



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

**LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISI  
ARASINDAKİ ETKİLEŞİMLER:  
ÖZ-LİDERLİK TEMELLİ BİR ÖRGÜT TASARLAMAK**

Hürcan KABAKCI

Doktora Tezi

Ankara, 2023



LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ ETKİLEŞİMLER:  
ÖZ-LİDERLİK TEMELLİ BİR ÖRGÜT TASARLAMAK

Hürcan Kabakcı

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2023

## KABUL VE ONAY

Hürcan Kabakcı tarafından hazırlanan "Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Arasındaki Etkileşimler: Öz-Liderlik Temelli Bir Örgüt Tasarlamak" başlıklı bu çalışma, 05.01.2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. ÖZLEM ATAY (Başkan)

---

Prof. Dr. SEMRA GÜNEY (Danışman)

---

Prof. Dr. MUSTAFA KILIÇ (Üye)

---

Prof. Dr. SELİN METİN CAMGÖZ (Üye)

---

Doç. Dr. ÇAĞLAR DOĞRU (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

02/02/2023

Hürcan KABAKCI

<sup>1</sup>“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir. Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

\* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Semra GÜNEY** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

**Hürcan KABAICI**

## İTHAF

Bu tezi, varlıklarıyla hayatımızı daha da anlamlı kılan sevgili kızlarım Ezgi ve Öykü'ye ithaf ediyorum.

Eylül, 2022

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmalarım boyunca desteğini her zaman yanımda hissettiğim, zor zamanlarımda hep yardıma koşan süper kahramanım, kıymetli ve biricik danışman hocam Prof. Dr. Semra GÜNEY'e bana gösterdiği hoşgörüyü, yarattığı özgür çalışma ortamını, sağladığı akademik bakış açısı ve güler yüzü için,

Bilgi, eleştiri ve yönlendirmeleriyle benim ufkumu, tezimin kapsamını genişleten, akademisyen kelimesinin sözlük karşılığı Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ'e bitmek bilmeyen enerjisi, akademik tutkusu, çokça harcadığım vakti ve nezaketi için,

Tezimin akademik açıdan gelişmesine ve daha iyi bir kavramsal zemine oturmasına vesile olan jüri üyeleri Prof. Dr. Özlem ATAY, Prof. Dr. Mustafa KILIÇ ve Doç. Dr. Çağlar DOĞRU hocalarıma değerli fikir, öneri ve tespitleri için,

Prof. Dr. Hikmet TİMUR, Prof. Dr. Halil CAN ve Prof. Dr. Mahmut ARSLAN başta olmak üzere Hacettepe İşletme ailesinin değerli akademisyenlerine bana öğrettikleri her şey için,

Hacettepe İşletme'yi bir işyerinden ziyade bir aile gibi hissettiren Prof. Dr. Aydın ULUCAN, Prof. Dr. K. Barış ATICI, Dr. Öğr. Üyesi Bülent ÇEKİÇ, Öğr. Gör. Dr. Eren MİSKİ AYDIN, Öğr. Gör. Dr. Mustafa KAYA, Prof. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ, Prof. Dr. Mine ÖMÜRGÖNÜLŞEN ile asistan arkadaşlarım Leyla BOY AKDAĞ, Onur ENGİNAR, Cem MENTEN ve Saadet N. KARADENİZLİ SİNAP'a hep yanımda oldukları için,

Çalışmaya gönüllü olarak katılan İşletme bölümünün sevgili öğrencilerine ve özellikle Hacettepe İşletme Topluluğu (HİT) üyelerine veri toplama aşamasındaki istek, katkı ve yardımları için,

Entelektüel birikimimi borçlu olduğum ilk öğretmenlerim canım babam Sabahattin KABAKCI ve canım annem Arzu KABAKCI'ya öğrenme ve öğretme hevesini bana aşıladıkları için,

Hayata hep sol taraftan bakmamı sağlayan, dünyanın en yakışıklı, en bilgili, en süper ve en fanatik sarı-lacivertli abisi Özgür KABAKCI'ya küçükken beni Fenerbahçeli yaptığı ve bu sayede acıya ve üzüntüye katlanma eşiğimi artırdığı için,

Fen bilimleri alanında yaptıklarını gördükçe sosyal bilimlerin önemi hakkında şüpheye düşmeme yol açan, Arif'in eşi, Alin'in annesi, Suzan ve Ali'nin kızı, tanıdığım en tatlı ama en inatçı insan Ayça ZEYBEK KUYUCU'ya ben birini ancak bitirirken çift doktora yaparak en iyisi için sınırları zorlamak gerektiğini gösterdiği için,

Sevgili dostlarım Savaş, Ayşegül, Barış, Korcan, Ceyda, Tuba, Tuğrul, Emre, Seda ve Özgür'e bana inandıkları ve güvendikleri için,

Ne kadar teşekkür etsem az kalacak, ne kadar yazsam eksik olacak olsa da, en iyi dostum, hayat arkadaşım, yoldaşım Gökçe ZEYBEK KABAKCI'ya elimi hiç bırakmadığı ve böylece asla yalnız yürümek zorunda kalmadığım için,

Kafka, Pessoa, Galeano, Böll, Camus, Hemingway, Gonçarov, Tanpınar, Atay ve Sabahattin Ali'ye, yazdıklarıyla mutsuzluk, başarısızlık ve karamsarlığın hayatın olağan bir parçası olduğunu gösterdikleri için

**teşekkür ederim.**



## ÖZET

KABAKCI, Hürcan. *Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Arasındaki Etkileşimler: Öz-Liderlik Temelli Bir Örgüt Tasarlamak*, Doktora Tezi, Ankara, 2023.

Bu araştırmanın temel amacı her bireyin liderlik davranışı sergilemesini sağlayan bir örgüt tasarımının hangi koşullarda mümkün olabileceğini keşfetmektir. Çalışma örgüt tasarımı kavramını tartışmakta ve öz-liderlik temelli bir örgüt tasarımının nasıl olacağını araştırmaktadır. Bu doğrultuda temellendirilmiş kuram yöntemini ana araştırma stratejisi olarak kabul ederek yorumlayıcı ve tümevarımcı bir anlayışla nitel bir araştırma tasarımı kurgulanmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı kısaca tanımlanmış ve öz-liderlik yaklaşımı postmodern liderlik anlayışı bağlamında açıklanmış ve tartışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt tasarımı ele alınmış ve örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgüt stratejisi boyutları üzerinden açıklanmıştır. Ayrıca, öz-liderlik temelinde örgüt tasarımını yeniden düşünmenin önemi ve gerekliliği tartışmaya açılmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümü araştırma tasarımını anlatmaktadır. Araştırma yorumlayıcı düşünceye dayanmakta ve verilerden yola çıkarak öz-liderlik temelli örgütlere ilişkin bir kuram oluşturmaya çalışmaktadır. Bu amaçla temellendirilmiş kuram yöntemini benimsemektedir. Tümevarım çalışmanın odak noktasıdır. Bu amaçla belge inceleme, derinlemesine görüşme ve odak grup görüşmelerini içeren bir araştırma deseni tasarlanmıştır. Bu kapsamda 3 kişiyle 3 derinlemesine görüşme ve 34 kişiyle 8 odak grup görüşme olmak üzere toplam 37 kişiyle 11 görüşme yapılmıştır. Temellendirilmiş kuram gereği veri toplama ve veri analizi süreçleri birlikte yapılmıştır. Belge inceleme ve derinlemesine görüşmeler yoluyla toplanan veri açık kodlama yapılarak çözümlenmiş ve kategoriler ortaya çıkarılmıştır. Bu kategoriler doğrultusunda, odak grup görüşmelerinde yeniden veri toplanmıştır. Bu veriler de sırasıyla eksen ve seçici kodlama yapılarak çözümlenmiştir. Tüm bu analizlerin sonucunda, öz-liderlik anlayışına dayanan örgütlerin yapısal ve kültürel özellikleri ortaya çıkarılmıştır. Öz-liderlik temelli bu örgütler müşterek örgüt olarak adlandırılmış; etki ve önem düzeyleri tartışılmıştır.

### **Anahtar Sözcükler**

Öz-liderlik, Örgüt tasarımı, Temellendirilmiş kuram, Nitel araştırma, Müşterek örgüt.

## ABSTRACT

KABAKCI, Hürcan. *Interactions Between Leadership, Organization Culture, and Organization Structure: Designing a Self-Leadership Based Organization*, Ph. D. Dissertation, Ankara, 2023.

The main purpose of this research is to explore under which circumstances an organizational design enabling each individual to exhibit leadership behavior is possible. The study discusses the concept of organization design and discovers how to design a self-leadership-based organization. In this direction, a qualitative research design is conducted with an interpretive and inductive approach by accepting the grounded theory method as the main research strategy. The study consists of three parts. In the first chapter, the concept of leadership is briefly defined and the self-leadership is explained and discussed in the context of postmodern leadership. In the second part of the study, organizational design is discussed and explained through the dimensions of structure, culture, and strategy of the organization. In addition, the importance and necessity of rethinking organizational design on the basis of self-leadership is opened to discussion. The third and last part of the study describes the design of the research. The research is based on interpretive thinking and attempts to construct a theory about self-leadership-based organizations. For this purpose, it adopts the grounded theory method stating that induction is the focus of the study. A research design including document review, in-depth interviews and focus group interviews is designed. In this context, 11 interviews were conducted with 37 people, including 3 in-depth interviews with 3 people and 8 focus group interviews with 34 people. In accordance with the grounded theory, data collection and data analysis processes are carried out together. The data collected through document analysis and in-depth interviews are analyzed by open coding to reveal the categories. In line with these categories, new data are collected again in focus group interviews. These data are analyzed by axial and selective coding, respectively. As a result of all these analyzes, the structural and cultural characteristics of self-leadership based organization is defined and explained. The self-leadership-based organization is called as common organization. Impact and significance levels of this kind of organization are also discussed.

### Keywords

Self-leadership, Organization design, Grounded theory, Qualitative research, Common organization.

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI .....	ii
ETİK BEYAN .....	iii
İTHAF .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	x
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM: ÖZ-LİDERLİK</b> .....	<b>5</b>
1.1. Liderlik Kavramı ve Postmodern Liderlik Anlayışı .....	5
1.2. Öz-Liderlik .....	12
1.3. Öz-Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmaların İncelenmesi .....	19
<b>2. BÖLÜM: ÖRGÜT TASARIMI</b> .....	<b>22</b>
2.1. Örgüt Yapısı .....	25
2.2. Örgüt Kültürü .....	28
2.3. Örgüt Stratejisi .....	33
2.4. Örgüt Tasarımı Konusunda Yapılan Çalışmaların İncelenmesi .....	37
2.5. Örgüt Tasarımını Öz-Liderlik Bağlamında Yeniden Düşünmek .....	41
<b>3. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN TASARIMI</b> .....	<b>46</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi .....	47
3.1.1. Temellendirilmiş Kuram (Kuram Oluşturma) .....	48
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtları .....	51
3.2. Veri Toplama Süreci .....	53
3.2.1. Birinci Aşama: Belge İnceleme ve Derinlemesine Görüşmeler .....	54
3.2.2. İkinci Aşama: Odak Grup Görüşmeleri .....	57
3.3. Veri Analizi .....	62
3.3.1. Belge Analizi ve İlk Bulgular .....	64
3.3.2. Derinlemesine Görüşmelerin Analizi ve Kategorilerin Belirlenmesi .....	68
3.3.3. Odak Grup Görüşmelerinin Analizi ve Kategoriler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Çıkarılması .....	73
3.3.4. Kategoriler Arasındaki İlişkilerin Açıklanması .....	81
<b>SONUÇ</b> .....	<b>86</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>93</b>
<b>EK 1. Derinlemesine Görüşmelerde Yer Alan Konu Başlıkları ve Ana Sorular</b> .....	<b>100</b>
<b>EK 2. Topluluk Üyesi Olan Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Kullanılan Örgüt Tasarımı Soruları</b> .....	<b>102</b>
<b>EK 3. Odak Grup Görüşmelerinde Kullanılan Öz-Liderlik Davranışı Soruları</b> .....	<b>103</b>
<b>EK 4. Topluluk Üyesi Olmayan Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Kullanılan Örgüt Tasarımı Soruları</b> .....	<b>104</b>
<b>EK 5. ORİJİNALLİK RAPORU</b> .....	<b>105</b>
<b>EK 6. ETİK KOMİSYON İZİNİ</b> .....	<b>106</b>

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Nitel ve Nicel Araştırmaların Karşılaştırılması .....	49
Tablo 2. Derinlemesine Görüşmelerde Kullanılan Konu Başlıkları ve Sorular .....	56
Tablo 3. Odak Grup Görüşmelerinde Topluluk Üyesi Öğrencilere Sorulan Örgüt Tasarımına Yönelik Soru Örnekleri .....	58
Tablo 4. Odak Grup Görüşmelerinde Öz-Liderlik Davranışlarına Yönelik Soru Örnekleri .....	59
Tablo 5. Odak Grup Görüşmelerinde Topluluk Üyesi Olmayan Öğrencilere Sorulan Örgüt Tasarımına Yönelik Soru Örnekleri .....	60
Tablo 6. Odak Grup Görüşmelerine Ait Özet Bilgiler .....	61
Tablo 7. Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler ve Kategoriler .....	63
Tablo 8. Derinlemesine Görüşmelerde Ortaya Çıkan Kategoriler .....	69
Tablo 9. HİT Üyesi Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Kullanılan Kategoriler .....	73
Tablo 10. HİT Üyesi Olan Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Hacettepe Üniversitesi'ne Yönelik İfade ve Kavramlar .....	77
Tablo 11. HİT Üyesi Olmayan Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Kullanılan Kategoriler .....	78
Tablo 12. HİT Üyesi Olan Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Kullanılan Kategoriler .....	82

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Biliş, Davranış ve Çevre Arasındaki Döngü .....	13
Şekil 2. Öz-Yönetim ve Öz-Liderlik Arasındaki Temel Ayrım.....	14
Şekil 3. Mintzberg'in Örgüt Tasarımı: 5 Temel Parça.....	23
Şekil 4. Dikey ve Yatay Örgüt Yapıları.....	27
Şekil 5. Toplum, Örgüt ve Birey Arasındaki İlişkiler.....	31
Şekil 6. Örgüt Tasarımlarının Karşılaştırılması .....	35
Şekil 7. Strateji ve Çevre İlişkisi.....	36
Şekil 8. Parsons'un Sosyal Yapı Tasviri.....	42
Şekil 9. Hacettepe İşletme Topluluğu (HİT) Örgüt Şeması.....	67
Şekil 10. Öz-Liderliği Ortaya Çıkaran Yapısal ve Kültürel Öğeler: Müşterek Örgütlenme Modeli .....	85

## GİRİŞ

Eski çağlarda yaşamış ilk insanlardan beri sosyal toplulukların hemen hemen hepsinde örgütlenme, organizasyon, yönetim, liderlik gibi kavramların izi sürülebilir. Bu kavramlar insana ait olduğundan dolayı, insan var olduğundan bu yana hayatta kalmış, yaşayan, canlı sosyal olgulardır. Günümüzde etkileri, önemi ve sonuçları bağlamında güncel yaşamda oldukça hayati roller üstlenmekte, kocaman bir alanı kapsamaktadır. İlk çağlardan bu yana, önce ailede sonra toplulukta ve nihayet toplumda ortaya çıkmış en önemli sosyal olguların başında liderlik gelmektedir. Antik Yunan şehirlerinin kuruluşunda ve idaresinde, eski Mısır'daki piramitlerin inşasında, büyük Roma ordusunda, Orhun yazıtlarında ya da Göbeklitepe anıtlarında pek çok liderlik öyküsü bulunur. Bu bağlamda, lider olmak ya da liderlik etmek, bir açıdan, insanın evrimleşerek ortaya çıktığı zamanlardan beri insanlığın temel arzularından biri olarak da düşünülebilir. Önder olma ya da liderlik etme dürtüsünün, ihtiyacının ya da isteğinin hem bireysel hem de toplumsal kökleri vardır. Bu nedenledir ki, günümüzde liderlik hem kişisel özellikler hem de toplumsal durumlar açısından ele alınmaktadır. Zira bireysel bir aksiyon olarak görünse de liderlik davranışı hem etkilediği süreçler hem de ortaya çıkardığı sonuçlar itibarıyla grup/ekip düzeyine, örgütün belirli bir bölümüne veya tamamına, toplumun belirli bir kesimine ya da bütününe tesir eder. Nihayetinde liderlik, bireyde başlayan ancak bireyi hızlıca aşarak topluma mal olan sosyolojik bir olgudur.

Liderlik konusunun yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış alanında çokça, sürekli ve farklı açılardan araştırılması ve tartışılması tesadüf değildir. Çünkü liderlik, bir yönüyle, akademik bakış ile profesyonel deneyimin önemli kesişim noktalarından biridir. Lakin, liderliğin örgüt tasarımı bağlamında tartışan çalışmalar, çeşitli liderlik davranışlarının teorik bir model içinde ampirik olarak sınımayı hedeflemiş çalışmalara nazaran oldukça azdır. Oysa liderlik davranışının, yani liderin ve liderliğin, içinde var olduğu veya ortaya çıktığı örgütün yapı, kültür ve strateji özellikleri, başka bir anlatımla örgütün neden ve nasıl tasarlandığı, liderliğe yönelik yapılan araştırmalarda mutlaka hesaba katılması gereken bir durum olarak görülmelidir. Çünkü örgütün tasarımı sonucunda oluşan iklim ya da koşullar hem çalışanları hem de liderleri doğrudan etkilemektedir.

Bu duruma, öz-liderlik çalışmaları açısından bakıldığında da benzer bir neticeyle karşılaşmaktayız. Öz-liderlik, kişinin belirli hedeflere ulaşmak veya bir işi yapmak için dışsal bir beklentiye ihtiyaç duymadan kendini motive etmesi sürecidir. Öz-liderliği konu edinen araştırmalar incelendiğinde yapılan çalışmaların çoğunlukla pozitivist bir anlayışla yerleşik kuramlardan faydalanılarak türetilen değişkenler ve bunlar arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin ölçülmesi biçiminde tasarlandığı göze çarpmaktadır. Öz-liderlik olgusu özellikle öz-yeterlik olgusuyla birlikte ele alınarak yenilikçi olma, örgüte bağlı olma, performans gösterme, yapılan işten tatmin olma gibi çeşitli örgütsel çıktılar bağlamında araştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlar detaylı bir şekilde ele alındığında karşılaşılan manzara bize şunu söylemektedir: Farklı örgütlerde, farklı sektörlerde, farklı ülke ve kültürlerde yapılmış olmalarına karşın; öz-liderlik, birey veya grup düzeyinde anlamlı sonuçlar vermekte, örgüt düzeyinde ise sürekli anlamsız çıkmaktadır. Bunun belirli bir nedeni olması gerekir. İlk bakışta akla yatkın gelen bir açıklama şöyle olabilir: Öz-liderlik öz-yönetim anlayışından türediği için örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgüt stratejisinin de göz önüne alınarak bu dört olgunun (öz-liderlik, yapı, kültür, strateji) örgüt düzeyinde bir arada değerlendirilmesi elzemdir. Böylece, öz-liderlik davranışlarının örgüt bağlamında eksik olan noktası da tamamlanmış olacaktır.

Araştırmacının, dolayısıyla da araştırmacının, peşine düştüğü temel konu örgüt tasarımıdır. Buradan hareketle üretilen araştırma sorusu da tam olarak şöyledir:

***“Her bir bireyin öz-lider olmasını sağlayan bir örgüt tasarımı var mıdır?”***

Çalışma keşfedici bir yol izlemektedir. Birincil olarak araştırılacak şey, bireylerin öz-liderlik davranışı sergilemesini mümkün kılan bir örgüt tasarımı ön plana çıkan örgütsel özelliklerin neler olduğudur. Bunlar, yapı, kültür ve strateji bağlamında tartışılacak ve her bir durumun bireylerin öz-liderlik davranışına olan olası etkisi ortaya konacaktır. Bu amaçla tasarlanan araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın *birinci bölümünde* örgüt tasarımı esas teşkil eden **öz-liderlik kavramı** irdelenmiştir. Bu kapsamda önce liderlik olgusu ana hatlarıyla ortaya konmuş, sonrasında ise postmodern dünyanın liderlik anlayışını nasıl etkilediği ve yeniden şekillendirdiği tartışılmıştır. Son olarak, öz-liderlik olgusu kavramsal bir çerçevede anlatılmış, bu konuda yapılan araştırma ve çalışmalar kısa bir literatür çalışması şeklinde sunulmuştur. Günümüzün sosyal ve kültürel koşullarında, bireylerin kişisel gelişimlerini önceleyen, daha bireysel ve daha özgür olmayı arzuladıkları bir toplum yapısı isteği

dikkat çekmektedir. Aile, toplumsal fayda, yardım, iş birliği, dayanışma gibi kolektif ve manevi unsurlar yerini kişisel gelişim, sosyal beceri, özerklik, başarı odaklı düşünme, şahsi çıkar gibi bireyci ve maddi unsurlar almaya başlamıştır. Bu yönden yaklaşıldığında, liderliğin öğrenilebilir olduğunu ileri süren ve her bireyin liderlik davranışı gösterme potansiyeline vurgu yapan öz-liderlik yaklaşımının günümüzün çabuk karar almayı ve bunu uygulamayı gerektiren, çevik, hıza dayalı, karmaşık örgütler ile inisiyatif almada istekli, farklı düşünebilen ve bireysel becerilerini artırmayı talep eden özerk bireyler arasında eşgüdüm yaratma sürecinde çok etkili olabileceği aşıkardır. Öz-liderlik anlayışı örgüt ile örgütü oluşturan bireyler arasında ortak bir çıkar ve amaç birlikteliği sağlayabilir niteliktedir.

Çalışmanın *ikinci bölümünü örgüt tasarımı* oluşturmaktadır. Bu bölümde, örgüt tasarımının temelini oluşturan yapı, kültür ve strateji kavramları ayrı ayrı açıklanmıştır. Örgüt kuramı alanında yazılan kitaplara ve akademik çalışmalara bakıldığında örgüt tasarımının birtakım örgüt içi süreçler üzerinden tanımlandığı göze çarpmaktadır. Bunlar, başlıca, karar alma, iletişim, haberleşme, bilgi paylaşımı, koordinasyon, denetim gibi süreçlerdir. Bu süreçlerin başlangıcındaki (yani girdilerinin), gelişmesindeki (yani işleyişin) ve bitimindeki (yani çıktılarının) odak noktası insandır. İnsanlar ile süreçler arasındaki bağlantı noktası da yapı, kültür ve stratejidir. Örgütün yapısı, kültürü ve stratejisi insandan bağımsız düşünülemez; çalışanlardan ayrı, izole bir şekilde oluşturulamaz. Çünkü süreçleri ve hatta bizzat örgütü, canlı kılan ve işleten unsur bireylerdir. Bireyler, yapı-kültür-strateji denkleminde başrodedir. Bu bağlamda, bireylerin öz-liderlik davranışları veya başka bir anlatımla öz-liderlik yapıp yapamayacakları örgütün yapısı, kültürü ve stratejisi bağlamında belirlenir. Öz-liderlik bireylerin örgüt tasarımının yapı taşları olan yapı, kültür ve strateji arasındaki ilişkilerin izlerinin sürülebileceği, bunlar arasındaki etkileşimlerin izdüşümünün görülebileceği anlamlı bir zemin yaratmaktadır.

Çalışmanın *üçüncü bölümünde araştırma tasarımı* anlatılmıştır. Bu bölümde çalışmanın amacı, önemi, kapsamı ve yöntemi tanımlanmıştır. Çalışmada temellendirilmiş kuram (kuram yaratma, gömülü teori) yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda veri toplama ve veri analizi süreçleri, temellendirilmiş kuram anlayışının işaret ettiği bağlamda birbiriyle ilintili ve karşılıklı ilişkili olacak türde izah edilmiş; bu iki ana süreç arasındaki ilişkinin araştırma tasarımı bakımından sürekliliği ve etkileşimi açık bir şekilde aktarılmıştır. Araştırmaya yön veren yorumlayıcı yaklaşım ve bu amaçla kullanılan temellendirilmiş kuram ve



dayandığı tümevarım ilkesi kavramsal bir çerçevede sunulmuştur. Veri toplama analizi olarak nitel yöntemler tercih edilmiştir. Başta belge inceleme ve üç farklı kişiyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Buradan toplanan verinin analizi sonucunda odak grup görüşmeleri kurgulanmıştır. Sekiz ayrı odak grup görüşmesi yoluyla otuz dört katılımcıdan veri toplanmıştır. Veri toplama süreci yaklaşık bir yıl sürmüştür. Bu kapsamda; *3 kişiyle 3 ayrı derinlemesine görüşme, 34 kişiyle 8 ayrı odak grup görüşmesi olmak üzere, 37 kişiyle toplam 11 görüşme yapılmıştır.* Görüşmelerden elde edilen veriler kodlama yoluyla çözümlenmiştir. Toplanan veriler sırasıyla açık kodlama, eksen kodlama ve seçici kodlama yöntemleriyle analiz edilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde genel bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın özgünlüğü ve alana katkısı irdelenmiş; verilerden elde edilen kavramlar tanımlanmıştır. Bu kavramların ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konması örgüt tasarımına ilişkin farklı bir pencere açılmasını sağlamıştır. Öz-liderlik temelli bir örgüt tasarımında yapı ve kültür açısından hangi koşul ya da özelliklerin baskın olacağı açıklanmıştır. Son olarak, alana bilimsel ve özgün bir katkı olması niyetiyle, ***müşterek örgüt*** (veya müşterek örgütlenme) şeklinde adlandırılan bir örgüt tasarımı modeli kurgulanmış ve açıklanmıştır.

Öz-liderlik, yapı, kültür ve strateji olgularını bir araya getiren pozitivist ve tümdengelimci bir çalışma, konunun yalnızca “ne” ve “neden” sorularını yanıtlayabilecek niteliktedir. Ancak böyle bir çalışmanın yanıtlaması gereken sorulardan biri, hatta en önemlisi “nasıl” kısmıdır. Ne, neden, nasıl sorularının tamamını açıklayabilecek kabiliyette bir araştırma tasarımı için yorumlayıcı yaklaşıma dayanan ve tümevarım ilkesini gözetten bir araştırma deseni kurgulamak gereklidir. Araştırma stratejisi olarak temellendirilmiş kuram yönteminin tercih edilmesi bunun bir sonucudur. Temellendirilmiş kuram (diğer adıyla kuram oluşturma, gömülü teori) olguların veriler yoluyla ortaya konmasını ve açıklanmasını sağlayacak, bu sayede yapısal belirli bir düzenin oluşturulmasını kolay ve görünür kılacaktır. Oluşturulan bu düzen içerisinde, yeni kavramlar üretilebileceği gibi mevcut kavramlara yeni veya alternatif yorumlar da getirilebilecektir. Nihayetinde, konuya ilişkin kavramsallaştırma çalışmaları neticesinde yeni bir kuram yaratma olasılığı doğacaktır. Bu alana ilişkin farklı ve yeni bir bakış açısı getirecek olması, çalışmanın önemli katkılarından biri olarak değerlendirilmektedir.

## 1. BÖLÜM: ÖZ-LİDERLİK

Çalışmanın ilk bölümünün konusu öz-liderlik kavramıdır. Bu bölümde, esas itibarıyla öz-liderliğin örgüt tasarımında oynayacağı rolün yeri ve önemi tartışılacaktır. Bu nedenle öz-liderlik çalışmaya yön verecek temel olgudur. Öz-liderlik, günümüzün postmodern toplumlarında sıkça karşımıza çıkmaya başlayan, görece yeni sayılabilecek bir liderlik anlayışıdır. Liderliğin belirli davranışsal ve bilişsel stratejilerden meydana geldiği iddiasındaki bu anlayışa göre, örgüt içerisindeki her birey liderlik potansiyeline sahiptir ancak herkes liderlik davranışı gösteremeyebilir. Liderlik davranışı olarak adlandırılan davranışsal ve bilişsel süreçler, gayet tabii, öğrenilebilir niteliktedir. Lakin işin uygulama kısmında örgüt düzeyinde ele alınması gereken durumlar vardır. Bu çalışmada öz-liderliğin yalın bir mikro teorik model ile ölçülmesi yerine örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgüt stratejisi ile birlikte ele alınarak makro bir bakış açısıyla açıklanmasının nedeni de budur. Tartışmanın anlamlı bir doğrultuda yürütülmesi adına, önce kısaca liderlik kavramı tanımlanmıştır. Sonrasında ise postmodern liderlik anlayışının ne olduğu irdelenmiş ve öz-liderliğin buradaki yeri belirtilmiştir. Son olarak öz-liderlik kavramsal bir bütün içerisinde detaylı bir şekilde açıklanmış, öz-liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar özetlenerek anlatılmıştır.

### 1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE POSTMODERN LİDERLİK ANLAYIŞI

Liderlik, yönetim ve organizasyon alanının en çok araştırılan, sıklıkla tartışılan popüler konularından biridir. Liderliğin tanımlanması, diğer bir deyişle ne olduğunun açıklanmasının yanı sıra etkisi, sonuçları, boyutları ve türleri gibi başka konular da bu tartışmaların odağındadır. Liderler Antik Yunanda bilge kişiler olarak itibar görmüş, Mısırlılar liderlere tanrısal nitelikler atfetmiştir. Toplumun bütün katmanlarında kendini gösteren liderliğin içerdiği anlamın bu denli değişiyor olmasının sebebi toplum yapılarında süregelen değişimlerdir (Gündüz, 2020). Bu yönüyle bakıldığında liderlik hem içerik hem de bağlam açısından geniş kapsamlı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

En bilindik tanımıyla liderlik “bir kişinin bir grup insanı ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere etkileme süreci”dir (Northouse, 2019). Liderlik hakkında yapılan tanımlar incelendiğinde, lider kavramının yaygın olarak kişilik veya davranışlar üzerinden açıklandığı; liderlik kavramının ise etki ve süreç üzerinden anlatıldığı (Güney, 2021) göze çarpmaktadır. Liderlik hakkında en ilginç tanımlamalardan birini Bennis (2009) şöyle aktarmaktadır:

*“Tek bir insan ıssız bir adada liderliğe ihtiyaç duymadan yaşayabilir. İki insan, eğer ikisi de tümüyle rekabetçi kişiliklere sahipse, birbirlerinden uzak durarak yaşayabilir hatta bunu sürdürebilirler. Ancak üç ya da daha fazla kişi varsa, artık birisinin adadakilere liderlik etmesi gerekir.”*

Dolayısıyla liderlik anlık durumlardan ziyade bir süreci, lider ise her zaman belli bir bireyi işaret etmektedir. Ancak liderlik, sadece lider açısından tanımlandığında eksik kalacaktır. Zira “lider”, “grup” ve “lider ile grup arasındaki etkileşimler” olmak üzere üç olguyu içeren liderlik süreci bu olgular arasındaki ilişkilerden doğmakta ve bu ilişkilerin karşılığında beslenmektedir. Böylece liderlik süreci liderin bir grup insana etki ettiği tek yönlü bir süreç değil, aksine lider ve bir grup insan arasında, çift yönlü (karşılıklı) gelişen bir süreçtir. Çoğu zaman lidere bağlı olarak ortaya çıkmış olsa bile liderliği, lideri aşan, -bu nedenle de yalnızca bireyler üzerinden tanımlamanın yetersiz kalacağı- karmaşık bir ilişkiler ağı olarak nitelendirmek daha doğru olacaktır. Bu bağlamda, Northouse (2019) tarafından yapılan ve liderliğin tarifinde yer alması gereken olmazsa olmaz özellikleri belirten şu tanımlamalar liderliğin ne olduğunu anlamamızı kolaylaştıran, oldukça faydalı bir bakış açısı sunar:

- *Liderlik bir süreçtir.*
- *Liderlik etkileme işidir.*
- *Liderlik grup içinde ortaya çıkar.*
- *Liderlik ortak amaçlara odaklanır.*

Liderliği tek bir duruma veya belirli bir özellik ya da davranışa indirgeyerek ele almak doğru bir yaklaşım değildir. “Liderlik eden” ile “liderlik edilenler” şeklinde basitçe özetlenebilecek bir grup insan arasında cereyan eden olay ve ilişkilerin ortaya çıkardığı liderlik süreklilik arz eder. Karşılıklar, etkileşimler, söylem veya eylemler bu sürekliliği pekiştirir. Liderliğin bir süreç olarak düşünülmesinin altında yatan temel varsayım budur.

İlk anda, sadece liderin diğer kişileri etkilediği sanılsa da diğerleri de lideri etkileyebilir. Etkileme karşılıklıdır; lider diğer kişileri etkilediği gibi onlardan etkilenir de. Modern liderlik yaklaşımlarının bazıları liderin grubu etkilemesine ağırlık verir (Yukl, 2010). Lider mutlak ve tektir: her şartta grubu etkileyen, öne çıkaran, tetikleyen her zaman liderdir ve o kişi hep aynı kişidir, değişmez.

Modern liderlik anlayışı ve bu anlayış etrafında geliştirilen teoriler lideri belirli bireysel özellikler (kişilik yaklaşımı), davranış tarzı (davranışsal yaklaşım) veya koşullar (durumsal yaklaşım) üzerinden anlatmaya niyetlidir (Güney, 2021). Modern liderlik anlayışında “lider kültü” vurgusu esastır. Bu bağlamda lider; farklı olan, diğerlerinden sıyrılan, grup içinde en öne çıkan kişidir. Lider değişmez, yalnızca kişilik özellikleri, davranış tarzı ve durumlar değiştiğinde liderliğin farklılaşabileceğini ileri sürer. Modern liderlik görüşünün bir başka ana damarı, liderliğin bir süreç olarak kabul edilmesi ve etkileme kapasitesi üzerinden açıklanmasıdır. Liderlik özellikleri yerini karizmatik lidere bırakır. Lider gücünü kendisini takip eden kişilerden alır. Koşul ve durumlar yine belirleyicidir. Örneğin katılımcı liderlik veya dönüştürücü liderlik sürecinde liderin etkileme kapasitesi süreci anlamlı kılar. Liderlik paylaşılsa dahi, yani lider süreç içerisinde değişse bile, liderliğe olan vurgu gücünden bir şey yitirmez.

