardımcısı () Hastane Müdürü () Hastane Müdür Yardımcısı
 () Başhemşire () Başhemşire Yardımcısı () Diğer (Belirtiniz)

() Kastamonu Orman Bölge Müdürlüğü

- () Orman Bölge Müdürü () Orman Bölge Müdür Yardımcısı
 () Şube Müdür () Şube Müdür Yardımcısı
 () Başmühendis () Şef
 () Diğer (Belirtiniz)

() Kastamonu Karayolları Bölge Müdürlüğü

- () Karayolları Bölge Müdürü () Karayolları Bölge Müdür Yardımcısı
 () Başmühendis () Şube Müdürü
 () Şube Müdür Yardımcısı () Şef
 () Diğer (Belirtiniz)

() Kastamonu Belediyesi

- () Belediye Başkanı () Belediye Başkan Yardımcısı
 () Müdür () Müdür Yardımcısı
 () Şef () Belediye Meclis Üyesi
 () Belediye Encümen Üyesi () Diğer (Belirtiniz)

Ek 5: Liderlik Tarzı Ölçeği

		Her zaman	Genellikle	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1.	Son kararlar alınırken otoritemi daima elimde tutarım.					
2.	İşlerle ilgili karar alma sürecine her zaman, bir veya birden fazla çalışanın dâhil olmalarına çalışırım.					
3.	Büyük kararlar alırken ben ve çalışanlarım daima oylama yaparız.					
4.	Çalışanlarımın yaptıkları önerileri dikkate almam ve onlar için zaman harcamam.					
5.	Çalışanlarımın fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorarım					
6.	İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.					
7.	Çalışanlarıma ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatırım.					
8.	Bir şeyler yanlış gittiğinde, çalışanlarımın önerilerini almak için toplantı yaparım.					
9.	İşlerle ilgili bilgi almak için, sıklıkla toplantı düzenlerim. Çalışanlarım bilgi alma beklentisi içindedir.					
10.	Birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alırım.					
11.	Çalışanlarımın projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmak isterim.					
12.	Çalışanlarıma ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin veririm.					
13.	Herhangi bir çalışanın benim onayım olmadan herhangi bir karar alma sürecinde yer almasına izin vermem.					
14.	Çalışanlarımın, kurumun geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanırım.					
15.	Çalışanlarım, işleriyle ilgili bilgilere sahiptirler bu yüzden kendilerinin kararlar verip uygulamalarına izin veririm.					
16.	Sorun olduğunda, çalışanlarıma prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenlerim.					
17.	Çalışanlarıma kendi rehberliğimde, önceliklerini oluşturmalarına izin veririm.					
18.	Yeni prosedür yada işlemleri gerçekleştirmek için görev yetkisi veririm.					
19.	Performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanlarımı yakından izlerim.					
20.	Çalışanlarımın farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışırım.					
21.	Her birey belirtilen işlerden sorumludur.					
22.	Liderlik pozisyonumun kapsadığı astların üzerindeki güçten hoşlanıyorum.					
23.	Astlarımın yetiştirilmesinde liderlik gücümü kullanmaktan hoşlanırım.					
24.	Liderlik gücümü astlarımla paylaşmaktan hoşlanırım.					
25.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanlar cezalandırılmakla korkutulmalıdır.					
26.	Çalışanlarım amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebilirler.					
27.	Kendi örgütsel amaçları için, çalışanlar doğru kararlar alabilirler.					
28.	Çalışanlarım güvenliği önemserler.					
29.	Çalışanlarım, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bilirler.					
30.	Çalışanlarım kendilerine benim kadar liderlik yapabilirler.					

Ek 6: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Ölçeği Geliştirme Aşaması

Sıra		Hiç katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Genellikle Katılmıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İş yaşamında bütün kötülükler beni bulur					
2	İş arkadaşlarımdan kimse beni anlamıyor					
3	İş arkadaşlarım bana engel olmasaydı üst yöneticilik kademelerine çıkabilirdim					
4	Çalışanlar kurum içerisinde yükselebilmek için gerekirse yalan söylemekten çekinmezler					
5	Çalışma arkadaşlarımdan bana zarar vermek isteyen birileri var					
6	Birçok çalışan cezalandırılmaktan korktukları için kurallara uyarlar					
7	Birçok çalışan yakalanmaktan korktukları için dürüst davranırlar					
8	Astlarım tarafından aleyhimde bazı tertipler kurulduğuna inanıyorum					
9	Birçok çalışan kaybetmektense, çıkarlarını korumak için kural dışı yollara başvurur					
10	Yöneticilik kariyerim boyunca amirlerim bana çoğu kez hak etmediğim şekilde davrandı					
11	Yöneticilik kariyerim boyunca astlarım bana çoğu kez hak etmediğim şekilde davrandı					
12	Yöneticiliğini yaptığım kurum içerisinde insanların hakkımda çok konuştuğuna inanıyorum					
13	Zaman zaman kanunsuz işler yaptığım olmuştur					
14	Duygularımı başkalarından daha yoğun yaşarım					
15	Çalıştığım kurum içerisinde kendimi yalnız hissedirim					
16	Kurum çalışanlarının birçoğundan daha hassasım					
17	Çoğu kurum çalışanı meslektaşlarına yardım etmekten hoşlanmaz					
18	Diğer yöneticilerin pek çoğundan daha fazla iş kaygısı yaparım					
19	Üst yönetim içinde bana kötülük yapmak isteyen birileri var					
20	Beklenenden daha fazla yakınlık gösteren insanlara karşı dikkatli davranılması gerekir					
21	İş yerinde aleyhimde onur kırıcı ve kötü sözler söylenir					
22	Kapalı yerler bende huzursuzluk yaratır					
23	Bazı çalışanlar davranışlarıyla diğer çalışanlar tarafından alaya alınmayı hak ederler					