Tarihsel gelişimine dair basit ama işlevsel bir sınıflandırma yapıldığında liderlik kavramının ilk ortaya çıktığında kişisel özellikler üzerinden, sonrasında ise örgütsel durum veya koşullar bağlamında tartışıldığını görmekteyiz. Bu klasik görüşlerin bir devamı olarak liderlik olgusunun sırasıyla iş ve ilişki yönelimi, katılımcılık ve işlevci-dönüşümcü etkileri (Güney, 2021) gibi farklı yönlerden ele alındığı söylenebilir. Birbirinden farklı bu görüşlerin ortak noktası lider olana odaklanması, merkeze veya en önemli yere daima lideri koymasındadır. Öte yandan, son yıllarda geliştirilen liderlik yaklaşımlarında liderler kadar lider olmayanlara da önem atfedilmekte, takım ya da grup çalışmalarında paylaşılan bir liderlik modeli önemsenmekte, karar alma süreçlerinde yer alan her çalışanın lider olabileceği vurgusu ön plana çıkmaktadır. Liderliği daha çok davranış üzerinden anlamlandırmaya çalışan bu yaklaşımların en orijinal katkısı liderliğin herkes tarafından öğrenilebilir ve yapılabilir olduğunu ileri sürmesidir. Bu açıdan bakıldığında liderler ikonik bir kişi ya da bir kahraman değil bir nevi kolaylaştırıcı ya da uyumlaştırıcı kişiler olarak tasvir edilmektedir.

Modern liderlik görüşünden postmodern liderlik anlayışına geçişin bir örneği işlevci liderlik ve dönüştürücü liderlik arasındaki ayrımdır (Boy Akdağ, 2021). Benzer şekilde uyum gösterici liderlik anlayışı da bu ayrımı zenginleştirir. Hizmetkâr liderlik, ruhani liderlik, yenilikçi liderlik, koçluk tipi liderlik gibi farklı bakış açıları modern görüşten kopuşu somutlaştırır. Bu yaklaşımların liderliği ele alışı lidere farklı görevler atfetmesidir. Ekibin en önünde giden kişi figürü yerine ekiple beraber hareket eden ve ekip üyelerine yardım eden bir figür gelmiştir. Özellikle, takım esaslı çevik yapıların önem kazanması liderlik anlayışındaki değişimin arka planını oluşturur. Yıkıcı liderlik, toksik liderlik, kibirli liderlik gibi liderin karanlık yüzüne vurgu yapan yaklaşımlarla postmodern liderlik iyice belirginleşir (Kartal, 2021; Erenler Tekmen, 2022). Liderin her zaman en iyi, en doğru, en güçlü olamayacağını ileri süren postmodern görüş klasik liderliğe başkaldırır. Liderlik üzerine geliştirilen postmodern görüşlerden biri de bu çalışmanın da temel konularından biri olan, öz-liderlik yaklaşımıdır. Öz-liderlik, bireyin kendine liderlik etmesi düşüncesi üzerinde yükselir. Buna göre bireyler başka bir lidere gereksinim duymaksızın kendilerinin lideri olabilmelidir. Bu durum, liderlik algısı açısından yeni ve farklı bir bakış açısı yaratmaktadır: Lider ve takipçi olmak üzere en az iki kişinin olması gereken liderlik süreci yalnızca bir kişinin varlığıyla anlam kazanmaktadır. Bu yönden bakıldığında lider ve takipçi tek ve aynı kişide bütünleşmiş olur; o da kişinin kendisidir. Liderlik anlayışının bireye/bireylere indirgenmesi ve bu yolla örgütün tabanına yayılması oldukça dikkat çekicidir. Çünkü lider bir bakıma sıradanlaşmaya (ve aynı zamanda çoğalmaya) başlar. Postmodernist söyleme uygun olacak şekilde, artık lider hem herkestir hem de hiç kimsedir.

Lider tasvirindeki bu dönüşümün çıkış noktası karmaşık bir çevreye uyum göstermeye çalışan örgütlerde yaşanan değişimlerdir. Bu karmaşık çevreyle etkileşimlerin doğal sonucu olarak örgütlerin yapı, sistem ve süreçleri de karmaşıklaşmaya başlar. Örgütlerde artan karmaşıklığın çözümü de özellikle liderlik kavramının karmaşık yapıya uyum bağlamında tekrar ele alınmasında yatmaktadır. Bu bağlamda karmaşık örgütlerdeki yeni liderler (Plowman vd., 2007);

- İstikrar aramayı değil, düzensizlikten bir işleyiş ortaya çıkarmayı tercih eder,
- Yenilik yapmaya değil, yenilikçi bir ortam yaratmaya uğraşır,
- Değişimi yaratmak yerine ona tercüman olur,
- İnsanları değil kelimeleri yönetir.

Yenilikçi liderlik karmaşık örgütlerde hızla kendine yer edinen bir yaklaşımdır. Şöyle ki, koşullar değiştikçe, karşılaşılan problemlerin içeriği veya yapısı da değişir. Farklılaşan bu problemleri çözmek için klasik yöntemler yetersiz kalır. Burada lider, yaratıcı bir zihniyete bürünerek klasik çözümler yerine alternatif bir yol arayışına girer. Böylece yeni bir model, metot veya çözüm yaratılmış olur. Öngörünün bilgiye her zaman üstün geleceğini savunan Stauffer (2006) yenilikçi düşünmenin önemini şöyle belirtmektedir:

*“Alternatifleri görmekte başarısız olan kişiler genelde en uzman olanlardır. Onlar en azından bir çözüm bilirler ya da kolayca yeni bir tane bulabilirler. Böylece çözümü çok çabuk seçer ve gelişme fırsatlarını gözden geçirir. Yaratıcı olduğumuzda, hedef bilgi ya da kesinlik değil, taze ve yeni öngörülerdir.”*

Postmodernizm, en basit şekilde, modern zamanlarda çizilen sınırlara, kurulan yapılara ve oluşturulan biçimlere bir tepki olarak gelişen ve bunların tamamını dönüştürmeye çalışan bir düşünce akımıdır. Postmodernizm kavramı, ilk olarak 1960’larda New York’taki sanat çevrelerinde kullanılmaya başlamış, daha sonra 1970’li yıllarda Avrupalı sosyal bilimciler tarafından geliştirilmiştir (Şişman, 1996). Bir bakıma rasyonellik, mantık ve düzenden kopuşu ifade etmektedir. Evrensel bilgi yerine kişisel gerçeklik üzerine inşa edilir. Küreselleşmenin şiddetlenmesi ve çokuluslu sermayenin büyümesi, tüketim kültürünün artması, teknolojinin gündelik hayatta yaygınlaşması gibi neo-liberal itici güçler toplumsal yapıyı derinden sarmış ve mimari başta olmak üzere sanat, siyaset, sanayi, eğitim, iletişim gibi pek çok farklı alanda “kabul görmüş” pratikleri tartışmaya açmıştır. Ulusal veya uluslararası düzeyde geçerli olan fikir ya da uygulamalar postmodern dünyanın ulus-üstü veya ulus-ötesi küresel düzleminde işlevsiz hale gelmiş, geçerliliğini yitirmiştir. Bu da devlet, toplum, kültür, kimlik gibi pek çok sosyal olgunun yeniden tanımlanmasına yol açmıştır. Bunlardan biri de şüphesiz ki, örgüt kavramıdır.

Her örgütün (üniversite, hastane, banka, dernek, aile şirketi, küçük başlangıç şirketi ya da büyük, küresel bir şirket) bir amacı yani misyonu vardır. Hepsinin varlık nedeni belirli bir amacı yerine getirebilmektir; hepsinde de insanlar örgüt için çalışırlar. Modern örgütlerde esas olan örgütsel amaç ve hedeflerdir. Bireylerin kişisel hedefleri ve gelişimi göz ardı edilmektedir. İstanbul doğumlu Fransız yönetim bilimci Henri Fayol bu durumu “örgütsel çıkarın bireysel çıkara üstünlüğü” olarak somutlaştırır ve evrensel bir yönetim ilkesi olarak tüm örgütlere tavsiye eder (Fayol, 2016). Günümüzde geçerli olan yaklaşım

örgütsel amaçlar ile kişisel amaçların uzlaşması ve örtüşmesi gerektiğini söyler. Postmodernizm bu uzlaşmaya karşı çıkar, dengeyi çalışan lehine bozma niyeti güder. Bireysel amaçlar etrafında örülmeleyen bir örgütsel anlatının geçerli olmadığını savunur. Öyle ki, örgütler insanlar için var olmalıdır. Başka bir anlatımla örgütlerin temel misyonu, çalışanları eğitmek ve geliştirmek olmalıdır. Bu doğrultuda örgütler çalışanların beceri ve yeteneklerini artırmalı, inisiyatif almaları için teşvik etmeli ve yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde yüreklendirmelidir. Ancak bu şekilde örgüt çalışanlar için bir anlam ifade etmeye başlar ve bu ortak anlam sayesinde bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların bütünleşmesi mümkün olur.

Modern örgüt yapıları, hiyerarşi (yani yukarıdan aşağıya tek yönlü ilişki) biçimindedir. Örgüt çalışanından kati bir itaat bekler. Çoğu zaman tekilci hatta baskıcı bir anlayış egemendir. Örgüt yapıları farklı sesleri sindirmeye, eleştirileri görmezden gelmeye ve hataları çalışanlara fatura etmeye odaklanmıştır. Oysa günümüz örgütlerinde tüm çalışanların istek ve beklentilerini karşılayan, daha çoğulcu ve özgürlükçü bir yapıya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Herkese söz hakkı tanıyan, takım çalışması ve iş birliğine dayalı örgüt yapıları postmodernist anlayışın bir tezahürüdür. Buna göre örgütler daha demokratik işyerlerine dönüşmek zorundadır: hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya iki yönlü ilişkiler, herkese eşit fırsat tanıma, kolektif gelişme bu yapının olmazsa olmaz yönleridir. Bu sayede örgüt içi roller ve ilişkiler daha insancıl anlayışla yeniden tanımlanabilir. Kişilere belirli kısıt ya da sınırlar getirmeyen, çalışanların potansiyelini açığa çıkarmayı hedefleyen, her bireyin liderlik edebildiği takım esaslı otonom yapılar metinde az önce bahsi geçen *örgüt ve birey arasındaki anlam birliğinin* kurulmasını kolaylaştırır.

Modern örgüt yapılarındaki tek yönlü ilişki biçimi tek yönlü süreçleri doğurmuştur. Karar alma, haberleşme, bilgi paylaşma, problem çözme, çatışma ve geri bildirim gibi süreçler; çoğu zaman tek bir kişinin (çoğunlukla da yönetici ya da direktörün) sadece kendi anlayışına göre şekillendirmesiyle ortaya çıkar. Kısa süreli kabullenme ve rıza gösterme söz konusu olsa da böylesi örgüt içi süreçler uzun vadede verimsizliğin, mutsuzluğun ve yabancılaşmanın kaynağı olmaktadır. Bazen 're-organize' edilmeye veya iyileştirilmeye çalışılsa da yıkıp yeniden kurmak en doğru yaklaşım olacaktır. Ancak yıkmak ve yerine farklı bir şey koymak oldukça zor bir eylemdir. Bu nedenle postmodern anlayış örgüt içi süreçlere örgüt kültürü perspektifinden yaklaşır. Bu, oldukça önemli bir paradigma dönüşümüdür. Zira, modern anlayış daha "reflektif" bir düşünceyle örgüt içi süreçleri

örgütü kuranların, yönetenlerin zihniyetinin bir yansıması olarak ele alır. Yani örgütte azınlık olan ancak gücü elinde tutan yönetici kadro kendi duygu, düşünce ve anlam dünyasını örgütte gücü olmayan çalışan çoğunluğa dayatır. Burada örgüt kültürü sadece bir semboller bütünüdür. Çalışanların, dar bir düşünce yapısıyla oluşturulmuş bu sembolik yapıya uyum göstermeleri beklenir. Ne var ki, duygu, düşünce ve anlam “refleksif” bir kültürel yapıda karşılıklı ilişkiler ve etkileşimlerle ortaya çıktığı zaman örgüt içi ortak bir ses yaratılmış olur. Örgüt süreçleri yaratılırken bu sese kulak verilmelidir. Ancak bu şekilde örgüt kültürü sadece sembolik olmaktan kurtulur; herkesin katkıda bulunduğu, paylaşılan ve herkese belirli bir anlam ifade eden kapsayıcı bir olguya dönüşür.

Knowles (2001), bir örgütü incelemek ve orada neler olduğunu görmek için birbiriyle ilişkili dokuz farklı perspektif olduğu görüşündendir. Bunlar; kimlik, niyet, konular, ilişkiler, ilkeler, iş, bilgi, öğrenme ve yapıdır. Kimlik, ilişkiler ve bilgi örgütün en derininde yer alır ve örgüt içinde meydana gelen hemen hemen her şeyi etkiler. Zira bu üç perspektif, örgütte çalışan insanlar arasında sürekli değişim ve etkileşim halindedir. Bu da örgütü dinamik kılarak denge durumundan uzak bir noktaya taşır. Postmodern örgütler yalnız yöneticilerin değil tüm çalışanların liderlik özellikleri ile ilgilenmektedir (Uymaz, 2021). Öz-liderlik de işte tam bu noktada devreye girerek; örgütün sürekli değişen şartları ve denge arayışı içerisinde bireylerin başarılı hamleler yapmasını sağlamaktadır. Öz-liderlik düşüncesi, günümüz işletmelerinde liderlik anlayışını göz ardı etmemekte, bireylerin dışsal/doğal bir lidere gereksinim duymaksızın kendilerine liderlik etmeleri düşüncesini savunmaktadır. Öz-liderlik yaklaşımı, bireylerin duygu, biliş ve davranışlarını etkileyerek ve daha da geliştirerek kişisel etkililik düzeyini yükseltme amacı güder. Yapılan ampirik çalışmaların çoğu öz-liderlik ve bireylerin başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Hauschildt ve Konradt; 2012).



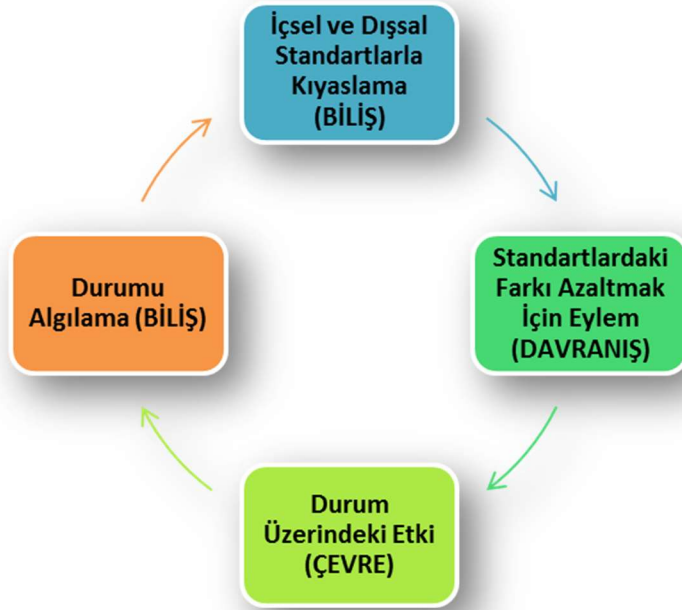
## 1.2. ÖZ-LİDERLİK

Lideri örgütün kahramanı, ikonu, en önemli figürü olarak gören modern liderlik anlayışının 1980’li yıllardan itibaren postmodernizm etkisiyle değişmeye başlaması (Kerr ve Jermier, 1978) dönüşümsel liderlik düşüncesinin (Bass, 1985) kısa sürede benimsenmesini sağlamıştır. Aynı yıllarda Manz ve Sims Jr. (1987) kendini yöneten takımlardan yola çıkarak öz-yönetimde dışsal bir liderin varlığındaki çelişkiye vurgu yapmışlardır. Liderliğe özgün bir yaklaşım getirmeyi amaçlayan yazarlar, lideri “insanlara, lidere ihtiyaçları kalmayacak duruma gelmeleri için rehberlik eden kişi” şeklinde (Manz ve Sims Jr., 1991) yeniden tanımlamışlardır. Bu haliyle, öz-yönetim esasına göre oluşturulmuş takımlarda dışsal bir liderin varlığı devam ediyor olsa da liderin etkisi ve önemi bir hayli azalmış olmaktadır.

Öz-liderlik kavramının kuramsal temeli sosyal öğrenme teorisi ile sosyal biliş teorisine dayanmaktadır (Manz, Sims Jr., 1980). Sosyal öğrenme teorisi insanların gözlem ve biliş yoluyla öğrendiklerini varsayar; bireyin kendi biliş, motivasyon ve davranışlarını nasıl etkileyebildiğini açıklamaya çalışır. Öte yandan, sosyal biliş teorisi insanın çevresiyle sürekli etkileşim halinde olduğu varsayımından yola çıkar ve davranışların yarattığı sonuçların bilgi ve motivasyonun kaynağı olduğunu ileri sürer (Norris, 2008). Davranışı belirleyen çoğu zaman dışsal bir güç (örneğin lider) olsa da eylemin gerçekleşmesi nihayetinde dışsal bir etmenden ziyade içkin bir kaynağa bağlıdır (Manz, 1986; Stewart vd., 2011; Stewart, 2019). Yapılması gereken işin “ne” olduğu kişiyle ilgili olmasa da o işin “neden” ve “nasıl” yapılacağına karar vermek kişinin bizzat kendisine bağlıdır. Belirli bir durumla karşı karşıya kalan kişi, önce durumun ne olduğunu algılamaya, hangi koşulların var olduğunu anlamaya çalışır. Sonrasında ise mevcut koşul ya da standartları, yapabileceğine inandığı koşul veya standartlarla karşılaştırır. Bir sonraki aşamada neyi, neden ve nasıl yapacağına karar verir ve harekete geçer. Son aşamada, gerçekleştirdiği eylemin sonuca nasıl etki ettiğini, mevcut durumu nasıl değiştirdiğini gözlemler. Bu süreç Şekil 1’de şöyle özetlenmektedir:

### Şekil 1

*Biliş, Davranış ve Çevre Arasındaki Döngü*



**Kaynak:** Manz, C.C. (1986). Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.

Öz-liderlik, bir şeyleri yapmak için ihtiyaç duyulan isteklendirme ve yönlendirmeyi kişinin kendi başına yaratma sürecidir (Neck vd., 1999). Bu süreç, bireyin kendi davranışlarına yönelik bir öz-denetim mekanizması oluşturmasıyla başlar; bir dizi davranışsal ve bilişsel stratejiler aracılığıyla kendini etkilemesi ve yönetmesiyle devam eder (Andressen vd., 2012). Bu yönüyle öz-liderlik öz-yönetim kavramıyla yakın ilişkilidir; hatta öz-liderlik kavramının ortaya çıkmasında öz-yönetim düşüncesinin yadsınamaz bir etkisi vardır. Şöyle ki; öz-liderlik yaklaşımı, öz-yönetim düşüncesinin geliştirilmesi ve genişletilmesinin bir sonucu olarak ilk kez 1980'li yıllarda (Manz, 1983) ortaya atılmıştır. Bu yeni liderlik anlayışının, öz-yönetim ve öz-etkileme süreçlerinin daha geniş bir kapsamda ele alınmasıyla kavramsallaştığını anlatan Manz (1986), öz-liderliğin içsel motivasyon ve amaç olmak üzere iki temel olgu üzerinde yükseldiğini açıklamaktadır. Buna göre kendini kontrol etme durumuyla özdeş olan öz-yönetim olgusuna kişinin kendi motivasyonunu yaratması ve kendine çeşitli somut hedefler belirlemesi durumlarının eklenmesiyle öz-liderlik olgusu ortaya çıkmaktadır.

Öz-yönetimle ilgili süreçler tamamen dışsal ödül ya da teşviklere bağlıdır. Bu süreçleri başlatan, sürdüren ve sonuçlandıran etmenlerin hepsi kişinin kendi dışındaki kaynaklarla ilgilidir (Manz, 1986; Markham ve Markham, 1995). Sergilenen olumlu bir davranışın (örneğin verilen görevi yerine getirme) kaynağı çoğunlukla dışsal bir unsurla (örneğin ödül elde etme veya cezadan kaçınma) ilişkilendirilir. Bununla birlikte kişi, kendisine verilen işin “nasıl” yapması gerektiğine odaklanır ve belirlenmiş bir çerçeve içinde kalarak o işi tamamlama yoluna gider. Öz-liderlik davranışını öz-yönetimden farklılaştıran şey ise, yapılan davranışın kaynağının dışsal değil içsel bir sürece dayanmasıdır (Markham ve Markham, 1995; Neck ve Milliman, 1994; Stewart, 2011). Diğer bir anlatımla, kişi ödüllendirilme veya ceza almama güdüsüyle değil, tamamen kendi içsel değerlerine bağlı olarak davranır. Bu davranışın altında yatan şey ise, kişinin “neyi”, “nasıl” ve “neden” yapacağını içselleştirmiş olmasıdır. Böylece kişi, kendisine sunulanın ötesinde farklı bir çerçeve yaratarak o işi tamamlar. Şekil 2.’de görüleceği üzere, kişinin odak noktası ödül, teşvik veya ceza değil, yaptığı işin kendisi ve o işe biçtiği içkin değerlerdir.

## Şekil 2

Öz-Yönetim ve Öz-Liderlik Arasındaki Temel Ayrım



**Kaynak:** Stewart, G.L., Courtright S.H. ve Manz C.C. (2011). *Self-Leadership: a multilevel review*. Journal of Management, 37(1), 185-222. Doi: 10.1177/0149206310383911.

Geleneksel liderlik anlayışı liderin ipleri elinden hiç bırakmadığı, kontrol esasına dayalı (Manz ve Sims Jr., 1991) yukarıdan aşağıya inen (yani üstten asta) hiyerarşik bir yapı içerir. Öz-liderlik anlayışında astların da liderlik rolüne soyunabildiği aşağıdan yukarıya doğru giden bir yapı ön plandadır. Bu yapıda çalışanlar birer lider, lider ise bir öğretici gibidir. Bu perspektife göre liderin en temel görevi çalışanları kendi kendilerine liderlik

etmeleri için cesaretlendirmektir. Manz ve Sims Jr. (1987), geleneksel lider ile öz-lider arasındaki temel farklılıkları şu şekilde açıklamaktadır:

*“Geleneksel anlayışta lider, başkalarının inisiyatif almasına izin vermez. Yeni fikirler üreterek çalışanlara öncülük eder. Bu nedenle, amaçlara tek başına karar verir. Öz-liderlik anlayışında her birey inisiyatif alabilir, tek bir kişinin başı çektiği veya baskın olduğu bir süreç gelişmez. Geleneksel lider tüm grupları tek başına organize eder, hangi grubun neyi, nasıl yapacağını kendi belirler. Öz-liderlik yaklaşımında gruplar dışarıdan bir lider müdahalesiyle bir araya gelmez. Ortak amaç ve hedefler grupların organize olmasına vesile olur. Geleneksel liderler tek yönlü bir karar alma mekanizması işletirler. Başka kişilerin fikirlerini önemsemez veya onların fikrini sormaz. Öz-liderlikte katılımcılık hâkimdir, amaçlar hep birlikte belirlenir. Geleneksel anlayışta lider aynı zamanda bir onay merciidir. Grup üyelerinin davranışlarını onaylayıp onaylamadığını açıkça belli eder. Oysa öz-liderlikte bireyler onay beklemeksizin davranışlarının uygun olup olmadığına kendileri karar verir.”*

Geleneksel liderlik ile öz-liderliğin benzediği tek konu iletişim sürecidir. Her iki anlayışta da bilgi paylaşılır veya ortak bir şekilde üretilir.

Öz-yönetim modelinde kendini örgütleme becerisi olan örgütlerde lider tanımının değişmesi kaçınılmazdır. Çünkü geleneksel hiyerarşik yapılarda belirli pozisyonlarda yer alan az sayıda kişiden daha fazla sorumluluk alması istenmekte, geriye kalan kişilerin ise sadece pozisyonlarının gereği olan görevleri yapmaları yeterli görülmektedir. Klasik örgütlerdeki bu anlayışa kıyasla kendini örgütleyen yapılarda hiyerarşi gözetmeksizin her düzey çalışandan daha fazla sorumluluk alması beklenmektedir. Dolayısıyla, liderlik de biçimsel liderden veya yöneticiden takipçilere doğru yön değiştirmektedir. Başka bir anlatımla, örgüt içerisinde liderlik el değiştirmiş; sadece liderden beklenen davranışlar olarak değil örgütteki herkesten beklenen davranışlar silsilesi olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda öz-liderlik davranışlarının sonradan öğrenilebilir olması oldukça dikkat çekicidir. Bu şekilde liderlik tüm örgüte yayılmış olur. Ayrıca, öğrenilebilir olması öz-liderliği yalnızca iç motivasyonu yüksek kişilerle sınırlamaz (Manz ve Sims Jr., 1991; Neck ve Manz, 1996; Neck, Smith ve Godwin, 1997).

Öz-liderlik süreci insanların kendilerine hedef belirmesiyle başlar. Öz-liderlik sürecinin çıkış noktası bir amacın varlığıdır. Bu amaca ulaşmak isteyen birey, amacın kendisini bir motivasyon kaynağı olarak görür ve harekete geçer. Bu süreçte bireyin harekete geçmesini sağlayan belirli stratejiler vardır. Bu stratejiler öz-liderliğin bilişsel ve davranışsal temelini oluşturur. Bireyler bu stratejileri kullanarak öz-liderlik davranışı göstermeye başlarlar (Houghton ve Neck, 2002; Neck vd.,1998). Bu süreç, kişinin içindeki öz-liderlik enerjisinin açığa çıkarılması (Uğurluoğlu, 2010) ve böylece kişinin bireysel performans çıktılarını olumlu yönde şekillendirecek bir dizi davranışsal ve bilişsel stratejilerden oluşmaktadır. Bu stratejiler üç farklı grupta toplanmıştır:

- *Davranış Odaklı Stratejiler (davranışsal)*
- *Doğal Ödül Stratejileri (bilişsel)*
- *Yapıcı Düşünme Stratejileri (bilişsel)*

**“Davranış Odaklı Stratejiler”**, hoş gitmeyen ama zaruri olan işleri yapmak amacıyla bireyin öz-farkındalığını artırmak için ortaya konan davranış biçimleridir. Başarısızlığa sebep olabilecek olumsuz ve arzu edilmeyen davranışları bastırmak; başarılı sonuçlara götürebilecek olumlu ve arzu edilen davranışları teşvik etmek için kullanılmaktadır (Neck ve Houghton, 2006; Houghton ve Neck, 2002; Doğan ve Şahin, 2008). Davranış odaklı stratejilerin temeli bireyin çevresine yönelik farkındalığını artırmaya çalışmaktır (Neck vd., 1998). Yapılması beklenen belirli davranışların sonucu olarak bireyin çevresiyle olan etkileşimi çoğaltacak, iletişimi süreklilik kazanacak ve öz-farkındalık düzeyi de yükselecektir. Bunun için, kişi, yaptığı işlerle ilgili kendini değerlendirerek belirlediği hedeflerle ulaştığı sonuçları karşılaştıracak; gerektiğinde kendine ödül verme ya da kendini cezalandırma eylemlerinde bulunacaktır. Bu şekilde, çok arzu etmediği hatta yapmayı hiç istemediği işler için bile olumlu bir tutum sergileyecektir.

- *Kendini gözleme*: Kişinin davranışlarını kontrol etmesi, değerlendirmesi ve performansını artıran davranış biçimlerini açığa çıkarması için yaptığı eylemlerdir.
- *Kendine hedef koyma*: Kişinin yaptığı işle ilgili olarak kendi standartlarını geliştirmesi ve ulaşılabilir ara ve ana hedefler belirlemesidir. Buradaki temel düşünce kişinin kendisini daha iyi performans için zorlamaya çalışmasıdır.
- *Kendini ödüllendirme*: Elde edilen bir başarı veya olumlu bir sonuç sonrasında bunu pekiştirmek için kişinin kendisini şımartması, kendine bir takım küçük hediyeler vermesidir.

- *Kendini cezalandırma*: İstenmeyen veya beğenilmeyen bir sonuç için kişinin kendisini cezalandırmasıdır. Bu stratejide amaç, kişinin hatalarını görmesi, bunlardan ders çıkarması ve nihayetinde kendini düzeltme yoluna gitmesidir.
- *İpuçlarından yararlanma*: Kişinin yapacağı işe ilişkin hatırlatıcı küçük notlar kullanması, işiyle ilgili birtakım objeleri yanında ve yakınında bulundurmasıdır.

“**Doğal Ödül Stratejileri**” için esas olan şey, yapılan işin güzel ve keyif veren tarafına odaklanmaktır. Çalışanın gündelik yaşamında ve işe yönelik davranışlarında performans artırıcı etki yaratabilmek; çalışanda yeterlilik, çalışma ve başarma azmi oluşturmak için kullanılmaktadır (Neck ve Houghton, 2006; Houghton ve Neck, 2002; Doğan ve Şahin, 2008). Bu noktada kişi, işin kendisine odaklanarak işi yapmanın –o iş aslında güzel bir iş olmasa da- başlı başına güzel bir şey olduğuna inanmaktadır. Bu amaçla ister işi yapma sürecinde ister işin sonucunda elde ettiği çıktılarda her zaman için keyifli ve işe yarar bir şey bulma eğilimindedir.

“**Yapıcı Düşünme Stratejileri**” bireyin işe yarar yöntemler geliştirmeyi ve bunları kullanmayı zihninde alışkanlık haline getirmesidir (Neck ve Houghton, 2006; Houghton ve Neck, 2002; Doğan ve Şahin, 2008). Bunlar,

- *İşlevsel olmayan düşünce ve varsayımların tanımlanması ve değiştirilmesi,*
- *Olumlu kendi kendine konuşma,*
- *Zihinsel betimleme* gibi eylemlerden oluşmaktadır.

Yapıcı düşünme stratejilerinin temelinde kişinin zihninde yarattığı olumsuzlukları terk ederek işin ya da olayın farklı ve olumlu yönlerini ele alabilme düşüncesi vardır. Bireysel performansı olumsuz etkileyen, bireyin kendisine ket vurmasına yol açarak eyleme geçmesini engelleyen, hatta bireyin kendisini “işe yaramayan biri” olarak görmesine kadar giden bu olumsuz düşünceleri ortadan kaldırmak sanıldığı kadar kolay bir süreç değildir. Buradaki kritik nokta alışkanlık haline gelen birtakım davranışlarımızı zihnimizde tekrar yapılandırarak, olumlu ve işe yarar olanları pekiştirmek; olumsuz ve işe yaramayanlardan ise kurtulmaya çalışmaktır. Bu, ancak ve ancak olayları ele alış şeklimizi değiştirmekle mümkündür. Şöyle ki, karşılaşılan her yeni ve/veya farklı durumu önümüze çıkan –ve sonunda bizi başarısızlığa sürükleyecek- bir engel olarak değil; bizi öğrenmeye veya farklı şeyler yapmaya zorlayan bir fırsat olarak görmeye başlamak iyi

bir başlangıç adımı olacaktır. Kişinin alışkanlık haline getirmemesi ve uzak durması gereken olumsuz düşünce ve inançlar genel hatlarıyla şunlardır (Neck, 1997):

- *Her şeyi tek bir sonuca indirgeyerek “ya hep ya hiç” şeklinde düşünmek.*
- *Ufak bir hatayı veya olumsuzluğu genele yaymak.*
- *Olumsuz bir detaya takılıp bütünü görememek.*
- *Bir şeyin iyi olmuş kısmını bile görmezden gelmek.*
- *Aksi yönde bir kanıt olmasa bile mevcut durumdan olumsuz çıkarımlar yapmak.*
- *İşlerin kötüye gideceğine inanmak.*
- *Bir durumun olumsuz unsurlarının önemini abartarak büyütürken, olumlu unsurlarının önemini ise en aza indirmek.*
- *Gerçeği yaşanan kötü duygulardan yola çıkarak açıklamak.*
- *-meli/malı gibi gereklilik ve zorunluk çağrıştıran ifadeleri harekete geçmeyi engelleyecek şekilde kullanmak.*
- *Bir şeyi, bir olayı veya kendimizi tarif ederken hep olumsuz ifadeler kullanmak.*
- *Kendisinden kaynaklanmasa bile, kötü sonuçlardan kendini sorumlu tutarak olayları kişiselleştirmek.*

Kendi kendini yöneten bir gruba dâhil olan bireyler, grup içindeki rollerini belirli bir işle ilişkilendirerek tanımlamak yerine grubun esas görevini yerine getirmesine katkısı olacak bir değer olarak görme eğiliminde olur (Manz ve Sims Jr, 1987). Öz-liderlik anlayışında hem yöneticilerin hem de çalışanların yaklaşımlarının aynı doğrultuda olması beklenir. Çalışanlarından “kendi kendilerinin lideri” olmasını bekleyen bir yöneticinin onları cesaretlendirmesi, süreçlere katılmalarını sağlamaları ve nihayetinde kendi hedeflerini belirlemede onlara yardımcı olması gerekir. Benzer şekilde, çalışanların da sorumluluk duygusuna fazlasıyla sahip olmaları, inisiyatif alma konusunda istekli olmaları ve amaçlarını doğru bir şekilde belirlemiş olmaları çok önemlidir. Bu bağlamda Manz ve Sims Jr, 1987 şöyle söylemektedir:

- Herkes öz-liderlik stratejilerini belirli bir noktaya kadar uygulayabilir ancak herkes etkili bir öz-lider olamaz.
- Öz-liderlik sonradan öğrenilebilir bir süreçtir ve bu nedenle sadece doğuştan öz-motivasyonu yüksek kişilerle sınırlı kalmaz.
- Öz-liderlik liderlik sadece yöneticilerle değil bütün çalışanlar ile ilgilidir.

Öz-lider davranışlarında yer alan stratejilerin uygulanması bireyin farkındalık düzeyinin gelişmesini ve kişisel motivasyonunun çoğalmasını sağlayacaktır. Böylece, kişi, bir işi yapma, bir görevi yerine getirme, bir hedefe ulaşma veya en genel ifadeyle bir şeyi başarma konusunda kendisine sunulan şeyleri verili ve yeterli kabul etmeyip bunları aşma niyetini ortaya koyacak, başka olasılıkları araştırarak, daha fazlasını elde etmek için istek duyacak ve çok gayret gösterecektir (Browning, 2018). Bütün bunları yaparken motivasyon için dışsal bir unsuruna ihtiyaç duymaksızın kendi içsel kaynaklarına yönelecektir. Karşılaştığı durumun koşul ve sınırlarını anlayan; ancak bunları belirli bir mantık çerçevesinde sorgulayarak değiştirme yolunu seçen; başka (ya da yeni) koşul ve sınırların neler olacağı üzerine kafa yoran; yeni koşul ve sınırlar içinde neyi, nasıl yapabileceğini tasarlayan kişiler öz-liderlik anlayışına sahip -kendilerine liderlik edebilen- bireyler olarak görülmektedir.

### **1.3. ÖZ-LİDERLİK KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ**

Öz-liderlik konusunda yapılan çalışmalar, genel olarak değerlendirildiğinde, geniş kapsamlı bir alan yazını ile karşılaşılmaktadır. Öz-liderlik kavramının öz-yeterlik, performans, örgütsel bağlılık, yaratıcılık, güçlendirme, kişilik özellikleri, örgütsel değişim, kendini yöneten takımlar, girişimcilik, iş tatmini, takım başarısı, etik, sürdürülebilirlik (Goldsby vd., 2021; Neck ve Houghton, 2006) gibi çeşitli olgular bağlamında çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların büyük çoğunluğu kuramdan yola çıkarak oluşturulan hipotezleri sınavan nitelikte çalışmalar olduğu; öz-liderliğin genelde aracılık ya da düzenleyicilik ilişkisinin araştırıldığı anlaşılmaktadır.

Takımlarda öz-liderlik anlayışının olası etkilerini bulmaya çalışan Hauschildt ve Konradt (2012), öz-liderlik ve takım performansı arasında pozitif ilişkiler bulan çalışmaları göz önüne alarak öz-yeterlik ile öz-liderlik olgularının ilişkili olduğunu söylemişlerdir. Onlara göre öz-yeterlik algısı, öz-liderlik ve yüksek performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Kişilik özelliklerinin öz-yönetimi etkilediğinin artık bilinen bir durum olduğunu belirten Williams (1997), buradan hareketle içsel motivasyon kaynaklı öz-liderliğin de kişilik ile yakın ilişkili olduğunu söylemektedir.



Örgütlerin kendini örgütlenmesi üzerine çalışan Klimecki (1995), kendini örgütlenme sayesinde örgütlerin, gerçekten kendilerini örgütleyecekleri ya da yönetilmesi kolay bir yapıya dönüşecekleri konusunda bir ayırım olduğundan bahsetmektedir. Bu kapsamda örgütün içeride çalışanlarıyla, dışarıda toplumla kurduğu iletişim sistemlerinin belirleyici olduğu görüşündedir.

Andressen vd. (2012) yaptıkları çalışmada öz-liderliğin dönüşümsel liderlik özellikleri ile çalışan performansı arasında aracılık rolü olduğunu keşfetmişlerdir. Çalışmaya göre öz-liderliğin aracılık rolü sanal takımlarda azalırken, yüz yüze yapılan takım çalışmalarında artmaktadır.

Konradt vd. (2009) literatürde yapılan çalışmalara paralel olarak, öz-yeterlik ile öz-liderlik arasında aracılık rolüne dayalı pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yaptıkları çalışmada iş tatmini, örgüte bağlılık, bağımsız çalışma gibi bireysel performansı olumlu yönde etkileyen örgüt çıktılarının öz-liderlik aracılığıyla arttığını gözlemlemişlerdir.

Öz-yönetime dayalı örgütlerde öz-liderliğin etkisini araştıran Sörling ve Österlind (2006), klasik liderlik anlayışının öz-yönetimin baskın olduğu örgütlerde zayıfladığını ortaya koymuştur. Bu tip örgütlerde lider-çalışan arasındaki ilişki değişerek daha bireysel, daha katılımcı ve daha destekleyici bir sürece dönüşmektedir.

Üniversitelerde öz-liderlik stratejileri ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi araştıran Carmeli vd. (2006), öz-liderlik stratejilerinin yenilikçi davranışı artırdığını belirlemişlerdir.

Prussia vd. (1998), öz-liderlik ile performans arasındaki ilişkide öz-yeterliğin aracılık rolünü incelemiş, hem öz-liderliğin hem de öz-yeterliğin performansla ayrı ayrı olumlu bir ilişkide olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca öz-yeterlik öz-liderlik ile performans arasındaki ilişkiye büyük oranda aracılık etmektedir.

Öz-liderlik eğitiminin çalışan davranışı üzerindeki etkisini araştıran Stewart vd. (1996), tasarladıkları öz-liderlik eğitim programını belirli bir süreyle bir grup çalışana uygulamıştır. Eğitim almayan çalışanlara kıyasla eğitim alan çalışanlarda farkındalık ve hedef koyma gibi öz-liderlik davranışlarının geliştiği gözlemlenmiştir.

Öz-liderlik kültürü kavramını kuramsallaştırmaya çalışan Bracht vd., (2018), iç girişimcilik, otantiklik ve örgüt kültürü arasında öz-liderlik davranışları bağlamında öz-liderlik kültürü (SLC) adını verdikleri bir ilişki ağı oluşturmayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda geliştirdikleri modele göre öz-liderlik kültürü iş tatmini, işe bağlanma, performans ve yenilikçilik gibi örgütsel davranış pratiklerini olumlu yönde etkilemektedir.

Öz-liderlik stratejileri ile öz-yeterlik arasındaki ilişkiyi üniversite öğrencileri kapsamında araştıran Maya ve Uzaman (2019), öz-yeterlik algısının öz-liderlik ve performans arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini keşfetmişlerdir. Çalışmaya göre doğal ödül stratejileri öz-yeterlik duygusunu en çok ortaya çıkaran öz-liderlik stratejisidir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt tasarımı konusu tartışılmıştır. Bu kapsamda yapı, kültür ve strateji olguları ayrı ayrı tanımlanmış, genel özellikleri itibariyle açıklanmıştır. Öz-liderlik düşüncesi bağlamında örgüt tasarımının ele alınması da ayrıca tartışılmıştır.

## 2. BÖLÜM: ÖRGÜT TASARIMI

Bu bölümün konusu örgüt tasarımıdır. Bu bölümde üç temel örgütsel unsur anlatılmaktadır: Örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgüt stratejisi. Bu nedenle önce, örgüt tasarımı bu üç önemli kavram üzerinden açıklanmıştır. Daha sonra örgüt tasarımına yönelik yapılan çalışmalar sistematik bir şekilde ortaya konmuştur. Bölümün sonunda ise ilk bölümde açıklanan öz-liderliği temel alan bir örgüt tasarımının neden önemli olduğu tartışılmıştır. Kavramsal açıklamalar, temellendirilmiş kuramın doğası gereği ana hatlarıyla aktarılmış, literatür çalışması da özellikle kısa tutulmuştur.

En yalın haliyle örgüt tasarımı yapı, kültür ve strateji arasındaki ilişki ağını ve bunun işleyişini ifade eder. Örgüt içi koordinasyon ve kontrol amacıyla oluşturulan örgüt tasarımında odak, bireyler arasındaki iş birliği, bilgi paylaşma, iletişim ve liderlik gibi süreçleri dinamik bir dengeye ve akışkan bir düzene oturtabilmektir. Örgüt kelimesi Fransızca “organizasyon” kelimesinin Türkçe dilindeki sözlük karşılığıdır. Organizasyon kavramı, antik Yunan dilindeki “organon” kelimesinden türemiştir ve araç, alet veya uzuv anlamına gelmektedir (Genç, 2004). Aslında organizasyon kavramı daha kapsayıcı bir tanıma işaret eder: Şöyle ki, organizasyon hem örgütlenme sürecini hem de bu süreç sonucunda ortaya çıkan yapısal çıktı olan örgütü ifade etmektedir. Lakin alan yazında yer alan akademik yayınlarda örgüt ve organizasyon kelimelerinin çoğunlukla aynı anlamda kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada örgüt kelimesi hem örgütlenme çabasını hem de bu çaba sonucu ortaya çıkan yapıyı kapsayacak şekilde zengin anlamıyla kullanılmıştır. Hicks (1979) örgütü, “*bireylerin amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreç*” olarak tanımlar ve örgütleri şu beş temel esasa dayandırır:

- Bir örgütte her zaman bireyler vardır.
- Bu bireyler karşılıklı davranış halindedirler.
- Bu karşılıklı davranışlar her zaman bir tür yapı içinde düzenlenebilir veya tanımlanabilir.
- Örgütte bulunan her bireyin bireysel amaçları vardır ki, bu amaçlardan bazıları kendi davranışlarının nedenlerini teşkil eder.
- Bu karşılıklı davranışlar, belki bireylerin kendi amaçlarından farklı, fakat bunlarla ilgili ve birbirine uygun birleşik amaçların sağlanmasında yardımcı olurlar.

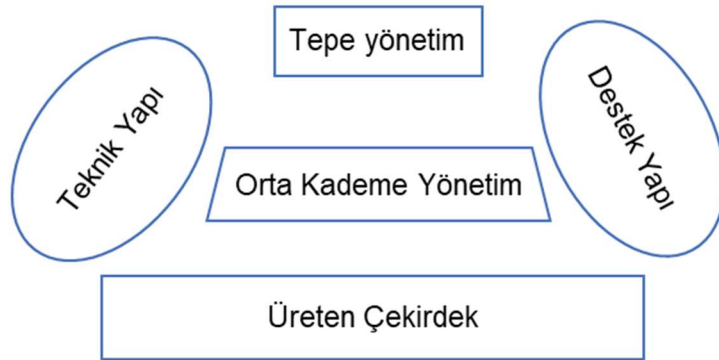
Örgüt teorisi alanında önde gelen yazarlardan biri olarak kabul edilen Daft (2007), örgüt tasarımıını “amaçlara en etkili ve verimli şekilde ulaşmak için gereken örgüt yapısının oluşturulması veya var olan yapının yeniden elen alınması” şeklinde tanımlamaktadır. Örgüt tasarımıın esası, bireylerin neyi, nasıl, neden, kim için ve kiminle birlikte yapacağıının açıkça anlatılmasıdır. Örgüt tasarımıın en önemli üç unsuru yapı, kültür ve stratejidir. Bu üç unsur arasındaki etkileşimler, örgüt tasarımıın başarı ya da başarısızlığını belirler. Bu nedenle örgüt tasarımıında yapı, kültür ve strateji arasındaki uyum ve eşgüdüm ön koşuldur. Çevresel değişim ve karmaşıklık yönüyle düşünülüğünde uyum ve eşgüdüm arayışı süreklilik arz eder denilebilir.

Mintzberg (1979), örgüt tasarımıını anlattığı ünlü eseri “The Structuring of Organizations” adlı kitabına “Örgüt nasıl işler?” sorusuyla başlar. Yazar bu soruyu örgütün birbiriyle sürekli etkileşim halinde olan temel beş parçası olduğunu söyleyerek yanıtlamaya çalışır. Bu temel beş parça sırasıyla şunlardır ve Şekil 3’te şöyle gösterilmektedir:

- Tepe yönetim
- Orta kademe yönetim
- Üreten Çekirdek
- Destek Yapı
- Teknik Yapı

### Şekil 3

*Mintzberg’in Örgüt Tasarımı: Beş Temel Parça*



**Kaynak:** Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.

Örgüt tasarımının en üst bölümü *tepe yönetim* olarak adlandırılır. Bu nokta, stratejik açıdan örgütün en önemli yeridir zira burada üst yönetim konuşlanmıştır. Örgütün stratejik planlama başta olmak üzere hayati önem taşıyan süreçleri burada tasarlanır ve buradan yönetilir. Tepe noktası, örgüt hiyerarşisinin de zirvesidir. Tepe yönetim tarafından karar verilen her şeyin yapıldığı, yürütüldüğü, uygulandığı yer *üreten çekirdektir*. Mal ve hizmetin üretildiği, örgütün üretken ve çalışkan birimleri bu şekilde nitelendirilmiştir. Örgütün mavi ve beyaz yakalı tüm çalışanları üreten çekirdekte yer alır. Tepe yönetim ile üretken çekirdek arasında *orta kademe yönetim* yer alır. Orta kademe yönetimin birincil işlevi tepe yönetim ile üretken çekirdek arasındaki bağlantıyı sağlamasıdır. Koordinasyon ve kontrol orta kademe yönetimin sorumluluğundadır. *Destek yapı* üretken çekirdekte yer alan çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli olan sosyal ihtiyaçları karşılar. Çalışanların birlikte zaman geçirebileceği sosyal tesisler, yeme-içme alanları, spor merkezi, kreş gibi pek çok birim üretken çekirdeğe destek olmak amacıyla tasarlanır. *Teknik yapı*, mal ve hizmet üretiminde ihtiyaç duyulan teknolojik altyapıdır. Üretimin aksamaması adına oldukça önem arz eder. Teknik yapı sayesinde üretim daha hızlı, daha hatasız, daha verimli olurken ortaya çıkan problemler ise çabuk ve doğru bir şekilde çözüme kavuşturulur.

Mintzberg'e göre amacı ve büyüklüğü ne olursa olsun (kâr amacı güden/gütmeyen, kamu/özel, küçük ölçekli/büyük ölçekli) her örgüt bu tasarım modeliyle açıklanabilmektedir. Çünkü bu modelde yer alan beş temel etmen örgütlenmenin esasını oluşturmaktadır. Yapılanmada bazı değişiklikler meydana gelebilir. Örneğin, bilgili, deneyimli ve uzmanlardan oluşan bir üretken çekirdeğin var olduğu örgütlerde gelişmiş bir destek yapıya ihtiyaç duyulurken güçlü bir orta kademe yönetimine çok fazla ihtiyaç duyulmaz. Mintzberg'in beş temel parçayı anlatan tasarım modeli günümüzdeki örgütlerin yapılanmalarını anlayabilmek adına hala güncelliğini ve geçerliğini koruyan bir rehber görevi görmektedir.

Postmodernizm düşüncesi, hayatın pek çok alanında olduğu gibi örgütler üzerinde de önemli sayılabilecek etkiler bırakmıştır. Bunların başında yalın örgüt anlayışı gelmektedir. Yalın örgütler anlayışı, çevresel koşullara daha hızlı karşılık verebilmek için, örgüt yapılarının daha basit hale getirilmesidir. Yalın örgütlerde, herhangi bir katma değer üretmeyen iş ve süreçler ile hiyerarşik kademeler ortadan kaldırılır, işi yapan kişilerin işin nasıl yapılacağına da karar vermesi sağlanır. (Ulutaş, 2018). Çalışanların güçlendirilmesi yalın örgütlerin ana hedefidir.

Örgüt tasarımı postmodern düşünce sadece yalın örgütlerle sınırlı değildir. Postmodern örgütü tanımlayan en önemli unsur “bürokratik iş bölümünün artık egemen olmamasıdır. Modern örgütler dikey yapılanmış, bürokratikleşmiş ve mekanik denetim yapılarına sahip örgütlerken; nispeten küçük ölçekli, esnek üretime, çok vasıflı işgücüne dayanan ve bilgi teknolojilerinin yaygın olarak kullanıldığı örgütler postmodern örgütler olarak nitelendirilmektedir (Clegg, 1990; aktaran Yıldırım, 2007). Postmodern örgütler sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte ortaya çıkan değişimleri yansıtırlar. Postmodern örgütlerde bürokratik akılcılık yerine örgüt kültürü önem kazanmaktadır (Boje, 1999; aktaran Yıldırım, 2007). Yöneticilerin temel görevi kültürü oluşturmak ve yönetmektir. Çünkü merkezîyetçi yapıların yerini kendi kendisini yöneten, âdem-i merkezîyete dayalı esnek yapılar almaktadır (Yıldırım, 2007). Bu nedenle günümüz örgüt tasarımı hem yapıya hem de kültüre aynı önemi atfetmek elzemdir.

## 2.1. ÖRGÜT YAPISI

Yönetim alanında önde gelen akademisyenlerden biri olan Kurthan Fişek, örgütü “amaçları yukarıdan aşağıya belirlenen, ama kişi, kaynak ve eylemlerin etkileri aşağıdan yukarıya bireysel ya da toplu olarak işleyen devingen bir varlık” şeklinde tarif etmektedir (Fişek, 2015). Dolayısıyla, örgüt tasarımı bahse konu yapı meselesi, örgüt yapısının yalnızca biçimsel, hiyerarşik ve merkezileşme gibi yönlerini ele almaz. Karar alma, iş bölümü, takım çalışması gibi süreçler de bu yapı tarafından şekillendirilir ve oldukça önemlidir. Bu açıdan örgüt yapısı örgüt için farklılaşma ve bütünleşme süreçlerinin bir göstergesidir. Aycan vd. (2016), örgüt yapısının, örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı nedeniyle artık mümkün olmayan, çalışanlarla yüz yüze iletişimin yerini aldığını söylemektedir.

Örgüt yapısı konusunda önde gelen yazarlardan olan Mintzberg’e göre (1979), örgüt düzenli bir akış sistemidir. Ona göre, örgüt yapısı üç önemli akış sistemi üzerinden açıklanabilir: *işleyiş, denetim, bilgi*.

- **İşleyiş**, kısaca iş akışıdır. Üretilen mal veya hizmetin örgüt içerisindeki baştan sona yolculuğunu anlatır. Kullanılan girdilerin çeşitli işlem veya süreçlerden geçerek çıktı haline gelmesi iş akışını gösterir. İş akışında, süreçlerin nerede ve nasıl başladığı, hangi başka işlemlerin zamanla sürece nasıl ve nerede dâhil olduğu detaylarıyla açıklanır. İşlemlerin veya süreçlerin sürekli tekrarlanması, döngüsel bir şekilde ilerlemesi gibi teknik detaylar da çok önemlidir. Üretilen

şeylerin üretim sürecinde geçirdikleri her evre ya da takip ettikleri aşamalar iş akışının özünü oluşturur.

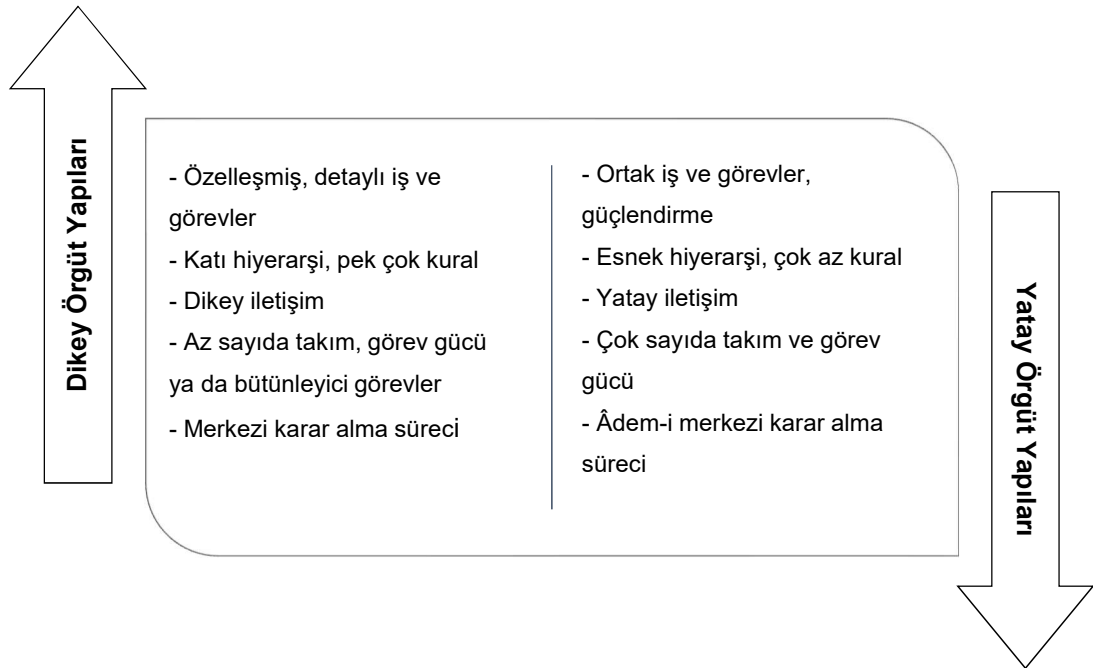
- **Denetim**, yukarıda kısaca anlatılan iş akışının denetlenmesidir. Kontrol ve koordinasyon olmak üzere iki temel süreçten oluşmaktadır. *Kontrol süreci*, iş akışında belirtilen iş ve süreçlerin önceden belirlenen standartlara (zaman, miktar, kalite gibi) uygun yapılıp yapılmadığıyla ilgilenir. Kontrol süreçlerinde denetim hem yapılan iş hem de işi yapan kişi üzerinden gerçekleştirilir. Buradaki temel amaç, aksaklık ya da eksikleri önceden, anında veya en kısa sürede ortadan kaldırmaktır. *Koordinasyon* süreci ise işten veya kişiden yola çıkarak örgütte yer alan birimlerin birbirleriyle uyumlu bir halde çalışmalarını sağlamayı hedefler. Örgütteki iş akışlarına ilişkin daha bütünsel bir perspektif kazandırır. Birbirleriyle sıralı ya da eşzamanlı çalışacak birimlerin yapmaları gereken işlerin belirlenmesini ve buna göre uygulanmasını sağlar. Kontrol örgütün belirli bir iş veya birimiyle alakalıyken, koordinasyon örgütün tamamıyla alakalı bir süreçtir.
- **Bilgi akışı** en az ilk ikisi kadar önemlidir. Zira hem iş akışı hem de denetim açısından bilginin anlık, hızlı, anlaşılır ve eksiksiz dolaşması, her kişiye ve her birime aynı şekilde ulaşması gerekir. Bilgi akışı ayrıca koordinasyonu sağlamak amacıyla kullanılan temel unsurdur. Bu yüzden hatasız bir bilgi akışını oluşturmak ve yürütmek örgütler için son derece önemlidir. Bilgi akışı sayesinde örgüt içi bireylerin ve birimlerin birbirlerini anlaması daha kolay olur, örgüt içi haberleşme hız kazanır. Bilgi akışında meydana gelen aksaklık veya kesintiler örgüt içi iletişim süreçlerini sekteye uğratır.

Örgüt yapılarının pek çok farklı türü vardır. Bunlardan en çok bilinen ayrım, organik-mekanik (başka bir ifadeyle katı-esnek) örgütlerdir. Bu ayrımın oluşmasını sağlayan yegâne unsur özerkliliktir. Organik yapılarda güçlendirilmiş çalışanlar, âdem-i merkezi karar alma, bilginin dolaşması ve paylaşılması, takım esaslı iş bölümü ve yatay iletişim gibi özellikler baskındır. Bu sayede önceden belirlenmiş kurullarla hareket etmeyen, özerk ve esnek bir örgütlenme biçimi ortaya çıkar (Aycan vd., 2016; Daft, 2007). Mekanik yapılar daha biçimsel ve dikey iletişim ağırlıklıdır. Biçimsel organizasyon çevresine daima uyum sağlayan bir yapıya sahip değildir, bilakis bunun için karar alması gerekir, entegrasyon birtakım sabit aralıklara sahip sarsıntılı aşamalarla gerçekleşir (Luhmann, 2021).

Örgütlerin organik veya mekanik şekilde tasarımı dikey ve yatay örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Dikey örgütler, verimlilik amacıyla tasarlanırken yatay örgütlerde esas amaç öğrenmedir (Daft, 2007). Dikey ve yatay yapılar arasındaki farklar Şekil 4'te gösterilmektedir:

#### Şekil 4

*Dikey ve Yatay Örgüt Yapıları*



**Kaynak:** Daft (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Thomson South-Western.

Dikey örgüt yapılarında karşılaşılan başlıca özellik iş ve görevlerin detaylı bir şekilde tanımlanmış olmasıdır. Bu detaylar beraberinde pek çok kural ve talimat getirir. İşlerin yanı sıra bu kural ve ilkeler de yazılı olarak açıklanır. Karmaşık süreçlerin tamamı basit ama detaylı alt işler şeklinde bölünerek sıralanır. Bu sıralama hem işlerin hem de işi yapacak kişilerin örgüt işleyişindeki hiyerarşisini tayin eder. Bu hiyerarşi oldukça katı, belirli kurallara dayalı ve yukarıdan aşağıya tek yönlü dikey bir yapılanmaya işaret eder. Örgüt içerisindeki haberleşme, bilgi paylaşımı, iletişim, karar alma gibi pek çok süreç dikey şekilde örgütlenir. Dikey yönlü bir karar alma süreci özerklik olgusunu ortadan kaldırır, karar almayı yalnızca hiyerarşinin en üstünde yer alan kişi veya pozisyonlara ait kılar. Merkezi karar alma mekanizması oldukça gelişmiş olan dikey örgütlerde takım çalışmasına veya güçlendirilmiş çalışanlara pek rastlanmamaktadır. Örgütün beklentisi, çalışanların kararlara itaat, kurallara riayet etmesidir.



Öte yandan, yatay örgütlerde çalışanların güçlendirilmesi oldukça önem taşımaktadır. Üstlerin astlara yetki devriyle başlayan güçlendirme süreci, çalışanların alınan kararlara katılmasının teşvik edilmesiyle devam eder ve çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi ile son bulur. Güçlendirme, bu özelliğiyle, yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve işletilmesi ile takım bazlı yapılanmanın ana eksenini oluşturur. Bu eksen kişi veya pozisyon yerine takım esaslı esnek iş ve görev tanımları yapılmakta ve böylece örgüt içi kural ve talimat sayısı oldukça azaltılmaktadır. Takımlar özerktir, kendi kararlarını kendileri alır ve uygularlar. Üst yönetim, kararların alınmasında değil uygulanmasında ve yalnızca denetim rolüyle etkili olur. Böylece âdem-i merkezi bir yapılanma ortaya çıkmış olur. Takımların dikey iletişime gerek kalmadan yatay iletişim süreçlerini işletebilmeleri âdem-i merkezi örgütlerdeki olası uyum ve ahenk sorunlarının ortaya çıkmasını engeller.

## 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür sözcüğü anlam bakımından oldukça zengindir. Pek çok farklı anlamda kullanılan kültürün, Güncel Türkçe Sözlükteki birinci anlamı “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere aktarmakta kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” olarak şeklinde sunulmaktadır. Güvenç (2002) ilk kez ünlü düşünür Voltaire’in, bu sözcüğü, insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve yüceltilmesi anlamında kullandığını söylemektedir. Antropologlar ise kültür kavramını, halkların geçmişten günümüze taşıdıkları adet, tören ve gelenekleri karşılayacak şekilde kullanmıştır (Schein, 2004). Dar anlamıyla kültür, belirli bir grubun paylaştığı ortak değer ve anlamlardır. Bu anlamlar sadece o gruba ait, grup içinde hemen anlaşılabilir ve o grubu diğerlerinden ayıran niteliktedir (Brown, 1998).

Ne kapsamda açıklanırsa açıklansın, kültür bazı “şeylerin” ya da “olguların” birleşmesinden oluşmuştur. Farklı tanımların ortaklaştığı yer ise, şüphesiz ki, kültürün öğrenilmiş yani sonradan edinilmiş olması, tüm üyeler tarafından paylaşılması, değişmesi ve birleştirici olmasıdır (Haviland, 2002). Bu bağlamda kültür insanların tutum ve davranışları ile bunların sebeplerine ilişkin bir çerçeve sağlar (Anthony, 1994). Her kültürün kendine has birtakım özellikleri olmakla birlikte bütün kültürler açısından bazı ortak özelliklerin olduğu da bilinen bir gerçektir. Farklı kültürleri karşılaştırmalı çalışmalar yaparak araştıran antropologlar, tüm kültürlerde gözlemlenen belirli özelliklerin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bunlar aynı zamanda, kültürün önemine ve işlevine işaret

etmektedir ve örgüt kültürü için de geçerlidir (Güvenç, 2002; Edgren, 1990; Allaire ve Firsirotu, 1984; Frost ve Gillespie, 1998):

- **Kültür paylaşılır:** Kültür herkes tarafından kabul görmüş, onaylanmış ortak değerler ve davranış biçimleridir. Bireyin hangi koşul ya da durumda neyi, nasıl, neden yapacağını anlatır. Topluluğu birey için; bireyi de topluluk için hem daha anlaşılır hem de daha anlamlı kılar.
- **Kültür öğrenilir:** Kültür başta gözlem ve dil olmak üzere, etkileşim, paylaşım, iletişim, deneyim gibi süreçlerle öğrenilebilen –ve öğretilen- bir olgudur. Yapılan ilk çalışmalar toplulukların sürekliliklerini ekonomik ilişkileri sayesinde sağladıklarını göstermiştir. Bunun yanı sıra çeşitli adet ve gelenekler, hikâye ve semboller yoluyla açığa çıkan ve kalıplaşan birtakım inanış, değer ve anlamlar da bu sürekliliğin oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır.
- **Kültür sembollerle ifade edilir:** Ortaklaşmış değer, inanç, kural ve davranışlar sembollerle (örneğin dil, hikâyeler, adetler gibi) belirgin hale gelir ve yine bu semboller aracılığıyla iletilir. Dil, bu bağlamda, en önemli kültürel sembollerden biridir ve kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır.
- **Kültür bütünleştirir:** Kültür birbiriyle etkileşim içinde olan pek çok unsurdan oluşur ve bu yönüyle oldukça karmaşık bir yapı arz eder. Ne var ki, her biri farklı özellikte olan bu unsurları belir bir düzen içerisinde bir araya getiren de yine kültürün ta kendisidir. Kültürün buradaki en önemli işlevi; bu unsurların kendilerine özgü özelliklerini törpülemeksizin belirli bir düzen sağlayarak anlamlı bir bütün meydana getirebilmesidir. Bu bağlamda kültür ayırtmaz, bütünleştirir.
- **Kültür dinamiklidir:** Kültür zaman içinde gelişir ve değişir, yani durağan değildir. Meydana gelen değişimler, etki derecesi az ya da çok olmasına bağlı olmaksızın, birtakım sonuçlara neden olurlar. Bu sonuçlar da bazı yeni olay ya da olguları ortaya çıkarır ve sürekliliği sağlar. Kültür hem bireyi etkiler hem de bireyden etkilenir. Bireylerin kültürü öğrenmesi, yeniden yorumlaması ve başkalarına aktarması neticesinde kültür yeniden üretilmiş olur. Buradaki en kritik nokta birey ve çevre arasındaki uyumdur. Bu uyum arttıkça kültür daha dinamik bir yapıya bürünür.

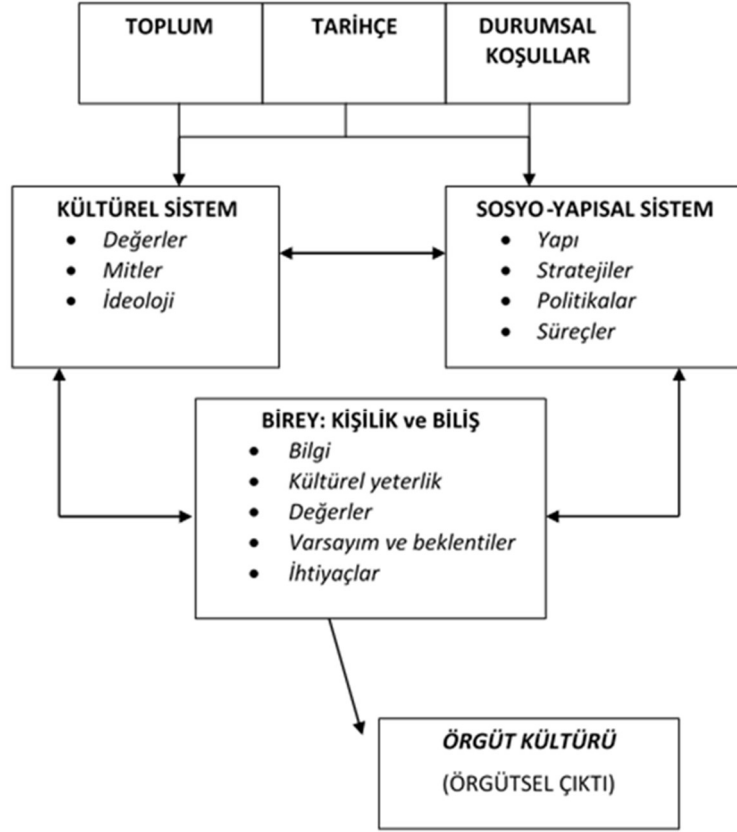
Kültür ve insan arasında iç içe geçmiş, karmaşık bir ilişki vardır. Kültür bireyi tüm yönleriyle kuşatmakta ve buna göre şekillendirmektedir. Öte yandan, insan da kararları, tercihleri ve yaptıklarıyla (ve ayrıca yapmadıklarıyla da) içinde bulunduğu kültürü etkilemekte ve onu yeniden yaratmaktadır. Bu yönüyle kültür, hem insan davranışlarının dayandığı bir temel, bir arka plan oluşturmakta, hem de o davranışlarının bir sonucu, bir ürünü olmaktadır.