24	Kurum içerisinde sürekli böbürlenip kendilerini öven çalışanlara, başarılı olsalar bile tahammül edemem					
25	İş ortamıyla ilgili duygularım hakkında diğer çalışanların yanında rahatlıkla konuşamam					
26	Bilmediğim nedenlerden dolayı bazen kurumun belirsiz bir tehlikeyle karşı karşıya olduğuna inanırım					
27	Kurum içerisinde yapmadığım bir şey için ast ve üstlerim tarafından haksız yere eleştirildiğimde suçluluk duyarım					
28	Zaman zaman iş yerindeki küçük problemler bile gece uykularımı kaçırır					
29	Acil bitmesi gereken bir proje üzerinde çalışırken zamanında bitiremeyeceğim korkusunu yaşarım					
30	Tanımadığım bir grup içerisinde ilgi odağı olmaktan rahatsız olurum					
31	Üst yöneticiler tarafından çağrıldığımda, yanlış bir şey yapmış olduğum hissine kapılırım					
32	Gün sonunda, o günün muhasebesini yaparken sık sık gerginleşip telaşa kapılırım					
33	Astlarımın söylediklerime gerçekten ilgi duymadığına inanıyorum					
34	Nadiren kalabalık bir gruba konuşmakta veya hazırladığım bir metni okumakta zorlanırım					
35	İşle ilgili önemsiz olan şeyleri aklımda tutamam					
36	Ses tonum ve mimiklerim, heyecanımı ele verir					
37	Başkalarına yapılan eleştiri ve öneriler, onlara yardımcı olmaktan çok, huzurlarımı kaçırır					
38	Astlarımın beni dikkate almadıklarına ve benimle birlikte olmak istemediklerine inanıyorum					
39	Toplumsal statüsü benden yüksek olan insanlarla, ortak projede çalışmak bana korku verir					
40	Kurumdaki birim toplantılarında toplantıyı yönetme görevi birim amirine verilmelidir					
41	Toplumsal yarar sağlayan sosyal etkinlikler bana huzur verir					
42	Sosyal etkinliklere ancak zorunda olduğum zamanlar katılırım					
43	Zaman zaman benden daha başarılı olduğumu düşündüğüm çalışanları kıskanmaktan kendimi alamam					
44	Çalışırken önümde yığılan işleri gördükçe gerginleşirim					
45	Çalışanlar, kurum kültürüne göre hareket etmektense, kendi doğrularına göre hareket etmelidir					
46	Bir fikir ortaya atmadan önce doğru olduğundan emin oluncaya kadar beklenmesi gerekir					
47	Çoğu zaman şansın benden yana olmadığını düşünüyorum					
48	Sık sık astlarıma çok katı davrandığım olur					
49	Kurum amaçlarını gerçekleştirmek için gerekirse, çalışanların tehdit edilmesi gerekir					
50	Sinirlendiğim zaman öfkemi kontrol edemediğim zamanlar olur					
51	Beni çok kızdıran astlarımın işlerini bozabilirim					
52	İş yerinde gereğinden fazla nazik davranan iş arkadaşlarımdan bir beklenti içerisinde olduklarına inanıyorum					
53	Çalışanlar sevmedikleri yöneticiler hakkında dedikodu yapıp iftira atabilirler					
54	İş yerinde hedeflerime ulaşamamak beni öfkelenendirir					