Örgüt kültürü için de benzer bir yorum yapılabilir. Örgüt kültürü en başta örgütün kurucuları ve ilk yıllarda çalışan yönetici ve liderleri tarafından oluşturulmuştur. Bu kişilerin değer, tutum ve davranışları örgütte çalışan her birey için ortak bir anlam bütünü yaratır. Yıllar içerisinde herkes tarafından paylaşılan bu değer, tutum ve davranışlar silsilesi örgütün kültürü şeklinde somutlaşır ve yerleşir. İlk kurucular örgütten ayrılrsa, yönetici veya liderler değişse dahi örgüt kültürü onlardan bağımsız bir şekilde varlığını sürdürmeye, insanları etkilemeye ve davranışlarını şekillendirmeye devam eder. Örgüt kültürünün gücünü buradan doğmaktadır.

Allaire ve Firsirotu (1984), örgüt kültürünün *toplumsal değerler*, *örgütün geçmişi* ve *durumsal koşullar* olmak üzere üç ana etken tarafından ortaya çıkarıldığı düşüncesini paylaşmaktadır. Yazarlara göre bu üç önemli unsur, aynı anda örgütün hem kültürel sistemini hem de yapısal sistemini etkilemektedir. Bu iki sistem de hâlihazırda birbiriyle etkileşim halindedir. Örgütte yer alan bireyler kültürel ve yapısal sistemin etkisi altındadır. Kişisel değerleri, bilgi düzeyleri, algı ve tutumları bu iki ana yapı tarafından şekillendirilmektedir. Nihayetinde, bireylerin kişilikleri ve bilişleri örgüte dair bir anlam yaratır. İşte bu anlam, örgüt kültürü dediğimiz olgunun ta kendisidir. Şekil 5, toplum, örgüt ve birey arasındaki bu karmaşık ilişkiler ağını kısa ama net bir şekilde açıklamaktadır.

### Şekil 5

*Toplum, Örgüt ve Birey Arasındaki İlişkiler*



**Kaynak:** Allaire, Y. ve Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational cultures. *Organization Studies*, 5(3), 193-226'dan özetlenerek aktarılmıştır.

Örgütün içinde kurulduğu ve yaşadığı toplumun özellikleri ve değer yargıları, örgütün tarihsel sürecindeki başarı ve başarısızlıklar liderlerle bağlaşıklık bir yapıdadır. Buna, zamanın (teknoloji, rekabet ve piyasa gibi) durumsal koşulları da eşlik eder. Bu etkileşim örgütün hem kültürel mirasını hem de yapı ve stratejilerini şekillendirir. Oluşan kültürel yapısal sistem örgütte bulunan bireylerle karşılıklı etkileşim halindedir: Bireyler hem bu yapılardan etkilenir hem de bu yapıları etkiler. Bu süreç, örgüt kültürü olarak kavramsallaştırabileceğimiz karmaşık bir ilişkiler ağının ortaya çıkmasıyla sonuçlanır ancak sonlanmaz. Modelde yer alan tüm unsurlar ve onların etkileri değiştikçe bu karmaşık yapı da başkalaşabilir.

Pek çok araştırmacı, yazar ve profesyonel, örgüt kültürünün kuramsal bir çerçevesini çizmeye çalışmaktadır. Bir zenginlik olarak görülürse, örgüt kültürüne ait pek çok farklı tanımın yapıldığı bilinmektedir. Örgüt kültürüyle ilgili yapılan tanımlardan bazıları şöyledir:

- *Örgütte hangi şeyin neyi sembolize ettiğini anlamamıza yardım eder; örgütün kendisini anlatan bir tür tasvirdir* (Schein, 2004).
- *Belli bir zaman ve mekân içerisinde ve özellikle belirli bir topluluk için bir şey ifade eden, toplulukta yer alan herkesin kabul etmiş olduğu anlamlar bütünüdür* (Vural, 1998).

Örgüt kültürü denen karmaşık sosyal yapıyı tarif etmek kolay bir iş olmasa da birtakım örgütsel unsurlar bağlamında daha açık bir şekilde tasvir edilebilir. Örgüte ait pek çok sosyal olgu örgüt kültürünü oluşturan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurlar sayesinde örgüt kültürü belirginleşir, kendini açığa çıkarır ve varlığını hissettirir. Birçok yazara göre (Martins vd., 2004; Brown, 1998; Wilkins vd., 1998; Muller, 2004; Kemp ve Dwyer, 2001) bu unsurlar şöyle sıralanmaktadır:

- Değerler ve İnançlar
- Efsaneler ve Hikâyeler
- Liderler ve Kahramanlar
- Gelenek
- Tören ve Seremoniler
- Semboller
- Dil
- Kurallar ve Uygulamalar

*Değerler ve inançlar* örgütün kuruluşundan bu yana yerleşmiş, kurucu ve ilk yöneticilerin zihniyetini yansıtan yargılar ve düşünme kalıplarıdır. Bireylere örgüt için neyin doğru olduğunu ve neyin yanlış olduğunu gösterir. Bunları değiştirmek oldukça zordur. Örgüt içi tutum ve davranışlarda izi sürülebilir olsa, gözlemlenmesi oldukça zordur. *Efsaneler ve hikâyeler*, zaman içerisinde örgütün yaşadığı başarı ya da başarısızlıklarla ilgilidir. Patlak veren büyük bir örgüt içi krizin çözümü, kişisel fedakârlıklar, çeşitli olay ve durumlar efsane ve hikâyelerin konularını oluşturur. Hikâyeler gerçek olaylara dayalıdır ancak efsanelerin üzerinden çok zaman geçmiştir ve gerçekten yaşanıp yaşanmadığı kesin olarak belli değildir. *Liderler ve kahramanlar*, kısaca, hikâye ve efsanelerdeki başrol

oyuncularıdır. Genellikle kurucular, ilk yöneticiler veya güçlü kişiliklerdir ve çalışanlara ilham kaynağı veya rol modeli olurlar. *Gelenek* örgütün tamamını tesiri altına alır; iş modeli, strateji ve işleyişle ilişkilidir. Örgütün geçmişinden beslenir. Bu yüzden, gelenek oluşturmak da var olan geleneği değiştirmek de hiç kolay değildir. *Tören ve seremoniler* belirli ve özel kabul edilen günlerde düzenlenen etkinliklerdir. Örgüt geleneğinin somut göstergeleridir. Örgütün değerlerini yansıtır. *Sembol* başta örgütün logosu olmak üzere örgütü anlatan çeşitli işaretlerdir. Örgütün yarattığı isim ve üne işaret eder ve kısa yoldan örgütün akılda kalmasını sağlar. *Dil* bireylerin kullandığı ve o örgüte özel kelime veya kavramlardır. Kullanılan dil iş yapma biçiminin bir göstergesi olarak kabul edilir. *Kurallar ve uygulamalar* örgütün biçimsel ilişkilerine rehberlik eder. Yönetici ve çalışanlar arasındaki işleyişi düzenler.

Örgüt kültürü iş stratejisinden bağımsız bir varlık ya da şey değildir; bir örgütün kültürü, tıpkı bir toplumun kültürü gibi, onu değiştirmeye yönelik resmi ya da gayri resmi çabaları gözetmeksizin sürekli değişir (Stanford, 2010). Örgütsel değerlerin en görünür temsilcisi ve en güçlü şekillendiricisi olan liderler örgüt kültürünün oluşmasında ve değiştirilmesinde çok önemli etkiye sahiptir. (Freiberg ve Freiberg, 2004). Liderler hem kendi davranışları aracılığıyla doğrudan hem örgüt kültürü aracılığıyla dolaylı olarak çalışanları etkilemektedir. (Schein, 2004). Örgüt kültürü yıllar içinde gelişip güçlü bir hale gelir; zamanla liderlerin de duygu, biliş ve davranışları örgüt kültürünün etkisi altına girmektedir. Özetle, liderlik ve kültür arasında kaçınılmaz bir bağ oluşur. Bu bağ, yalnızca örgütün liderini veya yöneticilerini değil, örgütte yer alan tüm çalışanları sarmalar. Neticede liderlik ile kültür arasındaki etkileşimler örgütü bir bütün olarak etkiler, değiştirir ve dönüştürür.

### 2.3. ÖRGÜT STRATEJİSİ

Strateji kelimesi, Güncel Türkçe Sözlükte “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için izlenen yol, izlem” olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, amaç ve strateji yakından ilişkilidir. Öyle ki, amaç stratejinin varlık sebebidir. Örgüt stratejisinin de kaynağı örgütün amacı veya amaçlarıdır. Stratejiler amaca ulaşmak niyetiyle uzun vadeli bir perspektifte geliştirilir ve uygulanır. Strateji oluşturmada amaç ana belirleyici olsa da stratejinin iyi bir şekilde uygulanması için uygun bir örgüt yapısının oluşturulması da oldukça önem arz eder. Hatta bu süreci sürekli kılmak için doğru bir örgüt yapısının yanı sıra olumlu bir örgüt kültürünün var olması ayrıca kıymetlidir.

Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Askeri anlamda strateji bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır (Eren, 1979). Strateji kavramı zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Thompson'a göre (1987) strateji, kurumu istenilen hedefe götürecek yaklaşımların ve faaliyetlerin, kurum tarafından nasıl yürütüleceğini belirtir. İşletmeler, sahip oldukları güçlü ve zayıf yönler doğrultusunda, çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları kullanarak veya tehditlerden kaçınarak rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için "stratejik" düşünmeye başladılar. İlk olarak askeri alanda "savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar" anlamında kullanılan strateji, günümüzde örgütlerin rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilebilir (Güçlü, 2003).

Strateji, örgüt bağlamında hem planlama hem de uygulama süreçlerini kapsamaktadır. Planlama aşamasında strateji, doğrudan örgütün misyonuyla alakalıdır ve bu misyondan türeyen amaç ve hedeflere işaret eder. Örgütün amaç ve hedefleri, kısa ve uzun vadeli olabileceğinden, buna bağlı geliştirilen stratejiler de hem kısa vadeli hem de uzun vadeli olabilir. Bu süreçte örgütün bulunduğu çevrenin özellikleri (çevresel tehdit veya fırsatlar gibi) ile örgütün içsel özellikleri (örgütün güçlü ve zayıf yönleri gibi) bir arada ele alınır. Çevre analizini çok iyi yapmak gerekir. Başarılı bir çevre analizi başarılı stratejilerin oluşturulmasının ön koşuludur. Misyon ve amacın çok sık değişmesi bile, stratejilerin sürekli olarak değişmesi ve yenilenmesinin altında yatan neden budur. Çevredeki değişimlerin örgüt stratejilerine yansıtılması ve bu stratejilerin değişen çevre koşullarıyla uyumlu hale getirmek adına güncellenmesi gerekir. Bu değişiklik ya da yeniliklerin kaynağı çevreden gelen geri bildirimlerdir. Bu, uygulama aşamasıyla ortaya çıkar. Örgütün elde ettiği geri bildirimler, stratejilerin gözden geçirilmesini, değerlendirilerek yeniden ele alınmasını sağlar. Böylece çevre ve örgüt arasında sürekli bir etkileşim kurulmuş olur. Örgütün çevresiyle olan kesintisiz ve karşılıklı ilişkisini sağlayan şey, stratejidir.

Her örgütün aslında ilk amacı hayatta kalabilmek yani varlığını sürdürebilmektir. Varlığını koruyamayan ve yok olan bir örgütün diğer bütün amaçları anlamsız hale gelir. Modern stratejik yönetim anlayışında örgütlerin yok olmamak için sahip olmaları gereken temel yetkinlik rekabet üstünlüğüdür (Ülgen ve Mirze, 2007). Rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlayan örgütler uzun vadeli planlamalar sayesinde değer yaratma ve yetkinliklerini geliştirme konularında avantajlı bir pozisyon elde etmiş olurlar.

Strateji, tıpkı örgüt kültürü ve örgüt yapısı gibi, örgüt tasarımının nasıl olacağını belirleyen temel bir olgudur. Stratejinin seçilmesi, uygulanması ve yönetilmesinde örgütün kültürel ve yapısal özellikleri göz ardı edilmemelidir. Hayata geçirilen stratejinin örgüt tasarımına uygun olup olmaması örgütün başarısı ya da başarısızlığında büyük oranda etkilidir. Ansoff vd. (2019) çalışmasından uyarlanan Şekil 6 örgüt tasarımı ile strateji arasındaki bu ilişkiyi anlatmaktadır. Stratejik bakış açısı geliştiğinde örgüt kültürü, yöneticinin rolü, yönetim anlayışı, bilginin içeriği ve bağlamı ile örgüt içi gücün dağılımı farklılaşmaktadır.

### Şekil 6

#### Örgüt Tasarımlarının Karşılaştırılması

	<b>Faaliyet</b>	<b>Strateji</b>
<b>Kültür</b>	Üretim ve pazarlama Yüksek rekabet gücü Verimli üretim	Stratejik ve esnek Keşfetme Tahmin etme
<b>Yönetici</b>	Kâr etme Amaca ulaşma Denetleme	Girişimci Yenilikçi Karizmatik Lider
<b>Yönetim</b>	Bütçe Performans	Stratejik yönetim Stratejik kontrol
<b>Bilgi</b>	Kârlı iş trendleri İşlevsel Durağan	Tehditler ve fırsatlar Matriks Dinamik
<b>Güç</b>	Âdem-i merkezi Üretim, pazarlama	Üst yönetim Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge)

**Kaynak:** Ansoff, H.I, Kiple, D., Lewis, A.O., Helm-Stevens, R. ve Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. Palgrave Mcmillan.

Örgütün stratejisinin kapsamı yalnızca amaç ve hedeflere ulaşmakla sınırlı değildir.

Örgütler stratejilerini geliştirirken şu üç alana odaklanırlar (Lynch, 2015):

- Kaynaklara yönelik stratejiler
- Çevreye yönelik stratejiler
- Değer yaratmaya yönelik stratejiler

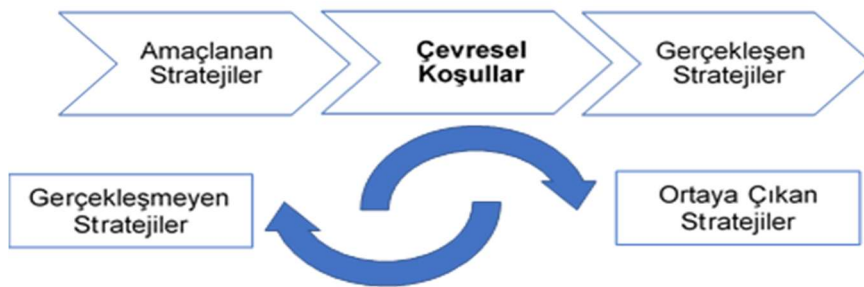


*Kaynaklara yönelik stratejiler*, finansal ve insan kaynakları başta olmak üzere örgütün içsel çevresine ait beceri, kapasite ve yetkinliklerinin artırılması, çeşitlendirilmesi veya güçlendirilmesi amacıyla geliştirilen stratejilerdir. Bu stratejiler sürdürülebilirlik anlayışı etrafında şekillenir. *Çevreye yönelik stratejiler* örgütün dış çevresi diye tabir edilen müşteriler, rakipler, tedarikçiler, toplum gibi unsurlarda meydana gelen değişimlere cevap verebilmek amacıyla geliştirilirler. Bu stratejilerin odaklandığı nokta rekabet, verimlilik ve üretkenliktir. Bu stratejiler çevresel belirsizlik anlayışı etrafında şekillenir. Bu stratejiler sayesinde örgütler çevreden gelen tehditleri alt eder ya da çevrede oluşan fırsatlardan faydalanır. Değer yaratmaya yönelik stratejiler örgütün temel yetkinlikleri ile çevresel unsurlar arasında değer yaratma odaklı uzun vadeli ilişkiler kurmayı amaçlar. Bu sayede örgütler rekabetçi avantaj sağlamaya çalışırlar. Örneğin örgüt içerisinde müşteri memnuniyetini artmasını sağlayan bir örgüt ikliminin yaratılması rakipler tarafından kısa sürede ve tam olarak taklit edilemeyeceğinden rekabetçi bir avantaj sağlar.

Strateji ve çevre arasındaki etkileşime dair modern görüş örgüt yapısının stratejiye göre oluşturulması gerektiğini savunur. Böylece örgütler amaç ve hedeflerine ulaşmak için planladıkları stratejileri oluşturup hayata geçirebilmektedir. Lakin Mintzberg ve Waters (1985), aynı fikirde değildir. Çevresel koşulların stratejileri doğrudan etkilediklerini ortaya koyan yazarlar, örgütün planlarında olmayan bazı stratejilerin çevrede meydana gelen değişimler neticesinde ortaya çıkabileceğini savunmaktadır. Çevresel koşullar nedeniyle örgütler, bazı stratejilerini gerçekleştirebilirken bazılarını ise gerçekleştiremeyebilirler. Bu durum Şekil 7’de özetlenerek gösterilmektedir.

### Şekil 7

*Strateji ve Çevre İlişkisi*



**Kaynak:** Mintzberg, H. ve Waters, J.A. (1985). Of Strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

Dolayısıyla örgüt tasarımı ile örgüt stratejisi arasında da tek yönlü bir ilişkiden ziyade iki yönlü bir etkileşim mevcuttur. Bu nedendir ki, günümüz örgütlerinde yapı her zaman stratejiyi takip etmez. Özellikle çevresel koşulların etkisiyle yapısal özellikler de örgüt stratejilerinin geliştirilmesinde belirleyici bir rol oynayabilir.

## **2.4. ÖRGÜT TASARIMI KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ**

Bu bölümde örgüt tasarımı konusunda yazılan makale ve tezler incelenmiş, yapılan çalışmalar kapsam ve sonuçları itibariyle belirli bir çerçevede sunulmuştur. Örgüt tasarımına ilişkin ilk çalışmalardan birini yapmış olan Astarlıoğlu (1987) makalesinde örgüt tasarımını amaç ve iş bölümü arasındaki uyum üzerinden tanımlamıştır. Buna göre önce amaca uygun bir iş bölümünün yapılması, sonra iş bölümüne uygun personelin seçilmesi uygun bir örgüt tasarımını sağlayacaktır.

Aksay (2015) örgüt yapılarında meydana gelen değişimleri incelediği makalesinde, çevresel unsurların değişmesiyle dikey örgüt yapılarından yatay örgüt yapılarına geçiş olduğunu vurgulamaktadır. Örgütler, çevresel değişimlere karşılık verebilmek için yetki devri ve güçlendirme gibi uygulamalarla hiyerarşinin azalmasını sağlamaktadır. Böylece yatay örgütlenmeler yani yalın örgütler ortaya çıkmış olur.

Örgüt tasarımı kavramını stratejik ve yapısal olarak inceleyen İlhan ve Yücel (2019) örgüt yapısı değiştikçe örgüt stratejilerinin de değişmek zorunda olduğunu ileri sürmektedir. Yaptıkları çalışmada örgüt stratejisinin temel belirleyicisinin örgütün yapısı olduğunu kuramsal örneklerle izah etmişlerdir.

Organizasyon yapısını belirleyen faktörleri araştırdığı çalışmasında Çubukcu (2018), insan unsurunun önemine değinmektedir. Yaptığı literatür çalışması sonucunda esnek yapıların biçimsel ilişkileri basitleştirdiği ve haberleşmeyi kolaylaştırdığı ve böylece insan faktörünü verimli hale getirdiğini ortaya koymaktadır.

Örgüt tasarımı açısından proje temelli örgütleri inceledikleri makalesinde Miterev, Turner ve Mancini (2017), bu alanda yapılmış çalışmalarını konuları açısından kategorik olarak analiz etmişlerdir. Buna göre, proje temelli örgütlerin işleyişinde stratejinin büyük bir rolü vardır.

Çeviklik ve örgüt tasarımı araştıran yazarlar Worley ve Lawler III (2009), yaptıkları vaka analizinde çevik yapılar ile performans arasında değer yaratmanın aracılık ettiği bir ilişkinin var olduğunu ileri sürmektedirler. Buna göre değişim, öğrenme ve yenilikçilik kapasiteleri değer yaratma aracılığının somut olgularıdır. Bu sayede çevik yapıların performansları artmaktadır.

Mısırlı ve Kasımoğlu (2021) örgüt yapıları ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi tartıştıkları çalışmalarında bankacılık sektörüne ilişkin elde ettikleri dokümanları söylem analizi yoluyla çözümlemişler ve kavramsal bir model önerisi ortaya atmışlardır. Buna göre çevre ve rekabet durumsal özellikler yapıyı etkileyen faktörler olarak ön plana çıkmakta; örgütün yapısı ile yenilikçilik arasında bir ilişki saptanmaktadır. Yenilikçilik, yapı, insan ve süreçler olmak üzere bu üç unsurun bir fonksiyonu olarak düşünülmelidir.

Nitel ve nicel yöntemleri birlikte kullanarak yapı ve strateji arasındaki ilişkiyi inceleyen Akdağ (2021), rekabet stratejileri ile örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır. Benzer şekilde, farklılaşma stratejisi ile organik yapı arasında da anlamlı bir ilişki yoktur. Öte yandan, mekanik yapılar ile maliyet liderliği stratejisi arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Odaklanma stratejileriyle ne mekanik ne de organik yapılar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışmanın nitel araştırma yöntemi olan içerik analizine en çok tercih edilen rekabetçi strateji farklılaşma stratejisidir.

Yeloğlu (2008), koşulbağımlılık kuramı bağlamında örgütlerde yapısal ve stratejik özellikleri incelemiş, çevresel değişimlere uygun olarak örgütlerin benimsediği yapılanma stratejilerinin değişiklik göstereceği savını ileri sürmüştür. Buna göre, çevre belirli ve kararlı bir durumdan belirsiz veya karmaşık bir duruma geçtiğinde örgütlerin mekanik yapı yerine organik yapıyı tercih etmesi gerekir.

Örgütsel etkinliği araştıran akar, Yıldız ve Dur (2010), bankacılık sektörüne yönelik yaptıkları nicel araştırmada örgüt kültürü ve örgüt yapısının bilgi yönetimiyle pozitif bir ilişkisi olduğunu ve bunun da örgütsel etkinliği olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Türkiye'deki STK'ların örgütsel gelişmişliklerini Mintzberg'in örgütsel yapılandırma teorisi bağlamında ele alan Demirhan (2017), araştırmasında STK yapılanmalarının Mintzberg'in misyoner örgütlenme özellikleri taşıması gerektiğini vurgulamıştır. İçerik analizi yöntemiyle elde ettiği bulgulara göre Türk STK'ları ile uluslararası STK'ların örgütsel gelişmişlik düzeyleri paralellik göstermektedir.

İnovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı adlı doktora tezinde Fırat (2012), Türkiye Kalkınma Ajansları için yenilikçilik odaklı bir model önerisinde bulunmuştur. Buna göre çalışanların yaratıcı olmalarını teşvik etmek, yenilikçi olma niyeti, etkin liderlik uygulamaları ile kaynakların yeterince kullanılması gibi uygulamalar yenilikçi odaklı bir yönetim kültürünün oluşmasında temel faktörlerdir.

Kamu kurumlarında örgüt geliştirme üzerine bir araştırma tasarlayan Öktem ve Uçar Kocaoğlu (2012), uyguladıkları anket çalışması neticesinde örgütün bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmadığında örgüt geliştirme sürecinin başarısız olacağını düşünmektedir. İnişiyatif kullanma, örgüt geliştirme eğitimi, yetki paylaşımı, kurum dışı danışman ve belirgin kariyer basamakları gibi uygulamaların artmasıyla örgüt geliştirmede başarı şansının da artacağı belirtilmektedir.

Modüler örgüt yapısını hastaneler açısından araştıran Demirtola ve Atilla (2013), hiyerarşi basamaklarının azaltılmasıyla örgüt yapısının daha esnek hale geleceğini ve böylece birbiriyle uyumlu daha küçük modüler yapıların ortaya çıkacağı görüşündedir. Böylece karmaşık yapılar daha kolay yönetilir, kaynaklar daha verimli kullanılır hale gelecektir.

Özel hastaneler kapsamında örgüt tasarımı değişkenlerinin geçerliliğini nicel yöntemle sınanan Hekimoğlu (2004), otonom grupların oluşturulması ile yatay ilişkilerin yaratılması uygulamalarının hastanelerin örgüt yapılarında yoğunlukla kullanıldığını belirlemiştir.

Doktora çalışmasında küresel paradigmanın örgüt tasarımıyla yarattığı değişim üzerinden geleceğin örgüt tasarımının nasıl olacağını ortaya koymayı amaçlayan Yıldız (2009), teknoloji, yenilikçilik ve esneklik üçgeninde yürüttüğü Delfi tekniği yöntemiyle elde ettiği bulgulardan yola çıkarak yatay yapıların daha fazla yaygınlaşacağını, çalışan yetkinliklerinin çeşitleneceğini, takım çalışmalarının artacağı gibi öngörülerde bulunmuştur.

Strateji ve yapı arasındaki uyuma yönelik yaptığı literatür çalışmasında Çubukcu (2018), yapı ve strateji arasındaki etkileşimlere ilişkin çalışmalarda artış olduğunu vurgulamış, stratejinin yapı üzerindeki etkisinin daha baskın olduğunu söyleyen görüşlerin daha yaygın olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Dülger (2020), takım süreçlerinin takım etkinliği ve takım başarısı üzerindeki etkisini incelemiş, Türkiye’de faaliyet gösteren hizmet sektörü şirketlerini kapsayan bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmasında takım çalışması ile takım içi kişilerarası süreçlerin takım etkinliğini artırdığı ve takım başarısını olumlu anlamda etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Örgüt tasarımını endüstri 4.0’a geçiş bağlamında ele alan Özdemir (2019), insan kaynakları için hibrit veya matris yapılanmanın önem kazanacağı görüşündedir.

Son olarak, Covid-19 pandemisinin örgütsel tasarıma etkisini araştıran Şahin (2019), fayda sağlama ve keşfetme olarak tanımlanan örgütsel çift yönlülüğü örgüt kültürünün bir parçası haline getiren örgütlerin pandeminin yarattığı olumsuz koşullardan daha az etkilendiğini belirlemiştir. Bu açıdan çift yönlü düşüncenin örgütlerde yalnızca kaynak kullanımı bağlamında değil örgüt tasarımı bağlamında da hesaba katılması gereklidir.

Örgüt tasarımı konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında literatür çalışması başta olmak üzere nitel ve nicel yöntemlerin kullanıldığı birçok araştırmanın olduğu ancak temellendirilmiş kuram yönteminin hiç kullanılmadığı görülmektedir. Bu çalışmaların çoğu örgüt tasarımını kavramsal olarak ele alıp kuramsal çıkarım veya önermeler ortaya koymaktadır. Bu önermeler ışığında, örgüt tasarımında postmodern anlayışın oldukça etkili olduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda esnek yapılar, takım çalışmaları ile kişiler arası iletişim gibi konuların örgüt tasarımının somut özneleri olarak ön plana çıktığını söylemek yerinde bir tespit olacaktır.

## 2.5. ÖRGÜT TASARIMINI ÖZ-LİDERLİK BAĞLAMINDA YENİDEN DÜŞÜNMEK

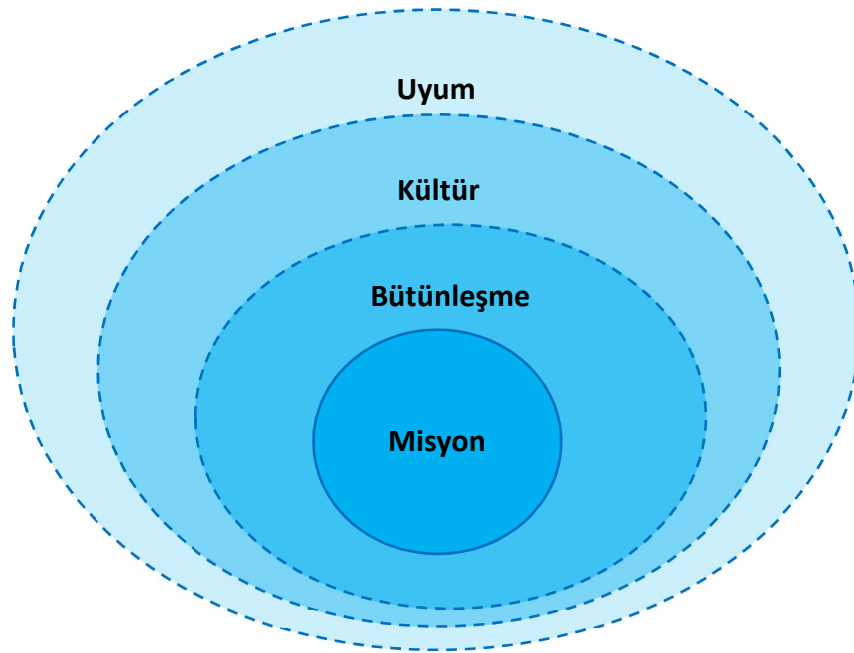
Yapı, kültür ve strateji temelinde ele alınan örgüt tasarımının; önceki kısımlarda da belirtildiği üzere, en hayati unsuru şüphesiz ki bireylerdir, yani örgütün çalışanlarıdır. Modern zamanlardan post modern zamanlara, insanın teknik bir sistem olarak görülen örgütlerde oynadığı ana belirleyici rolü neredeyse hiç değişmemiştir. Günümüzü etkisi altına alan teknolojik gelişmeler ve gittikçe artan dijitalleşme süreçleri, örgütleri daha hızlı, daha çevik, daha etkili yapılara dönüştürmeye zorlamaktadır. Müşteri taleplerini en hızlı şekilde karşılayan, problemleri en çabuk çözen, çevreye veya rakiplere en iyi karşılığı veren örgütler etki alanlarını genişletmekte ve böylece başarılı olma şanslarını artırmaktadır. Bu bağlamda örgütün hem yapı, strateji ve kültür arasında cereyan eden ilişkilerde hem de çevresiyle olan etkileşimlerde bir denge arayışı içinde olması kaçınılmazdır. Bu denge belirli bir noktada sabitlenmiş, hiç değişmeyen, hep aynı yeri işaret eden bir durum değildir. Aksine, örgüt içi süreçlere ve işleyişe bağlı olarak değişmekte, çevrede oluşan olay ve durumlara tepki olarak hareket etmektedir. Kısaca, bu denge dinamik ve akışkandır.

Modern örgütlerin tasarımında akışkan ve dinamik dengeyi bulma düşüncesi oldukça basittir. Modern anlayış insan ve yapı arasındaki uyumun bu denge noktasının temel belirleyicisi olduğu iddiasındadır. Uyumun sağlandığı her an ya da durumda denge de yakalanmış olur. Uyum sağlanamadığında veya bozulduğunda ise denge de bozulmuş olur. Uyum süreçlerinde karar vericiler, çoğunlukla yöneticiler, liderler veya üst düzey çalışanlardır. Modern görüşün kastettiği insan da zaten, örgütte aslında azınlık olan ancak gücün çoğunluğunu elinde tutan yönetici (karar verici) zümredir. Bu durum aslında pek çok farklı kişi ya da gruptan oluşan çalışanların uyum süreçlerinde sadece uygulayıcı rolü ile yetinmesine yol açar. Oysa bu insanların aynı zamanda karar verici rolde de olmaları gerekir. Lakin modern örgüt anlayışı bu kadar kapsayıcı bir zihniyette değildir. Yöneticiler, liderler veya başkanlardan oluşan karar verici güçlü azınlığın sahip olduğu değer, tutum ve davranışların örgütteki insan unsurunu temsil ettiğini varsayar. Yöneticilerin değer, tutum ve davranışlarının örgüt içindeki yansımalarını yeterli görür. Güce sahip olmayan çalışanların oluşturduğu çoğunluk ise dışarıda bırakılmış olur. Lider ve yöneticiler haricindeki bireylerin duygu ve düşünceleri modern örgütler açısından önemsiz görülmektedir.

Modern sosyal yapıların işleyişine dair en bilinen betimlemelerden biri Amerikalı sosyolog Talcott Parsons tarafından öne sürülen “sosyal sistem” yaklaşımıdır (McAuley, Duberley ve Johnson, 1997). Bu yaklaşımda Parsons, sosyal yapıları misyon, bütünleşme, kültür ve uyum olmak üzere içe içe geçmiş dört alt sistemden oluşan sosyal bir sistem olarak tasvir eder. Şekil 8’de gösterilen bu tasvir, modern örgütler için de gayet doğru ve kullanışlıdır.

### Şekil 8

*Parsons’un Sosyal Yapı Tasviri*



**Kaynak:** McAuley J., Duberley J. ve Johnson P. (1997). *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. FT Prentice Hall.

Modern örgüt tasarımının merkezinde misyon yer almaktadır. Örgütün belirlediği amaç ve hedefler ile bunlara ulaşmak için kullanılacak stratejiler misyonu oluşturmaktadır. Misyon örgüt için vazgeçilmez ve olmazsa olmaz bir koşuldur, örgütün varlık sebebidir. Bu yüzden de kesiksiz çizgilerle tanımlanmıştır. Çizgilerin kesiksiz olması örgüt ve misyonu arasındaki bağı kopmaz nitelikte olduğunu vurgulamak içindir. Misyonun ortadan kalkması veya değişmesi o örgütün de ortadan kalması ya da değişmesi anlamına gelmektedir. Misyonun örgütlerin varlık sebebi şeklinde tanımlanmasının nedeni budur. Misyonu belirleyenler, örgütün kurucuları ya da üst düzey yöneticileridir.

Merkezin birinci halkası bütünleşme şeklinde adlandırılır. Bütünleşme, örgüt içi işleyiş ve süreçlere dayanmaktadır. Bu süreçler, amaç ve hedeflere bağlı olarak düzenlenir ve uygulanır. Başta liderlik olmak üzere karar verme, problem çözme, proje geliştirme, haberleşme, bilgi paylaşma gibi hayati süreçler bütünleşmenin somut göstergeleridir. Bu süreçlerin düzenlenmesi ve işleyişin belirlenmesinde karar verici kişiler yine örgütün yönetici ve liderleridir. Örgütte yer alan insanların önemi yerine getirdikleri görev ve sorumluluklara paralel olarak değişir. Başka bir anlatımla örgüt hiyerarşisinde en yüksek pozisyonda yer alan kişiler en önemli, en altta yer alan kişiler ise oldukça önemsiz kişilerdir.

Merkezin ikinci halkası örgüt kültürüdür. Bireyleri örgütün amaç ve hedefleri için çalışmaya ikna edecek, bunu devamlı kılacak ve örgütün çalışanlar nezdinde ortak bir anlam bütünü şeklinde algılanmasını sağlayacak yegâne sosyal unsur örgüt kültürüdür. Önceki bölümlerde de açıklandığı üzere bu kültür çeşitli kişi, olay veya nesnelere somutlaşmış, ortaklaşmış, sembolik bir yapı şeklinde var olacağı gibi kimi gizli kalmış değer ve varsayımlar aracılığıyla da belirginleşebilir. Bazen her iki durum da aynı anda benzer kuvvetle etki edebilir. Burada dikkat çekilmesi gereken konu kültürün de kurucu veya güçlü lider ve kahramanlar tarafından oluşturulduğu; yöneticiler aracılığıyla da devam ettirildiğidir. Haliyle örgüt çalışanları başarı hikâyelerini oluşturan kişiler olarak görülmezler. Hatta bu hikâyeleri hevesle dinlemesi gereken ve bunlardan ders çıkarması beklenen kişiler olarak varsayılır. Neticede, tıpkı misyon ve bütünleşme olgularında olduğu gibi çalışanlar işin aktif değil pasif kısmında yer almaktadır.

Uyum, bahsedilmesi gereken üçüncü ve son halkadır. Kısaca, örgüt yapı ve işleyişinin dış çevreyle olan etkileşimini anlatır. Örgütün çevrede meydana gelen değişiklikleri izlemesi, yorumlaması ve gerekirse bunlara tepki vermesi gibi durumlar örgüt ve çevresi arasındaki uyum mekanizmasını tarif eder. Burada yine ana rol yöneticiler ve onların deneyim, sezgi ve bilgilerini yansıtan plan, strateji, taktik ve operasyonlardır. Çalışanlar yine kendilerine biçilen uygulayıcı rol ile sınırlanmıştır. Karar verici değillerdir, bir kez daha uygulayıcı olmakla yetinmek durumunda kalmaktadırlar.

Çalışanlar ile yöneticiler arasında keskin ve net bir ayırım yapan modern görüş pek çok açıdan eleştirilebilir. Küreselleşme düzeyinin oldukça arttığı günümüzde, teknolojik gelişmelerin ve çevresel değişimin hızı ile çevresel karmaşıklığın fazlalığı dikkate alınarak tekrar değerlendirildiğinde modern görüş, örgüt tasarımı bağlamında beklentileri



karşılaktan hayli uzaktır. Yapı, kültür ve stratejik özellikler itibarıyla bir örgütün tasarımını baştan sona yalnızca bir grup insanın görevi ya da bunun salt belirli bir zümreye aitmiş gibi düşünmek yanılığa düşürebilir. Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen olayların belirli bir sıra takip etmeksizin anlık olarak cereyan etmesi ve çoğu zaman döngüsel veya sürekli olmaması, kısa sürede çok etkili olması gibi koşullar göz önüne alındığında örgüt tasarımının yeniden ve başka bir zihniyetle ele alınmasının gerekliliğini göstermektedir.

Bu süreçte kilit rolün yalnızca yöneticilere değil tüm çalışanlara ait olması düşüncesi modern düşünceye alternatif, postmodern bir yaklaşım olarak görülmelidir. Örgütü çepeçevre kuşatan ve onu değiştirmeye, dönüşmeye, farklılaşmaya zorlayan bağımsız koşullara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmek için örgütler daha esnek olmalı, daha hızlı düşünmeli ve çabuk karar alıp uygulamalıdır. Bunun için liderlere atfedilen yönetsel pek çok önemli özelliğin örgütün tamamına yayılması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütün herkesin lider gibi davranacağı bir sosyal yapı olarak tasarlanması başlangıç için atılan radikal ancak isabetli bir ilk adım olabilir. Mevcut liderliğin paylaşılması veya duruma göre değişmesi yerine liderliğin herkes için bir amaç olması postmodern liderlik anlayışına da uygun gözükmektedir.

Liderliğin tavandan tabana yayılması ve örgütte yer alan çalışanların hepsinin liderlik etmesinin yolu mevcut liderliğin paylaşılması veya duruma ya da olaya göre değişmesi yerine liderliğin herkes için bir hedef olarak belirlenmesinden geçmektedir. Bu bağlamda postmodern liderlik yaklaşımlarından biri olan öz-liderlik anlayışı özellikleri itibarıyla ön plana çıkmaktadır. Öz-liderlik yaklaşımı, daha önce de vurgulandığı üzere, kişinin kendine liderlik etmesi ve başka bir lidere ihtiyaç duymaması düşüncesine dayanır. Öz-liderlik, tanımı itibarıyla, herkesin liderlik davranışı gösterebileceğini kabul eder. Bu sayede, yalnızca liderlere atfedilen ve örgütün yalnızca küçük bir kısmıyla ilişkilenen liderlik örgütte yer alan bireylerin hepsi için gerçekçi bir hedef haline gelir.

Liderliğin bireylerde ortaya çıkmasını sağlayacak koşul veya durumlar yalnızca kişiler ile ilgili değildir. Kişilik özelliklerinin yanı sıra örgütün tasarımında yer alan yapısal, kültürel ve stratejik özelliklerin bu anlayış doğrultusunda yeniden tasarlanması gerekir. Herkesin liderlik davranışı sergilemesi beklenen örgütlerde, herkesin liderlik davranışı göstermesini sağlayacak, cesaretlendirecek veya kolaylaştıracak koşul ya da unsurların

önce tanımlanması sonra da uygun şekilde dönüştürülmesi veya yeniden tasarlanması amaçlanmalıdır. Karmaşık ve hızla değişen çevreye uyum sağlama yeteneği öz-liderlik temelli örgütlerin tasarlanması ve liderliğin örgütün tamamına yansımalarıyla mümkün olabilir.

Çalışmanın sonraki bölümünde öz-liderlik temelli bir örgüt tasarımının nasıl olması gerektiğine dair yapılan araştırma anlatılacaktır. Araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Veri toplama ve veri analizi süreçleri de aktarılacak ve elde edilen bulgular tartışılacaktır.

### 3. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Bu bölümde araştırmanın tasarımı; *yöntem*, *veri toplama* ve *analiz* olmak üzere üç ana başlık altında ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Araştırmanın tasarımı temellendirilmiş kurama (kuram oluşturma) dayanmakta ve araştırma bu yaklaşım etrafında şekillenmektedir.

Öncelikle araştırma deseninin belkemiğini oluşturan temellendirilmiş kuram (kuram oluşturma) yöntemi ayrı bir alt başlık olarak genel özellikleriyle sistematik biçimde tanımlanmıştır. Sonra, araştırmanın amacı açıklanmış ve bu doğrultuda oluşturulan araştırma tasarımının nasıl düzenlendiği detaylandırılmıştır. Araştırma tasarımında kapsam, yöntem ve kısıtlar (sınırlılıklar) araştırmaya yön veren nitel perspektif ışığında ele alınmıştır.

İkinci kısımda veri toplama süreci anlatılmış; toplanan verinin niteliği ve hangi tekniklerin kullanıldığı açıklığa kavuşturulmuştur. Araştırmada iki aşamalı bir veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada belge inceleme ve derinlemesine görüşme teknikleri kullanılmış, ikinci aşamada ise odak grup görüşmeleri yapılmıştır.

Son kısımda verinin nasıl analiz edildiği anlatılmıştır. Veri analizi sürecinde kullanılan temel yöntem kodlama yöntemidir. Temellendirilmiş kuram yöntemini kullanmanın doğal bir sonucu olarak veri toplama ve veri analizi süreçleri birbirini besleyen ve iç içe geçen bütünleşik ve karmaşık bir yapı oluşturur. Bu yapıda öncelikle kategoriler belirlenir ve kodlanır. Yapılan bu kodlama işlemi analizin diğer aşaması olan kategoriler arasındaki ilişkilerin oluşturulmasına ışık tutar. Son olarak ise, kategoriler arasında açığa çıkarılan ilişkiler kavramsallaştırılır.

### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın başlıca amacı öz-liderlik temelli bir örgüt tasarımının mümkün olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Öz-liderlik temelli örgüt tasarımından kasıt, örgüt hiyerarşisinde yer alan tüm bireylerin öz-liderlik davranışı sergilemesini sağlayan bir örgüt tasarımının yapı, kültür ve strateji bağlamında taşınması gereken örgütsel koşul ya da özelliklerin neler olabileceğinin tartışılmasıdır. Başka bir anlatımla, “hangi koşul veya durumlarda örgüt bireylerinin dışsal bir lidere ihtiyaç duymaksızın kendi kendilerine liderlik edebilirler?” sorusunu yanıtlamak çalışmanın birincil hedefidir. Bu bağlamda yanıt aranan ilk araştırma sorusu şöyledir:

***“Her bir bireyin öz-lider olmasını sağlayan bir örgüt tasarımı var mıdır?”***

Bu araştırma sorusundan yola çıkarak cevap aranan başkaca (ikincil) araştırma soruları ise şunlardır:

- ***Öz-liderliği temel alan örgütlerin yapısal özellikleri neler olabilir?***
- ***Öz-liderliği temel alan örgütlerin kültürel özellikleri neler olabilir?***
- ***Öz-liderliği temel alan örgütlerin stratejik özellikleri neler olabilir?***

Yukarıda ifade edilen birincil ve ikincil araştırma sorularını yanıtlamak maksadıyla yapılan çalışmaya dair söylenmesi gereken ilk şey, araştırma tasarımının keşfedici bir niyet taşınması ve nitel bir tutum takınmış olmasıdır. En yalın ifadeyle, araştırma tasarımı tümevarımcı bir zemine oturmakta ve yorumlayıcı yaklaşıma dayanmaktadır. Bu kapsamda hem veri toplama hem de veri analizi yöntemi olarak temellendirilmiş kuram (kuram oluşturma) özellikle tercih edilmiştir. Bu tercihin ana nedeni; çalışmanın temel amacının, bir kuramı sınamak yerine bir kuram veya ilişkiler silsilesi ortaya çıkarma gayreti taşınmasıdır. Bundan dolayı bölüm başlangıcında önce, ana hatları itibariyle temellendirilmiş kuram (kuram oluşturma) anlatılacaktır. Daha sonra araştırma desenine ilişkin yöntem, kapsam ve sınırlar tartışılacaktır.

### 3.1.1. Temellendirilmiş Kuram (Kuram Oluşturma)

Gerçekçi (realist) bilim felsefesi açısından bilimsel bir kuramın başlıca amacı gözlemlenen olayların ve bunlar arasında cereyan eden ilişkilerin nedenlerini açıklamanın yanı sıra olgular arası nedensellik ilişkilerinin altında yatan yapı ve süreçleri belirleyebilmektir. Kuramın görevi buradaki yapı ve ilişkileri betimlemektir (Kate ve Urry, 2001). Gerçekçilik düşüncesine göre bir araştırmacı, kendi benliğinden bağımsız olarak var olan olay veya nesnelere hakkında bilgiye ulaşabilir. Paradigma, belirli bir bilimsel ekolün temsilcilerinde görülen düşünsel ve davranışsal ortaklıklardır. Kuhn, bilimde yaşanan önemli gelişmelerin mevcut paradigmalarda çeşitli konularda yetersiz kalmaya başlamasıyla gerekleşitini söylemektedir. Kuhn'un daha çok doğa bilimleri üzerine kurduğu paradigma yaklaşımı, sosyal bilimlerde de geçerlidir (Saruhan ve Özdemirci, 2005). Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar farklı bakış açılarına dayanmakta, böylece aynı dönemde aynı olguları araştırırken kullanılan yaklaşım ve yöntemler farklılaşmaktadır. Başka bir anlatımla, bakış açılarının değişmesi yöntem ve stratejinin çeşitlenmesini sağlamakta ve nihayetinde araştırma yöntemlerinin zenginliğini artırmaktadır.

İşletme alanında yapılan araştırmalara bakıldığında hem nitel hem de nicel yöntemlerin kullanıldığı görölse de nicel araştırmaların biraz daha fazla tercih edildiği göze çarpmaktadır. Birçok çalışmada karma yöntemlere başvurulduğu; nitel ve nicel desenlerin bir arada kullanıldığı da mutlaka vurgulanması gereken önemli bir noktadır. Buradaki en kritik husus, bir yöntemin diğerine üstün olduğunu varsaymak yerine araştırmanın amacına en uygun araştırma tasarımı ortaya koyabilmektir. Morgan (2013), nitel ve nicel araştırma desenlerinin temel yönelimlerindeki farklılıklarına ilişkin bir karşılaştırma yapmaktadır. Tablo 1, konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

**Tablo 1***Nitel ve Nicel Araştırmaların Karşılaştırılması*

<b>Nitel Araştırma (Yorumlayıcı)</b>	<b>Nicel Araştırma (Pozitivist)</b>
Tümevarım	Tümdengelim
<i>Gözlemlerden teori üretir.</i>	<i>Gözlemler yaparak teoriyi sınar.</i>
<i>Keşfedicidir.</i>	<i>Neden-sonuç odaklıdır.</i>
<i>Tasarım süreç içinde gelişir.</i>	<i>Tasarım önceden belirlenmiştir.</i>
<i>Veri toplama ve veri analizi bir aradadır.</i>	<i>Veri toplama ve veri analizi ayrılmıştır.</i>
Öznellik	Nesnellik
<i>Anlam ve yorum önemlidir.</i>	<i>Ölçme önemlidir.</i>
<i>Başka bakış açılarını anlamaya çalışır.</i>	<i>Sonuçlar inançlara bağlı değildir.</i>
<i>Araştırmacı topladığı veriyle iç içedir.</i>	<i>Araştırmacı topladığı veriden bağımsızdır.</i>
<i>Araştırmacı araştırmanın bir parçasıdır.</i>	<i>Standart yöntemlere dayanır.</i>
Bağlam	Genelleme
<i>Derinlik ve detay önemlidir.</i>	<i>Genelleme yapmak önemlidir.</i>
<i>Bütünü çözümler.</i>	<i>Değişkenleri analiz eder.</i>
<i>Doğal yaklaşımı kullanır.</i>	<i>Deney ve istatistiksel yöntemler kullanır.</i>
<i>Seçilmiş belirli durumlarla çalışır.</i>	<i>Çok fazla durumla çalışır.</i>

**Kaynak:** Morgan, D.L. (2013). *Integrating qualitative and quantitative methods*. Sage Publications.

Nicel yaklaşımlar pozitivist düşünce etrafında şekillenir, olguların birbirleriyle olan mevcut ilişkilerini araştırılır. Bu nedenle, pozitivist araştırma tasarımına tümdengelim anlayışı hâkimdir; nedensellik ilişkisi kurma ve bunu ispatlama önemlidir. Bunun doğal bir sonucu olarak nicel araştırma teknikleri ve istatistiksel analizler ön plandadır (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2003). Sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan pozitivist anlayışla oluşturulan pek çok çalışma belirli bir kuramı sınamayı hedefler. Bu amaçla öncelikle bir literatür (alan yazın) taraması yapılır ve kuramdan faydalanarak yeni bir kuramsal model oluşturulur. Bu modelin yapıtaşları olan sosyal olgular araştırmanın asli değişkenleridir. Bir sonraki adımda, kuramda yer alan olgular (yani değişkenler) arasında belirli neden-sonuç ilişkileri kurulur (Punch, 2005). Bunlar çalışmanın hipotezleridir. Nihayetinde sıra, kurulan hipotezlerin test edilmesine gelir. Bu amaçla nicel (örneğin anket) veya nitel (örneğin görüşme) tekniklerle elde edilen veri seti, belli başlı çok değişkenli istatistik metotları kullanılarak ölçülür ve analiz edilir. Hipotezler, tamamen veya kısmen, kabul ya da reddedilerek kuramsal model son halini alır. Böylece, kuramsal modelin literatür

taraması yapılarak başlayan bilimsel yolculuğu, belirli ölçütler ve analizler ışığında test edilmesiyle bitmiş olur.

Yorumlayıcı düşüncenin ana eksenini sosyal olgulardır. Bu olguların taşıdığı anlam ile bu anlamı meydana getiren olay, koşul ya da durumlar hayatidir. Araştırmacı, bilim yaparken; başka bir deyişle bu olguları keşfederken tamamen nesnel bir tutum sergilemez, sergileyemez. Zira öznel gerçeklik, katılım, bilginin yorumu, bakış açısı, çoğulculuk gibi durumlar araştırma sürecine etki eder. Sosyal olgulara dair bilgi yorumlanarak ve kurgulanarak oluşturulur (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmacının kişisel perspektifi yaptığı araştırmadan bağımsız bir halde değildir, araştırma süreciyle yakından ilintilidir.

Araştırmada benimsenen ana yöntem olan temellendirilmiş kuram kendine has birtakım özellikleri olan ve tümevarım ilkesinin peşinden giden nitel bir araştırma desenidir. Yıldırım ve Şimşek (2005), bu yaklaşımın en büyük özelliğinin veri toplama ile veri analizi süreçlerinin birlikte yürütülmesi olduğunu söylemektedir. Yazarlara göre bu süreçte, veriler toplandıktan hemen sonra analiz edilir ve ortaya çıkan kavramlar, olgular ve süreçler daha sonraki veri toplama aşamalarına dâhil edilir. Veri toplama ve veri analizi süreçlerinin karşılıklı etkileşim içerisinde olması ve birbirilerini etkilemesi temellendirilmiş kuram açısından son derece doğal bir durumdur. Aynı yazarların Glaser ve Strauss'tan (1967) aktardığı bilgiye göre buna "sürekli karşılaştırmalı analiz" denmektedir.

Temellendirilmiş kuramı verilerden kuram türetme amacı taşıyan bir araştırma stratejisi olarak tanımlayan Punch (2005), "temellendirilmiş" ifadesinin kuramın veriler temelinde geliştirileceği, dolayısıyla verilerle temellendirileceği anlamına geldiği kanısındadır. Temellendirilmiş kuram keşfedici bir bilimsel yolculuktur. Basit bir ifadeyle, elde edilen verinin, keşfedici bir bakış açısıyla yorumlanmasıdır. Bu kapsamda, önce belirli olgulara ulaşmak amaçlanır. Bu yolda belirleyici olan yegâne şey ise araştırma sorusu veya araştırma sorularıdır (Urquhart, 2018; Gençoğlu, 2014) Araştırma sorusundan yola çıkarak belirli olgulara varılmaya çalışılır. Bir sonraki adım belirlenen bu olgular arasında çeşitli ilişkiler kurmaktır.

Temellendirilmiş kuram yaklaşımında, önceden hiçbir kuramla işe başlanmaz, araştırma öncesinde sınanmak üzere hipotezler oluşturulmaz. Veriler, araştırma sorularının rehberliğinde toplanır. Hatta, veriler üzerinde etkisi olma ihtimaline karşın araştırma başlamadan önce kapsamlı bir literatür çalışması yapmak dahi sorun yaratabilir (Punch, 2005; Urquhart, 2018; Gençoğlu, 2014). Kendine has bir araştırma stratejisi olan temellendirilmiş kuram yönteminin temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Creswell, 1998; Dey, 1999; aktaran Urquhart, 2018):

- Temellendirilmiş kuramın amacı bir kuram oluşturmak veya ortaya çıkarmaktır.
- Araştırmacı, sağlam bir kuramın oluşmasına izin vermek için kuramsal fikirleri bir kenara koymalıdır.
- Kuram, bireylerin çalışan olgularla nasıl etkileşime girdiğine odaklanır
- Kuram, kavramlar ve kavram kümeleri arasında makul bir ilişki olduğunu savunur.
- Kuram, saha çalışması görüşmelerinden, gözlemlerden ve belgelerden dinilen verilerden elde edilir.
- Veri çözümlemesi sistematiktir ve veriler hazır olduğu anda başlar.
- Veri çözümlemesi, kategorileri tanımlayarak ve onları bağlantılayarak ilerler.
- Daha ileri veri toplama (veya örnekleme) ortaya çıkan kavramlara dayanır.
- Bu kavramlar, ilave verilerle sürekli karşılaştırma yapılarak geliştirilir.
- Veri toplama yeni kavramlaştırmalar ortaya çıkmadığı zaman durabilir.
- Veri çözümlemesi, açık uçlu kodlamadan (kategorilerin, özelliklerin ve boyutların tanımlanması) seçici kodlamaya doğru (kategorilerin etrafında kümeleme) devam eder.
- Ortaya çıkan kuram, anlatıma dayalı bir çerçevede veya bir önermeler dizisinde raporlanabilir.

### **3.1.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırma yöntemi olarak temellendirilmiş kuram kullanılmıştır. Dolayısıyla, bu çalışma tümevarım perspektifi esas alınarak oluşturulmuştur. Tümevarım felsefesinin mantığı olgulardan yola çıkarak soyut yeni kavramlar oluşturmak, bu kavramlar arasındaki ilişkileri bulmak ve bu ilişkileri yeniden kavramsallaştırarak sonunda kuramsal bir açıklamaya ulaşmaktır (Punch, 2005). Kuram oluşturma, ya da en azından gizli kalmış birtakım ilişkiler ağını gün ışığına çıkarma iddiasındaki bu araştırmanın en önemli hususu veri toplama işidir. Zira temellendirilmiş kuram yönteminde veri toplama işi süreklilik arz



eder, belirli bir sürede başlayıp bitmez. Toplanan verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular yeniden veri toplama zorunlu kılar. Böylece, “veri toplama-veri analizi-veri toplama” şeklindeki süreç, kategoriler veya kodlar belirgin hale gelinceye kadar döngüsel olarak devam eder.

Orijinal öz-liderlik ölçeğini geliştirmek amacıyla Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan ilk çalışmalar, üniversite öğrencilerini kapsamaktadır. Bu yönüyle öz-liderlik ilk olarak üniversite öğrencileri üzerinde araştırılmıştır denilebilir. Bu durum, bu çalışmanın da üniversite öğrencilerine yönelik olarak tasarlanmasının başlıca gerekçesini oluşturmaktadır. Lakin bu çalışmada öz-liderlik davranışı belirli değişkenlerden oluşan bir modelin ölçülmesi bağlamında araştırılmamış; örgüt düzeyinde yapı, kültür ve strateji gibi olgular ile etkileşimleri açısından keşfedilmeye uğraşmıştır. Bu bağlamda üniversite öğrencilerinin kurmuş olduğu topluluk örgüt olarak ele alınıp değerlendirilmiştir.

Öz-liderlik temelli örgütlerin varlığı üniversite öğrencilerinden oluşan bir öğrenci topluluğu olan Hacettepe İşletme Topluluğu (HİT) kapsamında tartışılmıştır. Bu topluluğun seçilmesindeki etkenler, topluluğun iki binin üzerinde üyesinin olması, en çok etkinlik yapan aktif toplulukların başında gelmesi, kariyer günü etkinliklerinden sosyal sorumluluk projelerine sayı ve içerik açısından zengin ve geniş kapsamlı bir faaliyet alanı oluşturmayı başarmış olmasıdır. Bu öğrenci grubuna ek olarak hiçbir öğrenci topluluğunda yer almamış İşletme bölümü öğrencilerinden oluşan ikinci bir öğrenci grubu da kontrol grubu maksadıyla oluşturulmuştur. Çalışmada yer alan katılımcılar üniversite eğitimlerinin en az bir yılını tamamlamış olan öğrenciler arasından belirlenmiştir.

Tümevarım felsefesi güdümlenerek temellendirilmiş kuram yöntemiyle yoğurulan bu çalışmada, nitel veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Veri toplama sürecinin ilk aşamasında belge inceleme ve derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Buradan elde edilen ilk bulgular ışığında veri toplama sürecine odak grup görüşmeleri yapılarak devam edilmiştir. Her bir odak grup görüşmesi sonunda, toplanan veri analiz edilmiş ve bir sonraki odak grup görüşmesine çıktı sağlamıştır.

Belge inceleme aşamasında Hacettepe İşletme Topluluğu’na ait dokümanlar araştırılmıştır. Bu kapsamda topluluğun internet sayfası başta olmak üzere, topluluk tarafından çıkarılan dergiler, broşürler ve etkinlik afişleri ile topluluk tarafından kaleme

alınan veya derlenen çeşitli yazılar incelenmiştir. Buradaki temel amaç, öğrenci topluluğunun bir örgüt olarak ele alınmasından hareketle örgütün işleyişine ve örgüt içi süreçlere dair verilerin elde edilmesidir. Bu açıdan bakıldığında, bu belgelerin içeriklerinin yanı sıra düzen ve sürekliliğinin de olması ayrıca önem arz etmektedir. Belge inceleme işine paralel olarak topluluğa akademik danışmanlık yapan bir akademisyen ile –artık aktif olarak toplulukta yer almayan- iki eski topluluk üyesi öğrenciyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Yapılan bu derinlemesine görüşmeler, örgütün kullandığı girdiler ve ürettiği çıktılar, gerçekleştirdiği işler ve iş akışı, sınırları, misyonu ve hedefleri gibi örgütün ana hatlarına işaret eden durum ve konulara yöneliktir. Belge incelemesi ve derinlemesine görüşmeler yaklaşık üç aylık bir zaman diliminde gerçekleştirilmiştir.

Belge incelemesi ve derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler ve bu verilerin analizi sonucunda odak grup görüşmeleri tasarlanmıştır. Yaklaşık on aylık bir zaman diliminde; topluluk üyesi olan 19 öğrenci ile 5 ayrı odak grup görüşmesi, herhangi bir topluluk üyesi olmayan 15 öğrenciyle 3 ayrı odak grup görüşmesi olmak üzere toplam 34 öğrenciyle 8 farklı odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak gruplar en az üç en fazla beş kişiden oluşacak şekilde belirlenmiştir.

Araştırmada vurgulanması gereken başlıca kısıt, görüşmeler sırasında katılımcıların talebi doğrultusunda herhangi bir ses veya görüntü kaydı alınmamış olmasıdır. Görüşmeler not tutma yoluyla yazılı olarak ana hatlarıyla kaydedilmiştir. Dolayısıyla, tutulan notların çözümlenmesinde araştırmacının kişisel bilgi ve deneyimi rol oynamıştır.

### **3.2. VERİ TOPLAMA SÜRECİ**

Veri toplama, diğer araştırma yöntemlerinde olduğu gibi temellendirilmiş kuram yönteminde de en kritik konulardan biridir. Araştırma deseni gereğince verinin yapısını belirlemek ve bunu elde etmek için uygun teknikleri seçmek araştırmacının gidişatı üzerinde etkilidir. Uygun verinin uygun metotlarla toplanması, araştırmacının başarısını doğrudan tayin eder.

Veri toplama sürecine ilişkin bilginin basit, açık, anlaşılır şekilde sunulması da şüphesiz ki çok önemlidir. Karmaşık süreçleri yalın bir şekilde aktarmak, yapılan çalışmanın amacını, önemini ve kapsamını netleştirir, analize giden yolu da belirginleştirir. Bu

nedenle, veri toplama sürecine dair açıklamalar; “neyin”, “neden”, “nasıl”, “nerede”, “ne zaman”, “nerede” ve “kimlerden” toplandığı” gibi bilgileri mutlaka içermelidir. Bunun yanı sıra, araştırma tasarımına ait özel durumlar varsa ayrıca belirtilmelidir.

Tümevarım düşüncesi ekseninde temellendirilmiş kuram stratejisi kullanılarak kurgulanan bu araştırmada, veri toplama süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada belge inceleme ve derinlemesine görüşmeler yer almaktadır. Bu aşamada elde edilen verinin analizi sonucunda ikinci aşamaya geçilmiştir. Veri toplamanın ikinci aşaması odak grup görüşmelerinden oluşmaktadır. Temellendirilmiş kuram kapsamında, her iki aşamada da yalın bir veri toplama işi yapılmamış, elde edilen veri belirli aralıklarla analiz edilmiştir. Bu süreçte yapılan aralıklı analizler sonraki adımda toplanacak veriye yön çizmiştir.

### **3.2.1. Birinci Aşama: Belge İnceleme ve Derinlemesine Görüşmeler**

Veri toplama sürecinin ilk adımı belge incelemedir ve araştırmaya konu olan Hacettepe İşletme Topluluğu (HİT) hakkında yazılı veya görsel bilgi toplama işiyle başlamıştır. Örgüt hakkında bilgi toplama ve doküman araştırmanın temel amacı, bu öğrenci topluluğunun bir örgüt niteliği taşıyıp taşımadığının belirlenmesidir. Bu kapsamda, öncelikle topluluğun kuruluş tüzüğü incelenmiştir. Benzer şekilde, topluluğun internet sayfası ve sosyal medyasına ait çeşitli mikro internet siteleri (örneğin facebook, twitter, instagram ve linkedin) üzerinden pek çok bilgi derlenmiştir. Daha sonra, topluluğun çıkardığı basılı dergiler ile rapor veya broşür niteliğindeki dijital dokümanlar incelenmiştir. Son olarak, topluluk tarafından düzenlenen etkinlik ve aktiviteler ile bunlara ait afiş ve el ilanları tetkik edilmiştir. Buradaki niyet, HİT’in amaç ve hedeflerinin ne olduğunu anlayabilmek, bu doğrultuda hangi aktivite ve etkinlikleri ne kadar sıklıkla yaptıklarını öğrenmek, diğer öğrenciler, diğer topluluklar ve toplum ile nasıl bir ilişki içerisinde konumlanmış olduklarını görebilmektir. Ulaşılan belge ve dokümanlar, bir bütün olarak ele alınıp incelendiğinde, Hacettepe İşletme Topluluğu’nun (HİT) teoride ve pratikte bir örgüt olarak kabul edilebileceği açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Hacettepe İşletme Topluluğu’nun (HİT), her örgütün olduğu gibi, kendine has bir misyonu ve amacı mevcuttur. Bu misyon doğrultusunda oluşturulmuş bir yapısı ve işleyişi vardır. Bu yapıda ortaya çıkan ve işleyişi sürekli kılan süreçler öğrenciler (yani insanlar) tarafından planlanmakta ve yürütülmektedir. HİT, hem girdi-çıkıtı hem de etki-tepki bağlamlarında çevresiyle

kesintisiz ve düzenli bir etkileşim içindedir. Topluluğa ilişkin belge inceleme ve analizi yaklaşık bir ay sürmüştür.

Belge incelemesi ile yapı ve işleyişin varlığı ortaya konmakta lakin bunun nasıl gerçekleştiği, başka bir anlatımla örgütteki iş akışının nasıl olduğu ve neleri kapsadığı tüm detaylarıyla açıklığa kavuşturulamamaktadır. Bu bağlamda, belge incelemesi yoluyla elde edilen bilginin genişletilmesi ve daha anlamlı bir zemine oturtulması amacıyla derinlemesine görüşmeler yapılması planlanmıştır. Bu plan dâhilinde, örgütte daha önce başkanlık (en üst düzey yönetici) görevini üstlenmiş ama şu anda örgüt içinde aktif olarak üye/yönetici olarak yer almayan iki öğrenciyle ve topluluk danışmanı olan akademisyenle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Buradaki temel amaç, belge incelemesinin yetersiz kaldığı noktalara dair yeni ve başka bilgilerin toplanmasıdır. Diğer bir anlatımla, örgütün işleyişini anlamak, örgüte ilişkin iş ve süreçleri ortaya koymak ve bunlara yönelik daha belirleyici, kritik ve önemli hususları öğrenmek amaçlanmamıştır.

Derinlemesine görüşmeler daha önce örgütte üye olarak komitelerde yer almış, izleyen yıllarda önce komite direktörü (takım lideri) sonra da üst düzey yönetici (başkan veya başkan yardımcısı) görevlerini yerine getirmiş ve güncel durumda örgütle organik bağı olmayan, yani aktif olarak çalışmayan öğrencilerle yapılmıştır. Bunun nedeni, en basit haliyle, bu tanımdaki kişilerin örgütün her kademesinde görev almış olmalarıdır. Bu öğrenciler, başlangıçta belirli bir süre takım üyesi olarak çalışmış, daha sonra o takımlara liderlik yapmışlardır. Son olarak da en üst düzeyde yer almış ve örgüte başkanlık etmişlerdir. Dolayısıyla, örgütün her düzeyine ilişkin işlere, takım yapılarına, işleyişe hâkim bir konumdadırlar. Bu açıdan bakıldığında örgüt içindeki işlere ve iş akışına, süreçlere ve bu süreçlerde ortaya çıkan sorun ya da durumlara karşı bilgi ve deneyim anlamında oldukça donanımlı oldukları kabul edilebilir. Sahip oldukları düşünülen yöneticilik becerileri ve pozisyonları gereğince örgüte ilişkin geniş kapsamlı bir bakış açısına sahip olmaları beklenmektedir. Topluluk danışmanı ile yapılan görüşmede, topluluk danışmanı ile topluluk arasındaki ilişkinin boyutu, kapsamı ve hiyerarşik yapısı araştırılmıştır. Danışmanın topluluğu nasıl konumlandığı, bağımsız bir örgüt olarak nasıl yorumladığı incelenmiştir. Ayrıca, danışmanın öğrenci topluluğu üzerindeki etkisinin varlığı ve varsa sınırları yapı, kültür ve strateji açılarından ele alınmıştır.