55	Haklarımı koruyabilmek için gerekirse şiddete de başvurabilirim					
56	Dostane davranan yabancılara güvenilmemesi gerekir					
57	İş ortamının çok yoğun olduğu durumlarda patlamaya hazır bomba gibi olurum					
58	Astlarım, sık sık benim düşünmeden hareket ettiğimi ima ederler					
59	Kurum içerisinde çalışırken üstlerim tarafından gözlendiğime inanıyorum					
60	Çalışanlara karşı temkinli davranılması gerekir					
61	Yöneticisi olduğum kurum içerisinde, hakkımda olumsuz düşünceye sahip kişiler var					
62	Astlarım kasıtlı olarak beni sınırlandırmaya çalışırlar					
63	Birlikte çalıştığım insanlar beni mutsuz etmeye çalışırlar					
64	İş yerinde diğer çalışanlar benimle çıkarları için iletişim kurmaya çalışırlar					
65	Kurum çalışanları bana eleştirel bir şekilde bakarlar					
66	Diğer çalışanlar kurum içerisinde bana düşmanlık beslerler					
67	Astlarımın sık sık benim arkamdan güldüklerine inanıyorum					
68	Birlikte çalıştığım insanlardan bir konuda yardım istediğimde benden farklı şeyler talep edeceklerine inanıyorum					
69	Hareketlerim ve düşüncelerim kurum çalışanları tarafından kontrol altında tutuluyor					
70	Birlikte çalıştığım insanların bana aşırı ilgi göstermelerinin altında yatan bir neden olduğuna inanıyorum					
71	Bazı iş arkadaşlarımın yaptıkları bazı şeyleri beni kızdırmak amacıyla yaptıklarına inanıyorum					

Ek 7: Şüphencilik/Paranoid Düşünce Ölçeği Geliştirilmiş Hali

Sıra		Hiç katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Genellikle Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışma arkadaşlarımdan bana zarar vermek isteyen birileri var					
2	Birçok çalışan cezalandırılmaktan korktukları için kurallara uyarlar					
3	Birçok çalışan yakalanmaktan korktukları için dürüst davranırlar					
4	Astlarım tarafından aleyhimde bazı tertipler kurulduğuna inanıyorum					
5	Birçok çalışan kaybetmektense, çıkarlarını korumak için kural dışı yollara başvurur					
6	Yöneticilik kariyerim boyunca amirlerim bana çoğu kez hak etmediğim şekilde davrandı					
7	Yöneticilik kariyerim boyunca astlarım bana çoğu kez hak etmediğim şekilde davrandı					
8	Yöneticiliğini yaptığım kurum içerisinde insanların hakkımda çok konuştuğuna inanıyorum					
9	Çalıştığım kurum içerisinde kendimi yalnız hissederim					
10	Çoğu kurum çalışanı meslektaşlarına yardım etmekten hoşlanmaz					
11	Üst yönetim içinde bana kötülük yapmak isteyen birileri var					
12	İş yerinde aleyhimde onur kırıcı ve kötü sözler söylenir					
13	Yöneticisi olduğum kurum içerisinde, hakkımda olumsuz düşünceye sahip kişiler var					
14	İş yerinde diğer çalışanlar benimle çıkarları için iletişim kurmaya çalışırlar					
15	Kurum çalışanları bana eleştirel bir şekilde bakarlar					
16	Birlikte çalıştığım insanların bana aşırı ilgi göstermelerinin altında yatan bir neden olduğuna inanıyorum					

EK 8: Yemin Belgesi

YEMİN BELGESİ

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Kastamonu

Kastamonu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “**Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Şüphencilik / Paranoid Düşünceleri Arasındaki İlişki**” adlı yüksek lisans tezinin içerdiği yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden başka bir bilim kuruluna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi beyan ederim.


07/2013
Ayten CANASLAN

Ek 9: Özgeçmiş**Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Ayten CANASLAN
 Doğum Yeri : Kastamonu
 Doğum Tarihi : 10.02.1978
 Medeni Durum : Evli

Eğitim Durumu

1996-2000 :Selçuk Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği
 1989-1996 :Kastamonu Mustafa Kaya Anadolu Lisesi
 1984-1989 :İhsangazi Koçcuğaz Köyü İlkokulu

İş Deneyimi

Kastamonu Abdurrahmanpaşa Anadolu Lisesi (İngilizce Öğretmeni)
 Tosya Anadolu İmam Hatip Lisesi (İngilizce Öğretmeni)
 Taşköprü Avukat Murat Ülgen İ.Ö.O. (İngilizce Öğretmeni)
 Konya Ladik Halıcı Cumhuriyet İ.Ö.O. (İngilizce Öğretmeni)
 Muğla Milas Anadolu Meslek Lisesi (İngilizce Öğretmeni)
 Muğla Milas Gümüşlük İ.Ö.O. (İngilizce Öğretmeni)
 Konya Yaşardoğu İ.Ö.O. (İngilizce Öğretmeni)
 Özel Tanyeri Eğitim Kurumları (İngilizce Öğretmeni)

Yabancı Dil;

İngilizce :Çok iyi

Katıldığı Ulusal Kongre ve Çalıştaylar;

16. 09. 2010- 18. 09. 2010 19. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı (Özeti
 Yayımlanmış) “Öğretmen Lisesi Mezunlarının Eğitim Fakültesi Tercihleri”.
 Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Katıldığı Uluslararası Kongre ve Çalıştaylar;

9-12 Haziran 2010 8th International Conference on “Comparative Eduation and
 Teacher Training” organized by the Bulgarian Comparative Education Society in
 Plovdiv, Bulgaria “The University Preference of Anatolian Teachers’ Training High
 School in Turkey”