Derinlemesine görüşmeler ana başlıklar/konular etrafında tasarlanmıştır; yarı-yapılandırılmış bir soru formu takip edilmiştir. Belge incelemesinden elde edilen veriler çerçevesinde, aslında örgüt teorisi bilgisiyle paralellik de gösteren, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgüt stratejisi ile ilişkili yarı-yapılandırılmamış türde sorular sorulmuştur (bkz. Ek 1: Derinlemesine Görüşmelerde Yer Alan Konu Başlıkları ve Ana Sorular). Ana soruların oluşturulmasında Charles Handy'nin (1995) *Süper Yönetim-Gods of Management* kitabında örgüt işleyişinin esasları olarak anlattığı *yönetici-çalışan arasındaki hiyerarşi, çalışanlar arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler, çalışanları denetleme ve güç* konuları göz önünde bulundurulmuştur. Görüşmelerde yalnızca önceden belirlenmiş ana sorulara yer verilmiş, alt sorular görüşmeler esnasında ortaya çıkan akışa göre şekillenmiştir. Tablo 2'de soru formunda kullanılan konu başlıkları ile ana sorular ve alt sorulardan bazıları örnekler yer almaktadır.

**Tablo 2**

*Derinlemesine Görüşmelerde Kullanılan Konu Başlıkları ve Sorular*

<b>Konu Başlıkları</b>
<i>Yönetici-çalışan arasındaki hiyerarşi</i>
<i>Çalışanlar arasındaki ilişkiler</i>
<i>Çalışanları denetleme</i>
<i>Güç</i>
<b>Ana Sorular</b>
<i>Topluluğun misyonu ve önceliği nedir?</i>
<i>Toplulukta nasıl bir iş bölümü vardır?</i>
<i>Topluluk üyeleri arasındaki ilişkileri nasıl tarif edersiniz?</i>
<i>Başarının ölçütü nedir? Bu ölçüt nasıl belirlenir? Nasıl değerlendirilir?</i>
<i>Topluluğun çevresiyle olan ilişkisini nasıl tarif edersiniz?</i>
<b>Alt Sorular (Seçilmiş Örnekler)</b>
<i>Amaç ve hedefleri kimler, nasıl belirler?</i>
<i>Topluluk başkanı ve komite direktörlerinin görev ve sorumlulukları nelerdir?</i>
<i>Topluluk içerisindeki biçimsel ilişkiler nasıl şekillenir? Kapsamı ve etkisi nedir?</i>
<i>Başarı nasıl ödüllendirilir? Hatalar nasıl cezalandırılır?</i>
<i>Topluluğun stratejileri nelerdir? Nasıl oluşturulur?</i>

**Kaynak:** Handy, C. (1995). *Süper yönetim*. Çev. S. Hatay. İlgı Yayınevi künyeli eserden yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu bağlamda, her görüşmede kullanılan konular ve ana sorular ortaktır, lakin alt sorular sayıları itibariyle farklılık göstermektedir. Bu durum, yapılan görüşmelerin süresine de yansımıştır. Topluluk danışmanı ile yapılan görüşme yaklaşık 50 dakika; topluluk eski başkanları ile yapılan görüşmeler sırasıyla 80 ve 100 dakika sürmüştür. Genel olarak, 3 derinlemesine görüşmenin ortalama süresi 75 dakikadır. Bu 3 görüşme, 2 aylık bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Veri analizi ile düşünüldüğünde birinci aşama veri toplama süreci yaklaşık 3 ay sürmüştür.

### **3.2.2. İkinci Aşama: Odak Grup Görüşmeleri**

Belge inceleme ve derinlemesine görüşmelerin ardından odak grup görüşmeleri gelmektedir. Veri toplama sürecinin ikinci aşaması olan odak grup görüşmeleri, bir kez daha vurgulamak gerekirse, birinci aşamadan sonra yapılan veri analizi neticesinde elde edilen bulgulardan yola çıkarak tasarlanmıştır.

Odak grup görüşmeleri, araştırma konusuyla ilintili olan, topluluğa ait örgütsel tüm bilginin toplanması amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda örgütsel davranışlar, yapısal süreçler, amaç ve stratejiler, kültürel olgu ve olaylar hakkında pek çok veri toplanması hedeflenmiştir. Bu nedenle topluluğu oluşturan tüm bireyler odak grup görüşmelerine dâhil edilmiştir, hiçbir topluluk üyesi dışarıda bırakılmamıştır. Böylece topluluğun her kademe ve pozisyonlarında yer alan, ayrı ya da benzer işleri yapan ve farklı sürelerden beri toplulukta bulunan bireylerin hepsi veri toplama sürecinde yer almıştır. Sonuçta, toplulukta yer alan toplam 19 kişi ile 5 ayrı odak grup görüşmesi tamamlanmıştır. Her bir görüşme en fazla 150 dakika sürecektir şekilde kurgulanmıştır. Bu süreyi aşan bir görüşme olmamıştır. Bu görüşmelerde yarı yapılandırılmış iki soru formu kullanılmıştır. Bunlardan ilki (Ek 2: Topluluk Üyesi Olan Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Örgüt Tasarımına Yönelik Sorulan Sorular) örgüt tasarımını oluşturan yapı, kültür ve strateji hakkındaki soru formudur. Derinlemesine görüşmelerde kullanılan konu, soru ve sorulara verilen yanıtlardan yola çıkarak oluşturulan bu soru formunda yer alan sorular, derinlemesine görüşmede sorulan ana sorularından farklıdır. Bu sorular hem daha kavramsal nitelikte hem de sayıca daha fazladır. Tablo 3'de soru formundan seçilmiş bazı soru örnekleri yer almaktadır.

**Tablo 3**

*Odak Grup Görüşmelerinde Topluluk Üyesi Öğrencilere Sorulan Örgüt Tasarımına Yönelik Soru Örnekleri*

<b>Örgüt Yapısı</b>
Örgüt yapısı kavramı size ne anlam ifade etmektedir? Hacettepe İşletme Topluluğu'nun örgüt yapısıyla ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?
<b>Örgüt Kültürü</b>
Örgüt kültürü kavramı size ne anlam ifade etmektedir? Hacettepe İşletme Topluluğu'nun örgüt kültürüyle ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?
<b>Örgüt Stratejisi</b>
Örgüt stratejisi kavramı size ne anlam ifade etmektedir? Hacettepe İşletme Topluluğu'nun örgüt stratejisiyle ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İkinci soru formu (Ek 3: Odak Grup Görüşmelerinde Öz-Liderlik Davranışlarına Yönelik Sorulan Sorular) öz-liderlik davranışlarına yönelik hazırlanmıştır. Bu soru formunda yer alan sorular doğrudan öz-liderlik ile ilgilidir ve öz-liderlik ölçeğinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Öz-liderlik kavramı ilk önce Manz (1983) tarafından ileri sürülmüştür. Sonrasında Anderson ve Prussia (1997) ölçeği geliştirmiş, Houghton ve Neck (2002) yeniden gözden geçirerek ölçeğe son halini vermiştir. Öz-liderlik ölçeğini Türkçeye uyarlayan pek çok çalışma mevcuttur. Bu araştırmada "Öz-Liderlik Ölçeği"nin, Tabak, Sığırı ve Türköz (2013) tarafından yapılan çalışmadan faydalanılmış ve sorular bu yazarların gerçekleştirdiği ölçeğin Türkçeye uyarlanması çalışmasından yararlanarak oluşturulmuştur. Öz-liderlik için sorulan sorulardan bazıları Tablo 4'de gösterilmektedir.

**Tablo 4**

*Odak Grup Görüşmelerinde Öz-Liderlik Davranışlarına Yönelik Soru Örnekleri*

#### **Öz-Liderlik Davranışları**

*Kendinize kişisel hedefler koyar mısınız? Neden? Ne tür?*

*Bir işi iyi yaptığınızda veya hedefinizi gerçekleştirdiğinizde kendinizi ödüllendirir misiniz? Neden? Nasıl?*

*Bir işi yaparken doğru yolda olup olmadığını fark eder misiniz? Neden? Nasıl?*

*Sevmediğiniz bir işi yaparken kendinizi motive eder misiniz? Neden? Nasıl?*

*Karar alırken kendinizi ikna eder misiniz? Neden? Nasıl?*

*Bir işe başlamadan önce o işi başarıyla bitirdiğinizi hayal eder misiniz? Neden? Nasıl?*

**Kaynak:** Tabak, A., Sığı, Ü. ve Türköz, T. (2013). Öz liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 67, 213-246. künyeli eserden yazar tarafından oluşturulmuştur.

Odak grup görüşmeleri bununla sınırlı değildir. Hacettepe İşletme Topluluğu, öğrenci topluluğu olması nedeniyle Hacettepe Üniversitesi'ne bağlı Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı bünyesinde faaliyet göstermektedir. Bu açıdan topluluk ile üniversite arasında da iç içe geçmiş, biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler mevcuttur. Başka bir anlatımla, topluluk üyesi öğrenciler hem topluluk işleyişinden hem de üniversitenin işleyişinden etkilenmektedir. Topluluk üyesi öğrencilerden toplanan veriye kaynaklık eden bilgi ve deneyimin topluluk tarafından mı yoksa üniversite tarafından mı kazandırıldığı, bu noktada önem kazanmaktadır. Zira topluluk üyesi öğrenciler her iki ana kaynaktan da beslenmektedir. Bu durumun daha sarıh bir şekilde açıklanması amacıyla herhangi bir topluluğa üye olmayan, yalnızca üniversite ile ilişkili öğrencilerle de odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Böylece, herhangi bir topluluğa üye olmayan öğrencilerden toplanan veri, topluluk üyesi olan öğrencilerden toplanan veri açısından bir nevi kontrol görevi üstlenmiştir. Bu kapsamda 3 farklı odak grup görüşmesi tasarlanmış ve 15 öğrenciden veri toplanmıştır. Bu görüşmelerde, benzer şekilde, iki farklı soru formu kullanılmıştır. Bunlardan birincisi örgüt tasarımıya yönelik soruların yer aldığı bir soru formudur (Ek 4: Topluluk Üyesi Olmayan Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Örgüt Tasarımına Ait Sorulan Sorular). Tablo 5 bu sorulardan bazı örnekleri içermektedir.



**Tablo 5**

*Odak Grup Görüşmelerinde Topluluk Üyesi Olmayan Öğrencilere Sorulan Örgüt Tasarımına Yönelik Soru Örnekleri*

<b>Örgüt Yapısı</b>
Örgüt yapısı kavramı size ne anlam ifade etmektedir?
Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt yapısıyla ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?
<b>Örgüt Kültürü</b>
Örgüt kültürü kavramı size ne anlam ifade etmektedir?
Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt kültürüyle ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?
<b>Örgüt Stratejisi</b>
Örgüt stratejisi kavramı size ne anlam ifade etmektedir?
Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt stratejisiyle ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu yolla, bu gruptaki öğrencileri etkileyen ve besleyen tek kaynak olan üniversiteye vurgu yapılmıştır. Kullanılan ikinci soru formu öz-liderlik davranışlarına yönelik soruların yer aldığı formdur (Ek-3: Odak Grup Görüşmelerinde Öz-Liderlik Davranışlarına Yönelik Sorulan Sorular). Her bir görüşme en fazla 150 dakika sürecek şekilde kurgulanmıştır. Bu süreyi aşan bir görüşme olmamıştır.

Hem topluluk üyesi olan hem de topluluk üyesi olmayan öğrencilerle yapılan bu odak grup görüşmeleri yaklaşık 8 aylık bir sürede tamamlanmıştır. Topluluk üyesi olan öğrencilerin hepsine ulaşılması ve topluluk üyesi olmayan öğrencilerden toplanan verinin benzer ve tekrar eden nitelikte olması nedenleriyle topluluk üyesi olan öğrencilerle yapılan 5 görüşme ile topluluk üyesi olmayan öğrencilerle yapılan 3 görüşme sayı itibariyle yeterli görülmüştür.

Veri toplama sürecinde toplam 34 öğrenci ile 8 ayrı odak grup görüşmesi yapılmıştır. Bu görüşmelere ait bilgiler Tablo 6'da şu şekilde kayıtlanmıştır:

**Tablo 6**

*Odak Grup Görüşmelerine Ait Özet Bilgiler*

<b>Sıra</b>	<b>Tarih</b>	<b>Kapsam</b>	<b>Kişi Sayısı</b>
1	04.11.2019	HİT üyesi	3
2	14.11.2019	HİT üyesi	5
3	12.01.2020	HİT üyesi	3
4	22.03.2020	Topluluk üyesi olmayan	5
5	24.03.2020	Topluluk üyesi olmayan	5
6	26.05.2020	HİT üyesi	4
7	30.05.2020	HİT üyesi	4
8	20.06.2020	Topluluk üyesi olmayan	5
<b>Toplam</b>			<b>34 kişi</b>

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Veri toplama, yalnızca bir öğrenci topluluğu merkezinde planlanmış ve uygulanmıştır. Bunun başlıca nedeni, o örgütü tüm boyutlarıyla ve detaylı bir şekilde araştırabilmektir. Örgütte yer alan tüm bireylere ulaşmak, hiçbir bireyi dışarıda bırakmamak amaçlanmıştır. Farklı öğrenci topluluklarından belirli ve az sayıda bir öğrenci grubu seçilerek görüşmeler için bir örneklem oluşturulmamış, bunun yerine, bir topluluğu derinlemesine ve tüm üyelerini içerecek şekilde bir veri toplama çalışması planlanmıştır.

Belge incelemesi yoluyla elde edilen verilen doğrulaması, derinlemesine görüşmeler aracılığıyla sağlanmıştır. Derinlemesine görüşmelerde ayrıca, topluluğun misyonu, işleyişi araştırılmıştır. Stratejik, kültürel ve yapısal özellikler açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Derinlemesine görüşmelerde kullanılan sorular ve bu sorulara verilen yanıtlardan elde edilen veriler kullanılarak odak grup görüşmeleri tasarlanmıştır. Odak grup görüşmeleri stratejik, kültürel ve yapısal özelliklerin kavramsal açıdan belirginleştirilmesi amacıyla yapılmıştır.

### 3.3. VERİ ANALİZİ

Veri analizine dair söylenmesi gereken ilk şey, bu sürecin belirli bir kısmının veri toplama süreciyle birlikte yürütülmüş olduğudur. Veri analizi, ilk verilerin toplandığı belge inceleme süreci ile başlamıştır. Yapılan sekizinci ve son odak grup görüşmesinin bitiminde, tüm veriler yeniden gözden geçirilmeye başlanmıştır. Neticede, bir yıl süren veri toplama sürecinde yapılan analize ek olarak, yaklaşık bir yıl kadar daha, ayrıca analiz yapılmış ve raporlanmıştır.

Derinlemesine ve odak grup görüşmelerinde toplanan verinin analizinde **kodlama yöntemi** kullanılmıştır. Kodlama temellendirilmiş kuramın öngördüğü şekliyle veriye ilişkin kategorilerin oluşturulmasıyla başlamaktadır. Bu sürece **açık kodlama** denir (Urquhart, 2018; Gençoğlu, 2014). Açık kodlamada amaç kategorileri (sabit kodları) bulabilmektir. Bu kategorilerin her biri bir olguyla ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle bu kategorilerin her biri çözümlene sürecindeki kodlardır. Açık kodlama aşamasında derinlemesine görüşmeler yoluyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu kodların, yani kategorilerin, önceden belirli bir ön çalışma yapılarak belirlenmesi zorunlu değildir. Analiz yani çözümlene sürecinde ortaya çıkarılır. Her ne kadar temellendirilmiş kuramda veri analizi öncesi detaylı ve kapsamlı bir literatür çalışması yapılmasına yer verilmiyor olsa da örgüt tasarımı denildiğinde, herhangi bir literatür çalışmasına ihtiyaç duymaksızın, aklın işaret ettiği üç yaygın olgu ön plana çıkmaktadır: yapı, kültür ve strateji. Dolayısıyla analiz öncesinde, elde edilen verinin yapı, kültür ve strateji olmak üzere üç ana kategori altında toplanmasını öngörmek epey isabetli bir tahmin olarak düşünülebilirdi. Ne var ki derinlemesine görüşmelerde elde edilen veriler **“işleyiş”** (yapı ile ilişkili) ve **“sosyal ilişkiler”** (kültür ile ilişkili) olmak üzere iki ana kategoride sınıflanmıştır. Strateji kavramına dair sürekli ve belirgin bir ize rastlanılmamıştır. Örgüt tasarımı konu edinen bu tür bir araştırmada strateji olgusunun ortaya çıkmaması bir hayli şaşırtıcı olmuştur. Bunun nedenleri hem bu bölümde hem de araştırmanın sonuç kısmında tartışılmıştır.

Kodlama yönteminde ikinci aşama **eksen kodlama** sürecidir. Eksen kodlamada, açık kodlama sonucu ortaya çıkarılan ana kategorilerin birbirleri arasındaki bağlantı ve ilişkiler araştırılır (Urquhart, 2018; Gençoğlu, 2014). Öz-liderlik kavramı, eksen kodlama sürecinde analize dâhil edilmiştir. İşleyiş ve sosyal ilişkilerin yanı sıra katılımcıların öz-liderlik davranışlarına ilişkin göstere ve örüntüler de incelenmiştir. Eksen kodlama sürecinde analiz edilen veriler odak grup görüşmelerin ilk bölümünden (1., 2., 3., 4. ve 5. görüşmeler) elde edilmiştir.

Analizde kullanılan kodlama yönetiminin üçüncü aşaması, **seçici kodlama** sürecidir. Seçici kodlama amaç yapılan çözümlenmeyi bütünleştirmektir (Urquhart, 2018; Gençoğlu, 2014). Açık ve eksen kodlamada kullanılan öz-liderlik, işleyiş ve sosyal ilişkiler kategorilerinden faydalanarak bu olgular arasındaki ilişkiler bir araya getirilir ve kavramsallaştırılır. Bu kavramsallaştırma genelde seçilmiş (asli) tek bir kategori üzerinde yoğunlaşır. Bu yoğunlaşma sonucunda asli kod ve sabit kodlar arasında önermeler oluşturulur ve kuram oluşturmaya giden yol belirginleşir. Çalışmada seçilen asli kod öz-liderlik davranışdır. Odak grup görüşmelerinin ikinci bölümünden (6.,7. ve 8. görüşmeler) elde edilen veriler öz-liderlik olgusunu merkeze alarak çözümlenmiştir. Veri analizi sürecinde takip edilen kodlama aşamalarına ilişkin bilgiler Tablo 7'de özetlenmektedir:

**Tablo 7**

*Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler ve Kategoriler*

Sıra	Görüşme Türü	Görüşme Sayısı	Uygulanan Analiz	Kategoriler
1	Derinlemesine Görüşmeler	3	Açık Kodlama	İşleyiş, Sosyal ilişkiler
2	Odak Grup Görüşmeleri (1.Bölüm)	5	Eksen Kodlama	İşleyiş, Sosyal İlişkiler, Öz-Liderlik
3	Odak Grup Görüşmeleri (2.Bölüm)	3	Seçici Kodlama	Öz-Liderlik

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 3.3.1. Belge Analizi ve İlk Bulgular

Veri analizi süreci, tıpkı veri toplama sürecinde olduğu gibi, belge inceleme işiyle başlamıştır. Veri toplama sürecinde de belirtildiği üzere, belge incelemesinin temel amacı öğrenciler tarafından meydana getirilen Hacettepe İşletme Topluluğu'nun (metnin bundan sonraki kısımlarında kısaca HİT olarak adlandırılacaktır) bir örgüt olarak ele alınıp alınmayacağını değerlendirmek ve ana hatlarıyla örgüt işleyişini ortaya koymaktır. Bu kapsamda yaklaşık bir aylık zaman dilimi boyunca, örgüte ait basılı ve dijital şu belge ve dokümanlar incelenmiştir:

- Topluluğun internet sayfası, *www.hitpage.org*, *www.hacettepehit.org*
- Topluluğun başta *facebook* olmak üzere *instagram*, *twitter* ve *linkedin* gibi mikro internet sayfaları ve sosyal medya hesaplarındaki içerikler
- Topluluğun *kuruluş tüzüğü*
- Topluluk tarafından çıkarılan *dergi ve bültenler*
- Topluluk tarafından düzenlenen *etkinliklere ait afiş ve tanıtım ilanları*

Dergi ve bültenlerde topluluk kendisini “*Hacettepe İşletme Topluluğu (HİT) 1993 yılında İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde kurulmuş bir öğrenci topluluğu*” şeklinde tanıtmaktadır. Aynı kaynakta topluluğun kurulduğu günden bu yana toplam üye sayısı yaklaşık 10 bin olarak ifade edilmektedir.

Topluluğun kuruluş tüzüğü 5 bölümden oluşmaktadır. Kuruluş tüzüğü'nün birinci bölümünde Hacettepe İşletme Topluluğu'nun amacı şu şekilde açıklanmaktadır:

*“Topluluğun amacı kariyerine yön vermek isteyen kişileri bir araya toplamak; pazarlama, finans, kurumsal iletişim, insan kaynakları, kişisel gelişim ve sosyal sorumluluk seminerleri düzenleyerek öğrencilerde farkındalık yaratmak; kişi ve kuruluşlar arasındaki iletişimi sağlamak; bunun yanında öğrencileri motive etmek ve eğlenmelerini sağlamak amacıyla etkinlikler düzenlemek; diğer şehirlerde ve üniversitelerde İşletme Kulüplerinin ve şirketlerin düzenlediği etkinliklerde Hacettepe Üniversitesi'ni tanıtmak ve temsil etmek.”*

Aynı bölümde yer alan “*hizmet konuları*” başlığı altında topluluğun faaliyetleri şöyle sıralanmaktadır:

- *İşletme bölümü başta olmak üzere, İdari Bilimler ve İktisat alanlarında bilinçlendirici seminerler, paneller düzenlemek.*
- *Üyeler arasında ve toplumda özel şirketlerle ve kamu kuruluşları ile ilgili doğru algı yaratmak ve bilgi akışı sağlamak.*
- *Üyelerin uygar, kültürel, sosyal ve moral kalkınmasında etkin katkılarda bulunmak,*
- *Üyelerini arkadaşlık, dostluk ve karşılıklı anlayış bağları ile birleştirmek, sevgi ve saygıya dayanan sosyal ilişkileri geliştirmek,*
- *Üyelerin Türkiye’deki diğer İşletme Toplulukları ile karşılıklı anlayış bağları ve arkadaşlık, dostluk, barış, sevgi ve saygıya dayanan sosyal ilişkilerini geliştirmek için gerekli koordinasyonları sağlamak,*
- *Üyelerin, kariyer olanakları ve öz yetenekleri ile ilgili farkındalık ve tecrübelerini geliştirmek amacıyla, vaka çalışmaları, mülakat simülasyonları, konferanslar, kamplar ve toplantılara katılmalarını gerçekleştirmek için organizasyonlar düzenlemek,*
- *Topluluk amaç ve hizmet konularına uygun şekilde arşiv oluşturabilir. WEB Sitesi açabilir. Broşür, katalog, gazete ve kitaplar yayınlatabilir.*

Tüzükte tanımlanan konulardan biri de üyelik işlemleridir. Tüzüğün ikinci bölümü “*üyelik işlemleri ve üyelik hükümlerini*” açıklamaktadır. Buna göre topluluğa üye olmak veya topluluk üyeliğinden çıkmak belirli bir kurala bağlıdır. Benzer şekilde kimi durumlarda topluluk kişiyi üyelikten de çıkarabilmektedir. Üyelikten çıkarılan üyeler için itiraz süreci de ayrıca tanımlanmıştır.

Tüzüğün üçüncü bölümü topluluk organlarına ayrılmıştır. Buna göre topluluk “*genel kurul*”, “*yönetim kurulu*” ve “*denetleme kurulu*” organlarından oluşmaktadır. Bu bölümde organların oluşturulmasına dair ilkeler ve organların görev, yetki ve sorumlulukları tarif edilmektedir. Yönetim kurulu topluluğun en yetkili yönetim organıdır. Bu bölümde ayrıca topluluk içerisindeki bölümlendirme de ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Şöyle ki, HİT;

- *İnsan Kaynakları*
- *Reklam ve Finans*
- *Sosyal Aktiviteler*
- *Kurumsal İletişim*
- *Sosyal Medya ve Tanıtım*

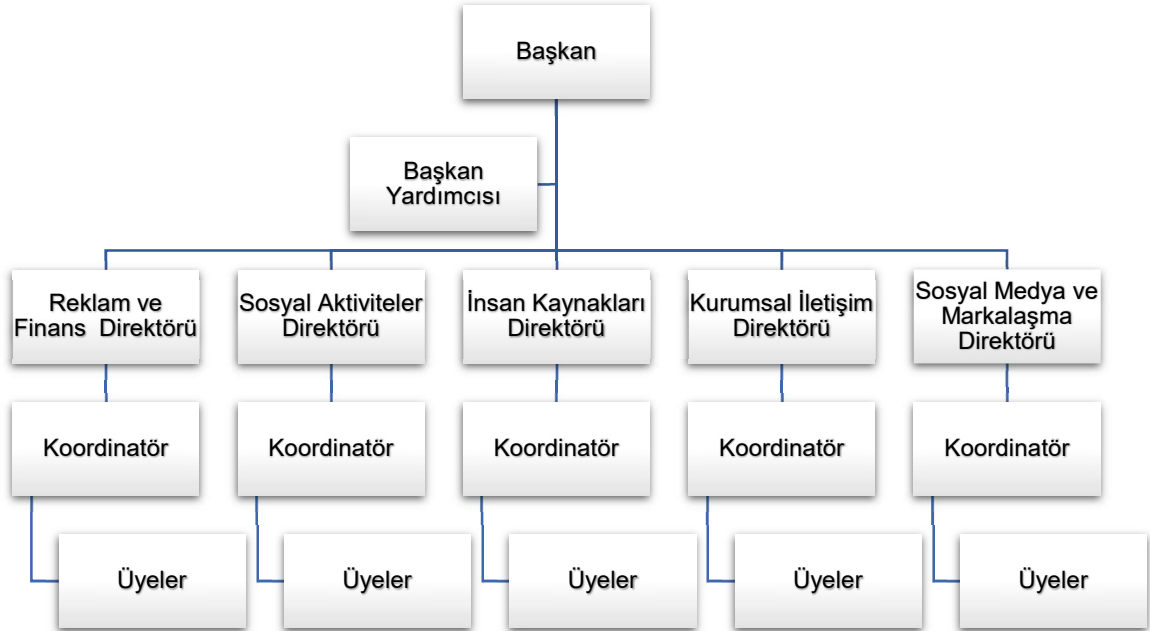
olmak üzere beş ayrı çalışma grubundan (komite) oluşmaktadır. Her bir komite topluluk başkanına ve başkan yardımcısına bağlı olarak çalışacak şekilde yapılandırılmıştır. Her bir komite içerisinde yönetici pozisyonunda olan direktörler ve direktörlere bağlı koordinatörler yer almaktadır. Komitelerin en alt kademesini aktif üyeler oluşturmaktadır. Direktör, koordinatör ve üyelerin iş tanımları tüzükte açık bir şekilde anlatılmaktadır. Örneğin, koordinatörlerin görevleri şöyle sıralanmıştır:

- *Bağlı bulunduğu komitenin görevlerini yerine getirmek,*
- *Aktif üyeleri bu görevler konusunda eğitmek,*
- *Her türlü etkinliklerde aktif üyelerle iletişimi sağlamak; onlara gerekli görevleri vermek; aktif üyelerin tüm etkinliklerde bulunmalarını sağlamak ve tüm bunları denetlemek ile sorumludurlar.*

Topluluk tüzüğünün dördüncü bölümü yönetim kurulunun toplanma ilkelerini, beşinci bölüm ise çeşitli son hükümleri içermektedir. Topluluğun kuruluş tüzüğü her akademik yıl başlangıcında yenilenmekte, topluluk danışmanı öğretim elemanının imzası ve üniversitenin Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'nın (SKS) onay vermesiyle yürürlüğe girmektedir. Topluluk, çerçevesi SKS tarafından belirlenen bir hukuki zeminde çalışmakta, bütçe ve maddi işlemler haricinde SKS ile doğrudan bir ast-üst ilişkisi içinde yer almamaktadır. Tüzükten elde edilen veriler ışığında, Şekil 9'da görüldüğü üzere, HİT'in şöyle bir örgüt şemasına sahip olduğu ileri sürülebilir:

### Şekil 9

#### HİT Örgüt Şeması



**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

HİT tarafından düzenlenen etkinliklere ait afiş ve tanıtımlar incelendiğinde, bu etkinliklerin hemen hemen hepsinin her yıl tekrarlandığı ve gelenekselleştiği anlaşılmaktadır. Başta önemli bir kariyer etkinliği olan Genç Zirve olmak üzere, Business Trip, Kadın ve Yarın, HİTtalks, BusinessTalks adlı etkinliklerin düzenli yapıldığı görülmektedir. HİT bu etkinlikleri, sponsor destekleri de dahil olmak üzere tamamen kendi yönetim ve organizasyon becerisini kullanarak gerçekleştirmektedir. Bu etkinlikler, topluluğun hem üniversite içi hem de üniversite dışı çevresiyle olan etkileşimini her daim canlı tutmaktadır. Üniversite tarafından organize edilen kariyer fuarında aktif görevler almaktadır. Bunlara ek olarak, her sene yıl boyunca sosyal sorumluluk projelerine yönelik çalışmalar yürütmektedir. Kısaca HİT, çevresiyle düzenli ve sürekli bir etkileşim içerisindedir.



Yapılan tüm analizlerin ışığında HİT'in bir kuruluş misyonu ve amacının olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, koordinasyon ve kontrol süreçleri bağlamında etkili bir iş bölümü vardır. Bu iş bölümü komite düzeyinde tanımlanmış ve hiyerarşik bir yapı arz etmektedir. Bununla birlikte komiteler girdi-çıkı ilişkisi açısından birbirlerine bağlı gözükmektedir. Her bir takıma liderlik eden kişiler mevcuttur ve bunlar yönetim kurulu olarak adlandırılan yönetsel bir yapının altında ast-üst ilişkisi bağlamında konumlanmıştır. HİT, çevre ile etkileşimi açısından süreklilik göstermektedir. Çevresiyle aktif, düzenli ve uyumlu bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Yapılan etkinlikler nitelikleri ve nicelikleri itibariyle göz önüne alındığında, bu söylem doğrulanmaktadır. Ezcümle, HİT, ***belirli bir misyonu olan, bu misyon doğrultusunda oluşturulan bir yapıya sahip, üyeleri bu yapı içerisinde tanımlanmış örgütsel süreçlerde aktif olarak rol alan, çevresiyle düzenli ve yoğun bir etkileşim içinde olan bir örgüttür.***

### 3.3.2. Derinlemesine Görüşmelerin Analizi ve Kategorilerin Belirlenmesi

Bir topluluk danışmanı ve iki eski topluluk başkanı ile toplam üç ayrı derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde toplanan veri birlikte analiz edilmiştir. Görüşmelerde sorulan sorulara verilen yanıtlar kendi içerisinde tutarlı bir yapı oluşturacak şekilde sınıflara ayrılmış ve kategoriler oluşturulmuştur. Bu aşamada kategoriler aralarındaki ilişkiye bakılmamıştır. Veriler yalnızca sınıflandırılmış ve belirli kategorilerle ilişkilendirilmiştir.

Analizde izlenen yol basitçe şöyle açıklanabilir: Katılımcıların verdiği yanıtlarda geçen kelime, ifade ve cümleler değerlendirilmiştir. Önce, bu kelime, ifade ve cümlelerin içerdikleri anlamlar karşılaştırılmış; benzerlikler ve farklılıklar itibariyle gruplanmıştır. Bu gruplar, sabit kodlar yani kategorilerdir. Bu aşamanın ana kategorileri ***“işleyiş”***, ***“sosyal ilişkiler”*** ve ***“amaç”*** kodlarıdır. Sonra, bu kodlardan yola çıkarak katılımcıların kullandıkları kelime, ifade ve cümleler soru sorma yoluyla kategoriler ile ilişkilendirilmiştir. Veriyle ilgili sorular şöyle örneklendirilebilir:

- *Bu ifade hangi kategoriye ait olabilir?*
- *Bu kelime hangi kategoriyi temsil ediyor olabilir?*
- *Bu cümle hangi kategorinin örneği olarak ele alınabilir?*
- *Bu söylem hangi kategorinin hangi özelliğine işaret ediyor olabilir?*

İşleyiş kategorisi örgüt yapısıyla ilişkilendirilmektedir. Bu kategoride yer alan ifadeler örgütte yapılan işleri ve süreçleri kapsamaktadır. Sosyal ilişkiler, örgütte yer alan komitelerin birbirileri ile olan iletişimlerini ifade etmektedir ve kültür kategorisiyle ilişkilidir. Amaç kategorisi, adı üstünde, örgütün amacıyla ilgili ifade ve kavramları içermektedir. Bu grupta, stratejiyle ilgili çok zayıf birtakım ifadeler yer almaktadır. Tablo 8 bu kategorileri ve bunlarla ilişkilenen ifade ve kavramları anlatmaktadır:

**Tablo 8**

*Derinlemesine Görüşmelerde Ortaya Çıkan Kategoriler*

<i>İşleyiş</i>	<i>Sosyal İlişkiler</i>	<i>Amaç</i>
Başkan	Hataya tolerans	Etkinlik
Takımlar	Hatayı telafi şansı	Etkinlik planı
Takım çalışması	Destek olma	Yıllık iş takvimi
Direktör	Yerine çalışma	Kariyer
Koordinatör	Fedakârlık	
Birlikte karar verme	Arkadaşlık	
Görev	Paylaşmak	
Haftalık toplantı	Aile	
İş bölümü	Aidiyet	
İş birliği	İçsel motivasyon	
Değerlendirme toplantısı		
Geribildirim		
Sorunu birlikte çözme		
Fikir birliği		

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşleyiş ile ilgili ifade ve kavramlara bakıldığında, katılımcıların başkan-direktör-koordinatör şeklindeki hiyerarşiye vurgu yaptıkları görülmektedir. Dikey bir hiyerarşi gibi gözükse de komitelerin takım esaslı bir yapıda çalıştığı; direktörlerin takım lideri rolü oynadığı anlaşılmaktadır. Bu kısımda dikkat çeken başkan ve başkan yardımcısının aktif bir oyuncu olarak süreçlerde yer alması ve sürece liderlik etmeleridir. Komitelerin yapmış oldukları haftalık (rutin) toplantıların tamamına başkan veya başkan yardımcısının düzenli katılıyor olması bunun somut bir göstergesidir.

Topluluk tarafından gerçekleştirilen bir etkinliğin planlanması ve uygulanmasında takip edilen standart izlek, katılımcılardan biri tarafından şu şekilde aktarılmıştır:

- *Tüm üyeler çalıştıkları komitelerle ilgili fikir veya proje üzerine düşünürler.*
- *Bu fikir veya projelerle ilgili kendi komitelerine sunum yaparlar.*
- *Beğenilen fikirler, direktörler aracılığıyla tüm topluluğa sunulur.*
- *Topluluktaki tüm üyeler (en deneyimlisinden en deneyimsizine) söz alarak kendi görüşlerini açıklar.*
- *Topluluktaki her bir üyenin kişisel görüşünü açıklaması beklenir.*
- *Yapılan tartışma ve değerlendirme sonucunda karar hep birlikte verilir.*

Bu tartışma ve değerlendirmeden üç sonuç çıkabilir: Olumlu fikir birliği, olumsuz fikir birliği veya fikir ayrılığı. Bir etkinliğin yapılmasına ya da yapılmamasına ilişkin fikir birliği olduğunda izlenecek yöntem açık bir şekilde tanımlanmıştır. Olumlu fikir birliği yani kabul durumunda, etkinlik hangi komitenin görev tanımına giriyorsa, o komitenin sorumluluğuna bırakılır. Direktör, takım lideri olarak iş bölümünü ve zaman planlamasını yapar. Komite haftalık toplantılarla etkinliği yapmaya başlar. Direktör yapılan ve yapılmayan işleri yakından takip eder ve başkan veya başkan yardımcısıyla paylaşır. Fikir ya da proje ortak bir görüşle herkes tarafından ret de edilebilir. Bu durum olumsuz fikir birliğidir ve fikir veya proje üzerinde daha fazla düşünmeksizin gündemden düşer. Topluluk içerisinde en istenmeyen şey ise fikir ayrılığı durumudur. Böylesi bir durumda topluluk üyeleri etkinliği yapıp yapmama konusunda ikiye ayrılır. Bir grup etkinliği ısrarla yapmak isterken başka bir grup buna karşı çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda topluluğun nasıl hareket ettiğini bir katılımcı şöyle anlatmaktadır:

*“Çoğunluk genelde belirleyicidir. Bir işin yapılmasına karşı çıkanlar varsa ancak azınlıktaysa çoğunlukta kişiler tarafından ikna edilmeye çalışılırlar. İkna sürecinde başkan ya da başkan yardımcısı aktif bir rol oynamaz. Ancak asıl sorun çoğunluğun oluşmadığı, neredeyse yarı-yarıya kalan işlerde çıkar. Buradaki tartışmalar oldukça yoğundur; her iki taraf da karşısındaki geri adım atıncaya kadar kendi görüşünü dayatır. Tartışma sevimsiz bir hal almaya başlayınca, başkan ve başkan yardımcısı olaya dâhil olur. Direktörleri bir araya toplayıp zıtlaşmaları azaltma amacıyla komiteler düzeyinde karar vermelerini ister. Komiteler kendi aralarında tartışır ve bir karara varırlar. Her*

*bir komitenin verdiği kararlar açıklanır ve oylama gibi sayılır. Yapılan sayım sonucuna göre karar kesinleşmiş olur.”*

Yapılan her etkinlik sonrasında değerlendirme toplantısı yapılır. Bu toplantıyı başkan ve başkan yardımcısı yürütür. Toplantı tüm üyelere açıktır. Hem topluluk üyeleri hem aktif üyeler bu toplantıya katılabilirler. Toplantıda etkinliğe ilişkin geri bildirim sağlanır. İyi yönler, kötü yönler, aksaklık ve eksiklikler detaylı bir şekilde değerlendirilir. İlerde yapılacak benzer etkinlikler için hafıza oluşturulur.

Komiteler arasında önceden belirlenmiş, açık ve net bir iş bölümünün olduğu anlaşılmaktadır. Bir katılımcı bu durumu şöyle açıklamıştır:

*“Komiteler farklı alanlara göre belirlenmiştir. Hangi komitenin ne iş yaptığı bellidir. Bir komite diğer komitenin işine karışmaz, karışamaz. Ancak bir sorun olduğunda komite direktörü başkandan, başkan yardımcısından veya diğer direktörlerden yardım isteyebilir. Bu gibi durumlarda yalnızca direktörler ve üst düzey yöneticiler sürece dâhil olur. Koordinatörler veya üyeler sürecin içinde yer almaz.”*

Sosyal ilişkilerle ilgili söylem ve kavramlara bakıldığında en çok vurgulanan ifadelerin aile ve aidiyet olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcılara göre HİT, “tıpkı bir aile” gibidir. Topluluk içerisinde kurulan arkadaşlık ve dostluğun kişiler arasında güçlü bir bağ yarattığı aşikârdır. Bu güçlü bağ, işleyişe de olumlu yansımaktadır. Katılımcılar, bu bağı yaratan ve güçlü kılan şeyin topluluk içerisinde açık ve şeffaf bir iletişimin var olmasına bağlamaktadır. Bir katılımcı konuya şu açıdan yaklaşmaktadır:

*“Herkes fikrini birbirine açık şekilde söyler. Bu sayede insanlar yüzlerine başka arkalarından başka konuşulmadığını bilirler. Böylece karşılıklı güven oluşturur. Bu güven yapılan iyi işlerle birleşince yakın arkadaşlığa dönüşür. Ekip düşüncesi yerini aile düşüncesine bırakır. Kimse ailesini yüz üstü bırakmaz.”*

Aile ve aidiyet vurgusuna ek olarak, birbirine destek olma, hatayı telafi etme, fedakârlık yapma kavramları da belirgin bir şekilde görülmektedir. Katılımcılar topluluk için fedakârlık göstermeyi olumlu bulmaktadır. Hata yapan kişiyi ortaya atmak yerine ona destek olmak, hatayı telafi etmek için fazladan çalışmak veya eksik yapılan işlerde

arkadaşlarının yerine de çalışmak gibi durumlar toplulukta oldukça sık görülmektedir. Bu konuda bir katılımcı şu ifadeyi kullanmıştır:

*“Kardeş gibiyiz ve kardeşler hata yapar. Önemli olan topluluğun zarar görmemesi. Bunun için gerekirse iki kişilik çalışırım.”*

Üyelerin birbirlerini her şartta desteklemesi, her bireyde daha iyisini yapma adına bir içsel motivasyon kaynağı olmaktadır. Bu da kişilerin dışsal ödüllere gereksinim duymaksızın en yüksek performans göstermesini, ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlamaktadır. Yine katılımcılardan biri bu konuyu şöyle aktarmıştır:

*“Övgüler de olabilir, eleştiri de olabilir. Benim görevim bana verilen işi eksiksiz yapmak. O işi istenilen şekilde tamamladığımda yaşadığım huzurun yerini hiçbir şey tutmaz.”*

Amaç ve stratejiyle ilgili veri oldukça azdır. Her üç katılımcı da örgütün amacını ve misyonunu açık ve net bir şekilde söylemiştir. Onların ifadesiyle HİT “*öğrencinin kariyer gelişimini artırmayı*” amaçlamaktadır. Ne var ki, amaca ilişkin ifadeler bununla sınırlı kalmıştır. Buradaki öğrenci kelimesi doğrudan HİT üyelerini, dolaylı olarak da HİT etkinliklerine katılan diğer öğrencileri karşılamaktadır. Katılımcılara göre HİT, amacına uygun olarak çeşitli kariyer etkinliği düzenlediğinde, etkinliğin düzenlenmesinde görev alan üyeler işin planlanmasından uygulanmasına kadar tüm süreçlerde sorumluluk almakta ve bu şekilde yönetsel becerilerini ve organizasyon deneyimlerini artırma şansı yakalamaktadır. Benzer şekilde, bu etkinliklerin gerçekleştirilmesi de bunlara katılan tüm öğrencilere bilgi düzeylerini geliştirme ve iş ağlarını genişletme fırsatı sunmaktadır.

Amaç net bir şekilde ortaya konmuş olsa da amaçlara ilişkin stratejilerin tanımlanmasında kimi belirsizlikler vardır. Şöyle ki, amaç ve hedefler oldukça yapılandırılmış gözükmekte lakin bunlara ilişkin stratejilerden pek bahsedilmemektedir. Oysa stratejilerin de tıpkı amaçlar gibi, açık ve belirgin olması beklenirdi. Ancak yapılan analiz sonucu amaca işaret eden stratejilere ilişkin güçlü bir bulguya rastlanılmamıştır.

### 3.3.3. Odak Grup Görüşmelerinin Analizi ve Kategoriler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Çıkarılması

Bu aşamada, analizde eksen kodlama tekniği kullanılmıştır. Eksen kodlamada kullanılan kategoriler işleyiş, sosyal ilişkiler ve öz-liderlik kodlarıdır. İlk analizde oldukça zayıf bir örüntüye sahip olan amaç kategorisi analizden çıkarılmıştır. Çalışmanın temel konusu olan öz-liderlik üçüncü kod olarak analize dâhil edilmiştir.

Bu analizde topluluk üyesi olan öğrencilerle yapılan üç, topluluk üyesi olmayan öğrencilerle yapılan iki odak grup görüşmesi olmak üzere toplam beş odak grup görüşmesinde elde edilen veri analize tabi tutulmuştur. Sonuç tabloları, sunumu sadeleştirmek adına, ayrı ayrı hazırlanmıştır. Tablo 9'da HİT üyesi öğrencilerle yapılan görüşmelerin sonuçları özetlenmiştir. İşleyiş ve sosyal ilişkiler HİT'e ilişkin söylemleri, öz-liderlik ise bireylerin kendilerine ilişkin ifadeleri kapsamaktadır.

**Tablo 9**

*HİT Üyesi Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Kullanılan Kategoriler*

<i>İşleyiş (HİT)</i>	<i>Öz-Liderlik (Birey)</i>	<i>Sosyal İlişkiler (HİT)</i>
Komiteler	Sorumluluk duymak	Aile gibi olmak
Komite iş tanımları	Sorumluluk almak	Bağlılık hissi
Düzenli toplantılar	İnisiyatif almak	Destek olmak
Takım Görevleri	Kararlı olmak	Arkadaş olmak
Esneklik	Hedef Koymak	Uyum göstermek
Projeler	İşi yapmanın huzuru	Birlikte hareket etmek
İş birliği	İşe anlam atfetmek	Geleneğe sahip olmak
Geri bildirim	Hayal etmek	Ortak dil kullanmak
Ortak kararlar	Öz güveni olmak	Ait olma hissi
Ortak çözümler	Kendi fikrini savunmak	Yalnız değilim hissi
Dinamik olma	Kendini ödüllendirmek	
Zaman yönetimi	Kendini yeterli görmek	
Hata yapana ikinci şans	Hatadan korkmamak	

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Eksen kodlama bağlamında her kategori öncelikle kendi içerisinde değerlendirilmiştir. Burada amaç her bir kategori için kendi içinde tutarlı bir yapı ve örüntü elde edebilmektir. Sonra kategoriler arasındaki muhtemel ilişkiler araştırılmıştır. Sonuçlara bakıldığında her üç kategorinin de oldukça tutarlı bir yapıda olduğu söylenmelidir. Kategorilerde yer alan söylemler birbirini destekler niteliktedir.

Topluluk üyesi öğrencilerin öz-liderliğe yönelik kavrayışının oldukça güçlü olduğu ileri sürülebilir. Çünkü bu kategorideki ifadelerin hepsi öz-liderlik anlayışının davranışsal ve bilişsel boyutlarını işaret etmektedir. Dolayısıyla bu kişilerin öz-liderlik özelliklerine sahip oldukları belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Katılımcılardan alınan yanıtlardan bazıları şöyledir.

*“Bir işi yapmaya başladığımda o işi ne olursa olsun bitireceğimi biliyorum. Yeteneklerimin farkındayım ve yüksek bir özgüvene sahibim.”*

*“Kendime sürekli yeni hedefler koyarım ve kararlı bir şekilde bunları yapmaya çalışırım. Hedefime ulaştığımda büyük bir huzur duyarım ama uzun sürmez. Çünkü başka şeyleri yapmayı düşünmeye başlamış olurum bile.”*

*“Uzun süredir hayalini kurduğum bir şeyi başardığımda müthiş mutlu olurum. Böyle durumlarda yaptığım ilk iş dışarda sevdiğim bir mekâna gitmektir.”*

*“Kendi fikirlerime hep inanırım. Başkalarının beni anlamasını isterim ancak onaylamasını beklemem. Çevremdekiler ne derse desin kendi inandığım şeyi savunurum.”*

Topluluk üyelerinin sorumluluğa ilişkin görüşleri de önem arz etmektedir. Bir katılımcı şu şekilde açıklamıştır:

*“Bana ne görev verilirse yaparım, sorumluluk almaktan kaçmam. Başkasının istemediği işleri de gerekirse ben yaparım. Çünkü HİT'e karşı da bir sorumluluk hissediyorum. Sorumluluk almaya başladıkça kendimi daha iyi hissettiğimi ve daha mutlu olduğumu anladım.”*

*“Topluluğa karşı bir sorumluluğum var ve arkadaşlarımı asla yüzüstü bırakmam. Hasta olsam bile, önemli bir dersim veya sınavım olsa bile, arkadaşlarım yapma dese bile topluluğun işi hep önce gelir.”*

Topluluk üyelerinin motivasyon kaynağı dışsal değil içseldir. Topluluğu çok benimsedikleri ve içselleştirdikleri anlaşılmaktadır. Bu da motivasyonlarının temel kaynağını oluşturmaktadır. Bu konuya katılımcılar şöyle yaklaşmaktadır:

*“En büyük motivasyonum bir işi tamamlamış olmak. Bunun yerini hiçbir ödül tutmaz.”*

*“Başarmış olmanın gururu yeterli bence. Başka ödüle gerek yok.”*

*“Bazen yaptıklarım görülmeyebilir veya beklediğim takdiri almayabilirim. Önemli değil. Aynı şekilde çalışmaya devam ederim”*

*“Ben yaptığım işin iyi sonuç verdiğini görüyorum. Kimse takdir etmese bile üzerinde durmam. Motivasyonum düşmez”*

*“İşler bazen yolunda gitmeyebilir. Kendimi ikna eder ve yoluma devam ederim.”*

Topluluğun hata yapana hoşgörüsüyle yaklaşması ve yapılan hataya tolerans göstermesi, üyelerin hata yapmaktan korkmamasını sağlamakta, onları daha iyisini yapma adına teşvik etmektedir. Katılımcılar bu durumu şu şekilde vurgulamışlardır:

*“Ekip arkadaşlarım hatalarımı söylediğinde hiç alınmam. Zaten neyi doğru neyi yanlış yaptığının genelde farkında olurum.”*

*“Hatalarımı fark eder ve hemen düzeltirim. Hata yapmaktan çekinmem. Benim için iyi bir öğrenme fırsatı olarak görürüm.”*

*“Hatalarımı telafi etmek için daha çok çalışırım.”*

Topluluk üyesi öğrencilerin işleyişe ilişkin verdikleri cevaplar da belirli bir düzeni takip etmektedir. Katılımcılar, genel olarak, takıma dayalı esnek ve dinamik bir çalışma biçiminden bahsetmektedir. İşler çoğunlukla projeler şeklinde tanımlanmış, takımların yapacakları görevler bu projeler merkezinde oluşturulmuştur. Yapı, zaman açısından katı lakin planlama ve uygulama açısından esnektir. Takımlar zaman çizelgesini ve işin içeriğini göz önüne alarak yapacakları işleri kendi başlarına planlama ve uygulama şansına sahiptir. Bu açıdan özerklik önemli bir yapısal bir özellik olarak belirginleşmektedir. Yapı açısından bir başka özellik de sürekli geri bildirim sağlayan



mekanizmaların varlığıdır. Böylece ortak hareket etme kolaylaşır. Kriz anlarında veya baş gösteren problemlerin çözümünde bireysel çabayla sonuç aranmaz. Bu gibi durumlarda birlikte karar alarak ortak bir çözüm bulma yolu tercih edilir. Katılımcılar tarafından HİT'in takım esaslı yapısına dair şu çarpıcı ifadeler kullanılmıştır:

*“Bir işi tek başına yaptığımız zamanlar da oluyor ama ekip olarak çalışmayı daha çok tercih ederim. İşleri daha hızlı hallediyoruz.”*

*“Tek başına çalıştığımda o işi yalnızca tamamlamaya odaklanıyorum. Takım içerisinde hep birlikte yaptığımızda yaparken öğrenmeye de fırsatım oluyor.”*

*“Birlikte çalışmak çok iyi. Hem çok eğleniyoruz hem çok çalışıyoruz.”*

Yapıya ilişkin dikkat çeken bir başka özellik de iş bölümüdür. İş bölümüne bağlı olarak iş birliği yapma niyeti de oluşmaktadır. Katılımcılar iş bölümünü şöyle aktarmışlardır:

*“Komitelerin hangi işleri yapacakları takvimde belli. Her komite kendi işini yapıyor. Kimse diğerinin işine karışmıyor. Gerektiğinde yardımlaşmalar oluyor.”*

*“İşlerin önceden belirlenmiş olması komiteler arasında iş birliğini artırıyor.”*

*“Sadece önceki sene yapılandan daha iyisini yapmak için rekabet ediyoruz.”  
Bunun için takımlar birbirine hep yardım ediyor.”*

Topluluk öğrencilerinin sosyal ilişkiler hakkındaki görüş ve söylemlerinde ilk göze çarpan özellik aile ve bağlılık vurgusudur. Topluluk üyeleri bir arada çokça zaman geçirmenin ve her şeyi birlikte yapmanın bir sonucu olarak arkadaşlık bağlarının sıkılaştığını, bu yüzden de HİT'e de büyük bir bağlılık hissettiklerini ifade etmektedir. HİT'in geçmişten gelen bir saygınlığı olduğunu ileri süren öğrenciler HİT'in güçlü bir geleneğe sahip olduğunu düşünmektedir. HİT'te çalışmanın kendilerinde aitlik hissi yarattığını söyleyen topluluk üyeleri, birbirlerine her zaman ve her şartta (derslerde, sınavlarda, ödevlerde, okul dışı işlerde gibi) destek olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yalnız kalma veya başarısız olma gibi kaygıları da ortadan kaldırdığını eklemişlerdir. Katılımcıların sosyal ilişkilere dair bazı söylemleri şu şekildedir:

*“Mezun olduktan sonra ne bölüm arkadaşlarımı ne de yurt arkadaşlarımı hatırlayacağımı sanmıyorum. Ama eminim ki HİT’teki arkadaşlarımı hep özleyeceğim.”*

*“Bölümüm ya da Hacettepe bana bir anlam ifade etmiyor. Ben kendimi HİT çalışanı olarak görüyorum.”*

*“HİT’in bir geleneği var. Bölüm mezunlar için bir şey yapmıyor ama biz HİT’te çalışmış mezunlarla düzenli olarak bir araya geliyoruz.”*

*“İnsanın hiç yalnız kalmayacağını bilmesi kendine olan güvenini artırıyor.”*

*“Biz kocaman bir aileyiz.”*

Bu öğrencilere ayrıca öğrencisi (üyesi) oldukları Hacettepe Üniversitesi’nin işleyişi ve sosyal ilişkilerine yönelik de sorular sorulmuştur. Verilen yanıtların analizinden çıkan sonuçlar Tablo 10’da gösterilmektedir. Verilen yanıtlar, topluluk üyelerinin üyesi oldukları HİT ile öğrencisi oldukları Hacettepe Üniversitesi arasında işleyiş ve sosyal ilişkiler açısından büyük bir farklılaşma deneyimlediklerini göstermektedir.

**Tablo 10**

*HİT Üyesi Olan Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Hacettepe Üniversitesi’ne Yönelik İfade ve Kavramlar*

<i>İşleyiş (H.Ü)</i>	<i>Sosyal İlişkiler (H.Ü)</i>
Otorite	Özgürlük
Kurallar	Çekingenlik
Geri bildirim eksikliği	Kısa süreli ilişkiler
Bağımlılık	Akademik başarı
Tekdüzelik	Yabancılaşma
Eksiklik	Zorunluluk
Baskı	Sahiplenmeme
Değer vermeme	

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Hacettepe İşletme Topluluğu üyesi olmayan öğrencilerle yapılan odak grup görüşmelerinde kullanılan kategoriler ve bu kategorilerin altında sınıflanan ifade, kavram ve kelimeler Tablo 11’de sunulmuştur. Tabloda yer alan işleyiş Hacettepe Üniversite’ne yönelik düşünceleri yansıtmaktadır. Benzer şekilde sosyal ilişkiler de öğrencilerin hem kendi hem de başka bölümlerdeki öğrencilerle kurdukları sosyal ilişkilere dair söylemleri içermektedir. Bu öğrenciler sadece HİT’e değil, hiçbir topluluğa üye değildir.

**Tablo 11**

*HİT Üyesi Olmayan Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Kullanılan Kategoriler*

<i>İşleyiş (H.Ü)</i>	<i>Öz-Liderlik (Birey)</i>	<i>Sosyal İlişkiler (H.Ü.)</i>
Bürokrasi	Düşük motivasyon	Uzaklık
Yavaş işleyen süreçler	Akademik başarı ihtiyacı	Apolitik olma
Tek taraflı iletişim	Sorumluluk hissetmek	Bölüme aidiyet
Kısıtlanma	Takdir beklemek	Ders başarısı
Kurallar	Akışına bırakmak	Yerleşke
Öğrenci odaklı olmama	Önemsememek	Özgürlük
Güç mesafesi	Kısa vadeli düşünmek	Rekabet
İlgisiz idari personel	Yaparak Kurtulmak	Bireysellik
İlgisiz akademik personel	Doğaçlama yapmak	Çatışma
Yetersiz fiziki koşullar	Sonuç odaklı olmak	Girift ilişkiler
Kanıksama	Süreç odaklı olmamak	Ayrıcalık
	Onay beklemek	Kişisel Çıkar
	Suçlanmamak/Suçluluk duymamak için yapmak	Grup çalışması
	Yetersizmiş gibi sanmak	

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kodlara ilişkin göze çarpan ilk şey, öz-liderlik kategorisinde yer alan ifadelerin öz-liderlik anlayışına uzak ve zıt söylemlerin varlığıdır. Bu açıdan bakıldığında, topluluk üyesi olmayan öğrencilerin öz-liderlik farkındalıklarının oldukça düşük olduğu söylenebilir. Söyledikleri ifadeler çoğunlukla akademik başarıyla ilişkilidir ancak belirli bir plan veya amaç dâhilinde değil, akışına göre değişen ve doğaçlama yapılan işler göze çarpmaktadır. Tüm bunlar öğrencilerin kendilerini yetersizmiş gibi hissetmelerine yol açmaktadır. Katılımcılar tarafından iletilen ifadeler şöyledir:

*“Beni motive eden tek şey derslerimi bitirmek ve bir an önce mezun olmak.”*  
*“Ders dışında katıldığım seminerler ve kursların bana derslerden daha fazla şey kattığını düşünüyorum. Bu da motivasyonumu düşürüyor. Mezun olup hemen iş hayatına atılacağım.”*

*“Sunumları ya da ödevleri yapıyorum çünkü yapmak zorundayım. Yoksa dersi geçemem.”*

*“Birlikte yapılan ödevler her zaman verimli olmuyor. Bazen kavga ediyoruz. Böyle olduğunda tek düşüncem kendi bölümümü yapıp sorumluluktan kurtulmak.”*

*“Ekip arkadaşlarım beni suçlamasınlar diye çalışıyorum.”*

İşleyiş ile ilgili ifadelerde de benzer bir olumsuz durum söz konusudur. Öğrencilere göre üniversite işleyişi otoriter ve bürokratiktir, öğrenci odaklı olmaktan uzaktır. Bunu idari ve akademik personelin öğrenciye ilgisiz ve kayıtsız kalması izlemektedir. Güç mesafesine dayalı, tek yönlü ve kuralcı bir işleyişin varlığı öğrenciyi kısıtlamaktadır. Öğrenciler, ne yazık ki öğrencilerin çoğunluğunun bu durumu artık kanıksandığını düşünmektedir. Katılımcıların yanıtlarından oluşturulan ifadelerden bazıları şunlardır:

*“Hacettepe pişmanlıktır.”*

*“Öğrenci işlerine gittiğimde ‘Niye geldin?’ diye sordular. Ben öğrenciyim!”*

*“Danışmanım hiçbir şey bilmiyor!”*

*“Çok fazla kural ve bürokrasi var. Her şey çok yavaş.”*

*“Tekrar Hacettepe İşletme okurum ama tekrar buraya gelmem.”*

*“Akademik ortam çok iyi, bölümümü seviyorum. Ama Hacettepe üniversite gibi değil.”*

Sosyal ilişkilerde ilk vurguladıkları üniversitenin ayrıcalığı, yerleşkenin büyüklüğü ve sağladığı özgür ortam olsa da arkadaşlık ilişkilerinin kısa süreli ve çıkara dayalı olduğunu açıklamışlardır. Öğrencilerin temel kaygısı ders başarısıdır ve bunun için rekabet

etmekten çekinmezler. Derslerde yaptıkları grup çalışmaları ve sunumlarda bile bu rekabetin çok fazla hissedildiğini, ekip çalışmalarının veya grup ödevlerinin kısa sürede anlaşmazlık ve çatışmaya dönüştüğünü belirtmişlerdir.

*“Bu bölümü tercih ettiğim için pişmanım.”*

*“Öğrencilerin çoğu apolitik ve kişisel ilişkiler çok zayıf.”*

*“Kampüs çok uzak, ulaşım zor, yurtlar yetersiz. Kampüs çok güzel ama yine de beni cezbetmiyor.”*

*“Bölümüme aidiyet duyuyorum, hocalarımı çok seviyorum ama Hacettepe’yi sevmiyorum.”*

*“Sunum yapan gruplar dosya ve sunumları bilerek eksik paylaşıyor.”*

*“Hep yarışıyoruz. Sürekli rekabet halindeyiz.”*

*“Kampüste özgürüm!”*

*“Uzun süreli arkadaş kalanlar çok nadir. Sunumlardan sonra hep kavga çıkıyor.”*

*“Herkes kendi çıkarını düşünüyor, yardım ettiğinde de karşılık bekliyor.”*

*“Bazı hocalar topluluk üyelerini kayırıyor.”*

Topluluk üyesi olan öğrenciler ile topluluk üyesi olmayan öğrencilerden toplanan verinin analizi sonucu öz-liderlik, işleyiş ve sosyal ilişkiler kategorileri arasında birtakım ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu ilişkiler özetle şu şekilde yorumlanabilir:

Öz-liderlik davranışları açısından her iki grup arasında oldukça net bir ayrım vardır. HİT üyesi öğrencilerin öz-liderliğe ilişkin farkındalıkları yüksektir. Her biri somut öz-liderlik davranışları sergilemektedir. Bunun ana nedeni HİT çatısı altında belirli bir düzen içerisinde çalışıyor olmalarıdır. Bu düzen hem yapısal bazı özellikler taşımakta hem de birtakım farklı sosyal ilişkileri kapsamaktadır.

Yapısal işleyişe bakıldığında ön plana çıkan özellikler şöyle sıralanabilir:

- *Takım çalışması*
- *Takım bazlı görevler*
- *Esnek görev tanımları*
- *Zaman baskısı*
- *Hedef odaklı çalışma*
- *İş birliği gereksinimi*
- *Ortak karar alma*
- *Geri bildirim gereksinimi*

Sosyal ilişkilere bakıldığında ön plana çıkan özellikler şöyle sıralanabilir:

- *Aile gibi olmak*
- *Aidiyet duyma*
- *Birbirine destek olmak*
- *Birlikte hareket etmek*
- *Belirli bir geleneğe sahip olmak*
- *Ortak bir dil yaratmak*

HİT barındırdığı sosyal yapı ve sahip olduğu yapısal form itibarıyla her bir üyesinin öz-liderliğe yönelik farkındalıklarını geliştirmektedir. Bu işleyiş ve sosyal ilişkiler ağında başarılı olan üyeler somut öz-liderlik davranışları sergilemektedir.

### **3.3.4. Kategoriler Arasındaki İlişkilerin Açıklanması**

Analizin son aşaması seçici kodlamadır. Amaç, bir önceki aşamada kategoriler arasında ortaya çıkan ilişkilerin açıklanmasıdır. Bu analizde topluluk üyesi öğrencilerle yapılan iki odak grup görüşmesinde toplanan veri kullanılmıştır. Kategoriler arasındaki ilişkileri daha kapsamlı açıklayabilmek adına süreç boyunca toplanan veriler de daha sonra ayrıca gözden geçirilmiş ve analize dâhil edilmiştir. Topluluk üyesi olmayan öğrencilerden toplanan veri önceki verilerden farklı ve yeni bir yapı veya örüntü sunmamaktadır. Bu nedenle veri analiz edilmiş ancak bulgular raporlanmamıştır.

Seçici kodlama yoluyla yapılan çözümlene sonucunda öz-liderliğe ilişkin önemli bulgulara ulaşıldığı düşünülmektedir. Örneğin “yüksek iç motivasyon”, “istekli olmak”, “kararlı olmak”, “iş anlamlı bulmak” ve “kişisel tatmin” kavramları doğrudan öz-liderlikteki

içsel motivasyon olgusuyla örtüşmektedir. Bu kavramların hepsi **motivasyon** adı altında gruplanabilir. Benzer şekilde “*hedef belirleme*”, “*hayal kurmak*”, “*kendi fikrini savunmak*” ve “*hatadan çekinmemek*” kavramları da öz-liderliğin hedef koyma olgusuyla ilişkilidir. Bu kavramların hepsi **bireysel hedefler** adı altında toplanabilir. Yine, “*kendini ödüllendirmek*” ile “*kendini suçlama*” kavramları da öz-liderlikteki kendini ödüllendirme ve kendini cezalandırma olgusuna işaret etmektedir. Bu kavramlar da **ödüller** olarak adlandırılabilir. Aynı doğrultuda, “*kendine inanmak*”, “*öz güveni yüksek olmak*”, “*yapabilirim düşüncesi*” kavramları da **kişisel yeterlik** olgusuyla ilintilidir. Tablo 12, seçici kodlama sonucu ortaya çıkan kodları göstermektedir. Bu kodlar işleyiş ve sosyal ilişkiler itibarıyla öz-liderliğe yol açan birtakım özellikleri kapsamaktadır.

**Tablo 12**

*HİT Üyesi Öğrencilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinde Kullanılan Kategoriler*

<i>İşleyiş (HİT)</i>	<i>Öz-Liderlik (Birey)</i>	<i>Sosyal İlişkiler (HİT)</i>
Komiteler	Yüksek iç motivasyon	Akrandan öğrenmek
Düzenli toplantılar	Hedef belirleme	Deneyimi paylaşmak
Sürekli geri bildirim	İstekli olmak	Destek olmak
İş bölümü	Kararlı olmak	Aile gibi olmak
İş birliği	Kendine inanmak	Aidiyet
Ortak karar almak	Kendi fikrini savunmak	Ortak bir dile sahip olmak
Görüş bildirme	İşi anlamlı bulmak	Geleneğe sahip olmak
Yıllık planlar	Hayal kurmak	Özveri
Çalışma takvimi	Öz güveni yüksek olmak	Fedakârlık
Takım performansı	Kendini ödüllendirmek	Düşük rekabet
İnisiyatif almak	Yapabilirim düşüncesi	
Yapılacaklar listesi	Hatadan çekinmemek	
Bilgiyi paylaşmak	Kendini suçlama	
Hatadan öğrenmek	Kişisel tatmin	

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sonuçta, HİT üyelerinin öz-liderlik davranışları gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu öz-liderlik davranışları aşağıda belirtildiği şekilde 4 ana başlıkta toplanmaktadır.

- Motivasyon
- Bireysel hedefler
- Ödüller
- Kişisel yeterlik

HİT üyelerinin öz-liderlik davranışı sergilemesini kolaylaştıran yapısal özelliklere bakıldığında karşımıza şu unsurlar çıkmaktadır:

- Takımlar
- Katılım
- Bilginin paylaşımı
- Geri bildirim
- Zaman yönetimi

Elde edilen ifadelerden “komiteler”, “iş bölümü” ve “takım performansı” **takımlara** işaret etmektedir. HİT’in örgüt yapısının belkemiği takım esaslı yapılanmadır. İş bölümü bu esasa göre gerçekleştirilir. Bunun bir sonucu olarak bireysel performans yerine takım performansı ön plana çıkmaktadır. Bir diğer yapısal özellik **katılım** olarak düşünülebilir. Ortaya çıkarılan kavramlardan “düzenli toplantılar”, “ortak karar almak” ve “inisiyatif almak” bu özelliğe işaret etmektedir. Katılım, takım bazlı yapının işleyişindeki önemli bir husus olup tüm bireylerin yapılan işe ortak olmasını sağlamaktadır. Üçüncü yapısal özellik **bilgi paylaşımı** şeklinde tanımlanabilir. Ulaşılan kavramlardan “iş birliği” ve “bilgiyi paylaşmak” işleyişin sürekliliğini sağlamaktadır. Ayrıca bilgi paylaşımı katılım olgusunu da pekiştirmektedir. Dördüncü yapısal özellik **geri bildirim** adıyla açıklanabilir. Bu yapısal özellik “sürekli geri bildirim”, “görüş bildirme” ve “hatadan öğrenmek” kavramlarıyla belirginleşmektedir. Katılım ve bilgi paylaşımı ile geri bildirim süreçleri birbirini desteklemektedir. Bunların arasında, yapı bağlamında daimî bir etkileşim mevcuttur. Son yapısal özellik **zaman yönetimi** olarak somutlaşmaktadır. Zaman yönetimi “yıllık planlar”, “çalışma takvimi” ve “yapılacaklar listesi” kavramlarıyla açıklanmaktadır. Örgütün gerçekleştirdiği işlerin belirli bir takvimde tamamlanması zorunluluğu zamanı etkin kullanmayı sağlamakta ve bireylerin odaklanmalarını kolaylaştırmaktadır.



Bireylerin öz-liderlik davranışlarını ortaya çıkaran sosyal özelliklere bakıldığında şu unsurların ön plana çıktığı görülmektedir:

- Aidiyet duygusu
- Aile düşüncesi
- Dayanışma
- Gelenek
- Akran deneyimi

Kültürel özellikler incelendiğinde **aile düşüncesi** ilk göze çarpan durumdur. HİT üyeleri örgütü bir aile olarak görmekte ve çalışma arkadaşlarının aile fertleri olarak algılamaktadır. Elde edilen kavramlardan “*aile gibi olmak*” ve “*özveri*” aile düşüncesinin üyeler arasında oldukça içselleştirildiğini göstermektedir. Bir diğer kültür ögesi **aidiyet duygusu** şeklinde tanımlanabilir. Aidiyet duygusu, “*aidiyet*” ve “*fedakârlık*” kavramlarıyla ilintilidir. Bu yönüyle içselleştirilen aile gibi olmak duygusunun doğal bir tezahürüdür. Üçüncü kültürel unsur **gelenek** adıyla belirtilebilir. Ulaşılan kavramlardan “*ortak bir dile sahip olmak*” ve “*geleneğe sahip olmak*” doğrudan örgütün kültürel geleneğini vurgulamaktadır. Bir başka kültürel unsurun **dayanışma** olduğu söylenebilir. Üyelerin “destek olmak” ve “düşük rekabet” şeklinde tarif ettikleri kavramlar örgütün dayanışmacı bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir. Kültürel özelliklerin sonucusu ama belki de en mühimi **akran deneyimi** olarak ifade edilebilir. Akran deneyimi HİT’e özgü bir kültürel unsurdur ve “*akrandan öğrenmek*” ve “*deneyimi paylaşmak*” kavramlarıyla belirmektedir. Akran deneyimi kendisinden önce gelen dört kültürel ögeyi pekiştiren ve birbirine bağlayan kendine has bir özelliktir. Örgütte yer alan bireylerin yaş, deneyim ve eğitimleri bakımından akran olmaları eşsiz bir deneyime kapı aralamaktadır.

Tüm bu bulgular ışığında öz-liderlik davranışlarını ortaya çıkaran, pekiştiren yapısal ve kültürel özellikleri Şekil 10'da şu şekilde özetleyebiliriz.

### Şekil 10

*Öz-Liderliği Ortaya Çıkaran Yapısal ve Kültürel Öğeler: Müşterek Örgütlenme Modeli*



Bu yapısal ve kültürel öğeleri bir arada düşündüğümüzde, böylesi örgütlenmeleri **“müşterek örgütlenme”** şeklinde isimlendirmek isabetli bir yaklaşım olacaktır. Müşterek örgütlenme sayesinde bireylerin her biri birer öz-lidere dönüşmüş olacaktır. Sahip olduğu yapısal ve kültürel özellikler yoluyla müşterek örgütlenme üyelerinin öz-liderlik anlayışlarının gelişmesine doğrudan katkıda bulunmaktadır.

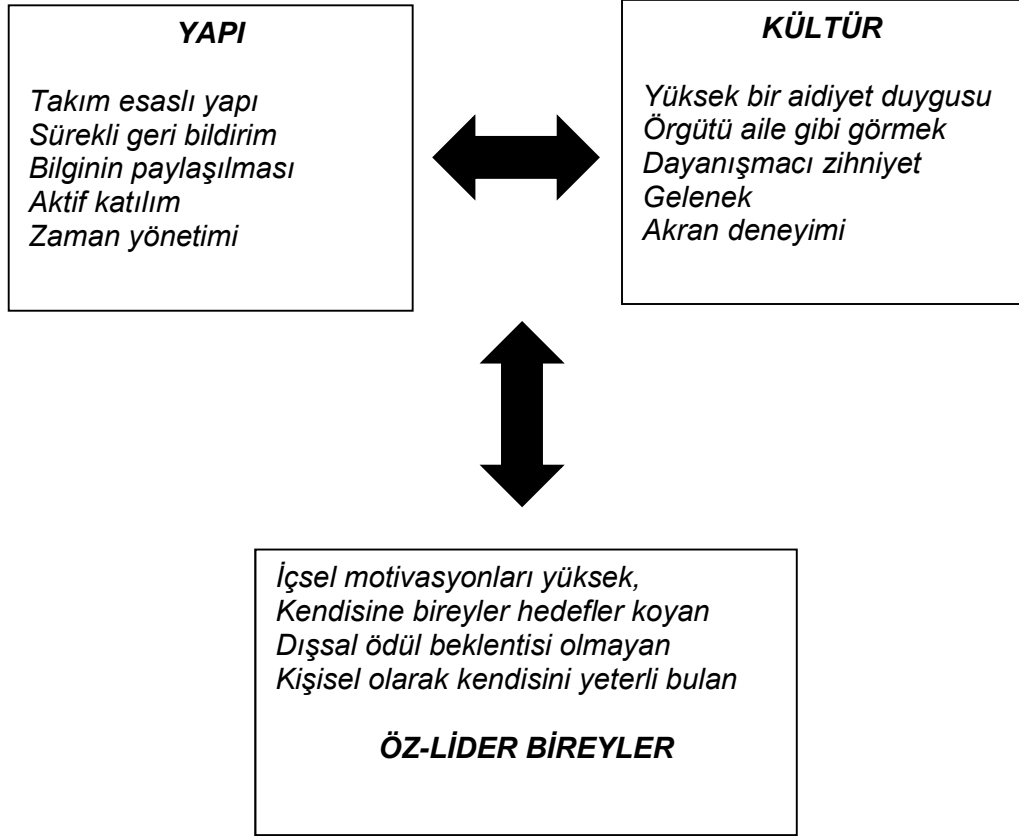
## SONUÇ

Endüstri Devrimi modern örgüt yapılarının ortaya çıkmasını sağlayan en temel etken olarak kabul edilir. 1771 yılında, İngiltere'nin Derbyshire bölgesinde kurulan Cromford Pamuk İpliği Fabrikası dünyanın bilinen ilk fabrikasıdır. Oysa örgütlü insan çabasının, yani örgütlerin oluşması insanlık tarihi kadar eskidir. Avcı-toplayıcı düzenden yerleşik düzene, tarım toplumundan sanayi toplumuna, ilk çağlardan günümüzün bilgi çağına değin insan toplulukları var oldukça örgütler de var olmuştur. Arkeolojik buluntu ve kanıtlar göstermektedir ki; Mısır piramitlerinin inşasında, Yunan şehir-devletlerinin kurulmasında ve Göbeklitepe yerleşimindeki tapınakların yaratılmasında insanlar tarafından oluşturulan muazzam bir düzen, iş bölümü ve iş birliği yatmaktadır.

Her örgüt belirli yapısal, kültürel ve stratejik özellikler etrafında tasarlanır. Bu özellikler sürekli bir etkileşim halindedir. Bu etkileşim örgütün işleyiş ve ilişkilerini belirler. Örgüt-birey ve birey-birey arasındaki ilişkiler bu etkileşimlerin bir sonucu olarak şekillenir. Örgüt tasarımına ilişkin çalışma ve araştırmalar artarsa örgütsel değişkenler arasındaki ne, neden ve nasıl sorularına daha kapsamlı açıklamalar getirilebilir. Bu bağlamda, yapılan bu çalışma örgüt tasarımı konusunda alternatif bir bakış açısı getirme iddiasındadır. Bu düşünce öz-liderlik etrafında biçimlenmiştir. Çalışma, bireylerin öz-liderlik davranışlarını artıran bir örgütlenme biçiminin ne tür yapısal ve kültürel öğeleri barındırdığını anlama ve açıklama amacı gütmektedir.

Çalışmanın temel araştırma sorusu şudur: **“Her bir bireyin öz-lider olmasını sağlayan bir örgüt tasarımı var mıdır?”** Bu bağlamda temellendirilmiş kuram yöntemiyle öz-liderlik davranışının ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel özellikler araştırılmıştır. Bu kapsamda üç derinlemesine görüşme ve sekiz odak grup görüşmesi yapılarak veri toplanmıştır. Veriler kodlama metodu kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular birtakım yapısal ve kültürel özelliklerin bireylerde öz-liderlik farkındalığını artırdığını ve bu bireyleri birer öz-lidere dönüştürdüğünü göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında her biri bireyin öz-liderlik davranışı sergilemesi sağlayan örgütler tasarlamak mümkündür.

Bireyleri öz-lidere dönüştürecek ve böylece örgütte yer alan herkesin öz-liderlik davranışı sergilemesini sağlayacak örgütlenme biçimi "**müşterek örgütlenme modeli**" olarak adlandırılmıştır.



Müşterek örgütün yapısal özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

**Takımlar** HİT'in yapısının asli unsurudur. HİT, takım esaslı yapılanmış bir örgüttür. İş ve görev tanımları da yine takım bazlı ve esnek şekilde yapılandırılmıştır. Takım esaslı çalışma, hem mutlak bir iş bölümüne işaret eder, hem de takımların kendi arasında iş birliği yapmasını kolaylaştırır.

**Geri bildirim**, işleyişin çok önemli bir parçasıdır. Düzenli toplantılar ve değerlendirmeler yoluyla takımlar yaptıkları işe ilişkin sürekli geri bildirim alırlar. Geri bildirim mekanizması aynı zamanda kişilerin kendi deneyim ve gözlemlerini başkalarına aktarmak için de bir araç görevi görür. Böylece kişiler hata yapsalar bile bunun en kısa sürede düzeltileceğine inanırlar.

Bir başka önemli özellik **bilgi paylaşımı**dır. Bilgi HİT içerisindeki herkes tarafından aynı anda ve aynı şekilde anlaşılır ve ulaşılır durumdadır. Böylece bireyler kendi görüşlerini açıklamaktan çekinmez, başkalarının görüşlerini de öğrenmiş olurlar. Bilgi paylaşımı sayesinde açık bir iletişim ağı da kurulmuş olur.

**Katılım** HİT üyelerinin örgüte ilişkin olumlu tutum ve düşüncelerinin kaynağıdır. Alınan her karar veya çözülen her problemin birlikte hareket edilerek elde edilmesi katılımcı bir anlayışı pekiştirir. Katılım sayesinde kişisel görev ve sorumluluklar daha belirgin hale gelir ve amaç ve hedeflere ulaşmada ortak davranış sergileme niyeti de artar.

**Zaman yönetimi** işlerin önceden belirli bir takvime oturtulmasıyla alakalıdır. Gerçekleştirilmesi düşünülen işlerin her biri için bir zaman planı da mevcuttur. Takımlar kendi iş ve görevlerini bu zaman planına göre oluşturur. Bu aynı zamanda belir bir zaman baskısı oluştursa da hem bireyleri hem de takımları belirli bir işi belirli bir sürede yapma konusunda teşvik eder.

Literatürde bakıldığında (Aksay, 2015; Çubukcu, 2018; Dülger, 2020; Yıldız, 2009) bu araştırmada elde edilen bilgi paylaşımı, takım yapıları, katılım ve geri bildirim gibi bulguların daha önce yapılmış çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. Bu açıdan örgütlerin daha esnek, yatay ve yalın hale gelmesi takımların oluşturulması bilginin herkesle paylaşılması, çalışan katılımının tam olarak sağlanması gibi uygulamalarla mümkün olmaktadır. Bu özellikler, HİT örgütünde de gözlemlenmiştir.

Müşterek örgütün kültürel özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

**Aidiyet** duygusu bireyin örgütle bütünleşmesini sağlayan temel parçadır. Yaratılan aidiyet duygusu, bireye HİT'e ait olma hissini geçirmektedir. Kişi, diğer kişilere karşı sorumluluk hissetmekte ve onları yüzüstü bırakmamak adına yüksek performans sergilemeye çalışmaktadır.

**Aile gibi olma** düşüncesi de aidiyet duygusunu pekiştirmektedir. HİT üyeleri kendilerini bir ailenin parçasıymış gibi düşünürler. Bunun sonucunda birbirine yardımcı olma niyeti ortaya çıkar. Birbirlerine yardım eden bireyler daha özverili çalışırlar. Hata yapıldığında bu hatayı en kısa sürede ortadan kaldırmayı amaçlarlar. Aile gibi olmak örgüt içerisinde anlam birliği yaratır.

**Dayanışma** da yine önemli bir sosyal yapı özelliğidir. HİT içerisinde rekabet vurgusu pek yoktur. Kişiler bireysellikten uzak, kolektivist bir anlayış sergilerler. Birbirine destek olma ve yardım etme ön plandadır. Bu da örgüt içerisinde dayanışmacı bir ruhun gelişmesini sağlar.

Bir başka önemli özellik de **gelenektir**. Gelenek üyeleri birbirine bağlar. HİT'te geçmişten gelen bir kültürel miras mevcuttur. Yapılan çeşitli tören veya aktiviteler sayesinde bu kültürel miras daha da zenginleşir. Önceki yıllarda HİT'te çalışmış mezunların yapılan bu aktivitelere iştiraki geleneği canlı tutar.

Belki de en çarpıcı ve HİT'e özel sosyal özellik **akran deneyimidir**. Akran deneyimi bireysel gelişim için anahtar bir rol üstlenir. Yapılan işlerde veya tamamlanan görevlerde akranlardan öğrenme, akrandan bilgi alma, akrana soru sorma gibi durumlar akran deneyimini artırmaktadır. Böylece kişiler soru sorarak öğrenme yoluyla kendilerini geliştirme fırsatı da yakalamış olurlar.

Müşterek örgütlerin sahip olduğu bu tür yapısal ve kültürel özellikler bireylerin birer öz lidere dönüşmesini kolaylaştıran, bireylerde öz-liderlik davranışlarını ortaya çıkaran bir zemin hazırlamaktadır. HİT üyelerinin sahip oldukları öz-liderlik davranışları aşağıda yer alan özelliklerle somutlaşmaktadır:

HİT üyelerinin kişisel **motivasyonları** oldukça yüksektir. Bu, onları iş yapma konusunda daha istekli bireylere dönüştürmektedir. Yüksek motivasyonun kaynağı dışsal ödüller değil kişilerin yaptığı işe yüklediği anlamın kendisidir. HİT üyeleri önemli ve anlamlı işler yaptıklarını düşünmektedir. Bu düşünce de onların motivasyonlarını yükseltmekte ve tatmin duygularını artırmaktadır.

**Bireysel hedefler**, HİT üyelerinin yaptıkları iş ve görevlere ilişkin mutlaka bireysel hedefler koyduklarını anlatmaktadır. Hedef koyma aynı zamanda bu hedefleri ne derece gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini izlemeyi de içermektedir. Bireylerin yaptıkları her iş kişisel hedefe dönüştüğü için bireylerin bu hedefleri koyma ve bunlara ulaşma isteği de sürekli hale gelmektedir. Topluluğun veya takımların hedeflerinin bireysel hedef olarak içselleştirilmesi başarıyı da daimî kılmaktadır.

Bir başka önemli kodu **ödüllendirir**. HİT üyeleri başardıkları işlere yönelik dışsal bir ödül arayışı veya beklentisi içinde değillerdir. Kendilerine bazı küçük ödüller vermek onlar için daha makul bir yoldur. Dışsal bir ödül beklentisi olmaması bireylerin yaptıkları işi ödül için değil sevdikleri veya önem atfettikleri için yapmalarını sağlamaktadır.

Son olarak **kişisel yeterlik**ten bahsetmek gerekir. HİT üyeleri kendilerine inanan ve her şartta işlerin üstesinden gelebileceklerini düşünen kişilerdir. Kendi beceri ve yeteneklerinin farkındadırlar. Bir işi yaparken hata yapmaktan çekinmeyen, sorumluluktan kaçmayan ve gerektiğinde inisiyatif alan bireylerdir. Bu da kişisel yeterliklerine olan olumlu duygularını pekiştirmektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular, öz-liderlik anlayışının postmodern örgütlerde yapısal bir yönetim aracı olarak görülmesi ihtimalini artırmaktadır. Karmaşık ve hızla değişen çevresel koşullara etkili bir şekilde uyum sağlayabilme adına her bireyin birer öz-lider gibi davranması örgütü daha başarılı kılabilir. Ayrıca birey-örgüt arasında tek yönlü değil iki yönlü ve karşılıklı bir ilişki kurulmasını sağlar. Bireyler yaptıkları her işi örgütsel amaç bağlamında içselleştirip örgütü daha iyi bir konuma getirme amacıyla daha özverili ve fedakârca çalışabilirler. Yapılan işin birey tarafından anlamlı hale gelmesi hem bireysel hem takım hem de örgütsel performansı artırabilir.

Benzer yaş grupları, benzer iş ve hayat deneyimlerine sahip bireylerin bir araya geldiği örgütlerde akran ilişkisi ortaya çıkar. Akran deneyimi aracılığıyla öğrenme kişisel gelişim açısından oldukça etkili bir yöntemdir. Bu noktada birey daha rahat hareket eder, daha kolay soru sorar, hata yapmaktan veya hatasını söylemekten çekinmez. Tüm bunlar kişiyi daha olgun bir çalışan olma konusunda cesaretlendirir.

Müşterek örgüt, postmodern bir örgütlenme modeli olarak ele alınabilir. Bu yönüyle, çalışmadan elde edilen bulgular, Z kuşağının işgücüne katılımında öz-liderlik stratejilerinin fayda sağlayabileceğini düşündürmektedir. Daha bireyci, yüksek özgüvenli, özgürlük ve özerklik arayışındaki Z kuşağı gençler öz-liderlik stratejileri yoluyla daha verimli çalışanlara dönüştürülebilirler. Takım esaslı yapılanma ve dayanışmacı ruh bu manada önemli bir görev üstener. Bireylerin yaptıkları işleri kendi kişisel gelişim süreçlerinde içselleştirmeleri bu açıdan çok önemlidir. Takım bazlı örgüt

yapılanmalarında öz-liderlik stratejileri aracılığıyla çalışanların daha fazla inisiyatif almaları sağlanabilir.

Yapılan araştırmada örgüt tasarımına ilişkin yapı ve kültür unsurları ortaya çıkmış ancak stratejik özellikler çıkmamıştır. Bunun sebeplerinden biri, strateji geliştirme konusundaki yoksunluktur. Öğrenci toplulukları çoğunlukla önceden belirlenmiş bir iş takvimi doğrultusunda çalışmakta ve yıllık planlama yapmaktadır. Seçilen başkan ve direktörlerin görev süresi ortalama bir yıldır. Topluluk üyesi olan öğrencilerin en fazla 4-5 yıl süren eğitim hayatları göz önünde bulundurulduğunda orta veya uzun vadeli planlama yapmak anlamsız hale gelmektedir. Bu da öğrenci topluluklarında stratejik bir bakış açısının oluşmamasına yol açmaktadır. Stratejik bakış açısının yoksunluğu strateji yerine yıllık plan ve operasyonlara odaklanmayı zorunlu kılmaktadır.

Literatüre bakıldığında (Goldsby vd, 2021; Neck ve Houghton, 2006) öz-liderlik ile ilgili çalışmaların bireysel ve grup bağlamında anlamlı, örgüt düzeyinde ise çoğunlukla anlamsız çıktığı görülmektedir. Öz-liderlik çalışmalarında sadece bireylerin incelenmesi, bireylerin yer aldığı örgütlerin yapısal ve kültürel özelliklerinin ayrıca incelenmemesi öz-liderlik anlayışının eksik bir şekilde ortaya koyulmasına yol açmaktadır. Öz-liderlik davranışlarının anlamlı bir zeminde araştırılması bakımından örgütün yapısal ve kültürel özellikleriyle birlikte ele alınması gereklidir. Zira yapı ve kültür gibi örgüt tasarımına ait iki temel bileşen göz ardı edilirse öz-liderlik olgusu tek başına bir anlam ifade edemeyebilir. Öz-liderlik olgusunu örgüt düzeyinde anlamlı hale getirmek için örgüt kültürü ve örgüt yapısını dikkate alan neden-sonuç ilişkileri kurulmalı ve sınanmalıdır.

Öz-liderlik ile örgüt tasarımı arasındaki ilişki ağlarını keşfetme amacıyla temellendirilmiş kuramdan yararlanması çalışmanın özgün yönüdür. Yapılan literatür çalışması, öz-liderlik ile örgüt tasarımı arasındaki ilişkilerin araştırılmasında temellendirilmiş kuram yönteminin kullanılmadığını göstermektedir. Çalışma bu yönüyle, verilerden yola çıkarak öz-liderlik temelli bir örgütün yapısal, kültürel ve stratejik özelliklerini ortaya çıkarmaya uğraşmış ve bu özellikler arasındaki ilişkileri kavramsallaştırmaya çaba sarf etmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular başlı başına bir kuram oluşturma veya genelleme yapma becerisine sahip olmasa da örgüt tasarımına ilişkin çalışmalara yol gösteren bir nitelikte olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, bu çalışmayı sonraki yıllarda alana ilişkin özgün ve yeni bir kuram geliştirme çabasının ilk adımları olarak düşünmek daha doğru olacaktır.



Uzun vadede, oluşturulan kuramın hipotezler yoluyla sınanması halinde tümevarım ve tümdengelim anlayışını bir arada kullanan güçlü bir çalışma ortaya çıkarılabilir. Bu şekilde yapılan bir çalışmanın genelleme yapabilme kabiliyeti de artmış olacaktır.

Yalnızca öğrencileri kapsamı, çalışmanın önemli bir kısıtı olarak ele alınabilir. Akademisyen veya idari personelin kapsama dâhil edilmesi üniversiteye ilişkin söylemleri daha zenginleştirip bir iç geçerlik durumu yaratabilir. Yine, ses veya görüntü kaydı alınamamış olması verilerin çözümlenmesinde birtakım kayıplara yol açma ihtimali taşımaktadır. Veri toplamak amacıyla görüşmelerin yanı sıra yerinde veya katılımlı gözlem gibi farklı bir nitel yöntemin de kullanılması araştırmanın desenini zengileştirecek ve güçlendirecektir.

Sonraki yıllarda, yapılan bu araştırma kâr amacı güden örgütler için de tasarlanabilir. Özellikle teknokentlerde yer alan başlangıç şirketleri veya kuluçka merkezleri yapıları itibarıyla çalışmanın genişletilmesinde önem arz etmektedir. Bu tip işletmelerde yapılacak bir çalışma özellikle strateji olgusunun belirgin bir biçimde ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Böylece örgüt tasarımında stratejinin önemi ve yeri çok daha açık bir şekilde ortaya konmuş olacaktır. Benzer şekilde, ileriki aşamada ulusal kültür bağlamında da yeni bir çalışma kurgulanabilir. Bu sayede ulusal kültürün örgüt tasarımına etkisi daha yakından incelenebilir. Topluluk üyesi olan ve olmayan öğrencilerle mezuniyetleri sonrasında aynı çalışmayı tekrarlamak da farklı sonuçlar verme potansiyeli taşımaktadır. Bu konuda boylamsal bir analiz yürütmek örgüt tasarımı alanında yapılan çalışmaları da çeşitlendirmiş olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akdağ, M.S. (2021). Örgütlerde strateji-yapı ilişkisi: Burns ve Stalker'ın örgüt yapısı türleri ile Porter'ın rekabet stratejileri ilişkisi üzerine bir inceleme. [Yayımlanmamış doktora tezi].
- Aksay, K. (2015). Örgüt yapılarında yaşanan değişimler ve modern örgüt tiplerinin incelenmesi. *Kent Akademisi Dergisi*, 8(3), 111-128.
- Allaire, Y. ve Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational cultures. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Anderson, J.S. ve Prussia E.G. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4(2), 119-143.
- Andressen, P., Konradt, U. ve Neck, C.P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 68-82. Doi: 10.1177/1548051811425047.
- Ansoff, H.I, Kiple, D., Lewis, A.O., Helm-Stevens, R. ve Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. Palgrave Mcmillan.
- Astarlıoğlu, S. (1987). Örgüt tasarımı. *Uludağ Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1-2), 59-66.
- Aycan, Z., Kanungo, R. ve Mendonça, M (2016). *Kültürler arası bağlamda örgütler ve yönetim*. Çev. A. Kayapalı. Koç Üniversitesi Yayınları.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Boje, M. D. (1999). *Alternative postmodern spectacles: the skeptical and affirmative postmodernist (organization) theory debates*. Business and Economics Society International Conference, İspanya.
- Boy Akdağ, L. (2021). Dönüşümsel liderlik. (ed.) S. Güney, *Dünden bugüne liderlik*, 119-160. Nobel Yayıncılık.
- Bracht, E.M., Junker, N.M. ve van Dick, R. (2018). Exploring the social context of self-leadership-Self-leadership culture. *Journal of Theoretical Psychology*, 2, 119-130. Doi: 10.1002/jts5.33.
- Brown, A. (1998). *Organisational culture*. FT Pitman Publishing.
- Browning, M. (2018). Self-leadership: Why it matters? *International Journal of Business and Social Science*, 9(2), 14-18.

- Carmeli, A., Meitar, R. ve Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90. Doi: 10.1108/01437720610652853.
- Clegg, S. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. Sage Publications.
- Cresswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five traditions*. Sage Publications.
- Çakar, N.D., Yıldız, S. ve Dur, S. (2010). Bilgi yönetimi ve örgütsel etkinlik ilişkisi: Örgüt kültürü ve örgüt yapısının temel etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 71-93.
- Çubukcu, M. (2018). Strateji ve yapı uyumu konusunda literatürdeki mevcut çalışmalar. *Sakarya İktisat Dergisi*, 7(3), 79-99.
- Çubukcu, M. (2018). Organizasyon yapısını belirleyen faktörler ve yapının önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 175-190. Doi: 10.30803/adusobed.343212.
- Daft, R. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Thomson South-Western.
- Demirhan, K. (2017). Mintzberg'in örgütsel yapılandırma teorisi bağlamında Türkiye'deki sivil toplum örgütleri üzerine bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 207-222. Doi: 10.5505/pausbed.2017.16013.
- Demirtola, H. ve Atilla, E.A. (2013). Modüler organizasyon yapısı. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(1), 95-116.
- Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry*. Academic Press.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Kendi kendine liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 139-164.
- Dülger, M. (2020). Takım süreçlerinin takım etkinliği ve başarısına etkisi: Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde bir uygulama. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 15(54), 644-671. Doi: 10.14783/maruoneri.771752.
- Edgren, D.L. (1990). The 'commando model': A way to gather and interpret cultural data. (ed.) B. Turner, *Organizational Symbolism*, (173-187). De Gruyter.
- Eren, E. (1979). *İşletmelerde stratejik planlama*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erenler Tekmen, E. (2022). Liderliğin karanlık yüzü: Kibirli liderlik. (ed.) Ü.B. Esen, *Liderliğin dönüşümü: Postmodern liderlik teorileri*. Nobel Yayıncılık.
- Fayol, H. (2016). *Genel ve endüstriyel yönetim*. Çeviren M.A. Çolakoğlu. Adres Yayınları.
- Fırat, H. (2012). İnovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı: Türkiye Kalkınma Ajansları için model önerisi. [Yayımlanmamış doktora tezi].

- Fişek, K. (2015). *Yönetim*. Kilit Yayınları.
- Frost, S.H. ve Gillespie, T.W. (1998). Organizations, culture and teams: Links toward genuine change. *New Directions for Institutional Research*, 100, 5-15.
- Freiberg, K. ve Freiberg, J. (2004). Culture power. *Executive Excellence*, 21(8), 15-16.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayınları.
- Gençoğlu, A.Y. (2014). Bir kavram ve kuram üretme stratejisi olarak temellendirilmiş kuram. *Tarih Okulu Dergisi*, 7(17), 681-700. Doi: 10.14225/Joh425.
- Glaser, B. ve Strauss, A.L. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publications.
- Goldsby, M.G., Goldsby, E.A., Neck, C.B., Neck, C.P. ve Mathews, R. (2021). Self-leadership: a four decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, 11(25), 1-21. Doi: 10.3390/admsci11010025.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23(2), 61-85.
- Gündüz, Ş. (2020). *Sürdürülebilir stratejik yönetim ve kurumsal yönetim*. Maltepe Üniversitesi Yayınları.
- Güney, S. (ed.). (2021). Lider ve liderlik. *Dünden bugüne liderlik*, 1-28. Nobel Yayıncılık.
- Güvenç, B. (2002). *İnsan ve kültür*. Remzi Kitabevi.
- Handy, C. (1995). *Süper yönetim*. Çev. S. Hatay. İlgı Yayınevi.
- Hauschildt, K. ve Konradt, U. (2012). The effect of self-leadership on work role performance in teams. *Leadership*, 8(2), 145-168.
- Haviland, W.A. (2002). *Kültürel Antropoloji*. Çev. H. İnaç, S. Çiftçi. Kaknüs Yayınları.
- Hekimoğlu, F. (2004). Galbraith'ın örgüt tasarım değişkenlerinin geçerliliğinin sınanması: özel hastaneler uygulaması. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi].
- Hicks, H. (1979). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından*. Çev. O. Tekok, B. Aytek ve S. Şen. Turhan Kitabevi.
- Houghton, J.D. ve Neck, C.P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691. Doi: 10.1108/02683940210450484.
- İlhan, A. ve Yücel, R. (2019). Örgütsel konfigürasyon yaklaşımının stratejik ve yapısal olarak incelenmesi üzerine geliştirilen önermeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (23), 191-212. Doi: 10.18092/ulikidince.492085.
- Kartal, Y. (2021). *Liderliğin karanlık yüzü*. (ed.) S. Güney, Dünden bugüne liderlik, 299-322. Nobel Yayıncılık.
- Kate, R. ve Urry, J. (2001). *Bilim olarak sosyal teori*. Çev. N. Çelebi. İmge Kitabevi.

- Kemp, S. ve Dwyer, I. (2001). An examination of organisational culture- the Regent hotel, Sydney. *Hospitality Management*, 20, 77-93.
- Kerr, S. ve Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Klimecki, R. (1995). *Self-organization as a new paradigm in management science*. 12<sup>th</sup> EGOS Colloquium, İstanbul.
- Knowles, R. (2001). Self-organizing leadership. *Emergence*, 3(4), 112-127.
- Konradt, U. Andressen, P. ve Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 322-346, Doi: 10.1080/13594320701693225.
- Luhmann, N. (2021). *Yeni şef: Bürokratik tutuculuk ve liderlik*. Çev. M.Ş. Garipbaş. Vakıfbank Kültür Yayınları.
- Lynch, R. (2015). *Strategic management*. Pearson Education.
- Manz, C.C. (1983). *The Art of Self-leadership: Strategies for personel effectiveness in your life and work*. Prentice Hall.
- Manz, C.C. (1986). Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C.C. ve Sims Jr., H.P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 351-367. Doi: 10.5465/amr.1980.4288845.
- Manz, C.C. ve Sims Jr., H.P. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129.
- Manz, C.C. ve Sims Jr., H.P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35. Doi: 10.1016/0090-2616(91)90051-A.
- Markham, S.E. ve Markham, I.S. (1995). Self-management and self-leadership re-examined: a levels-of-analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6(3), 343-359.
- Martins, E., Martins, N., ve Terblanche, F. (2004). An organizational culture model to stimulate creativity and innovation in an university library. *Advances in Library Administration and Organization*, 21, 83-130.
- Maya, İ. ve Uzman, E. (2019). The predictive power of university students's self-leadership strategies on their self-efficacy. *Educational Research and Reviews*, 14(11), 372-379. Doi: 10.5897/ERR2019.3747.

- McAuley J., Duberley J. ve Johnson P. (1997). *Organization theory: Challenges and perspectives*. FT Prentice Hall.
- Mısırlı, B. ve Kasımoğlu, M. (2021). Örgüt yapılarının yenilikçilik üzerindeki etkileri: Bankacılık sektöründe kavramsal bir model tasarımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 158-175. Doi: 10.46928/iticusbe.762340.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. ve Waters, J.A. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Miterev, M., Turner, J.R. ve Mancini, M. (2017). The organization design perspective on the project-based organization: a structured review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 527-549. Doi:10.1108/JMPB-06-2016-0048.
- Morgan, D.L. (2013). *Integrating qualitative and quantitative methods*. Sage Publications.
- Muller, R. (2004). Time, narrative and organizational culture: a corporative perspective. *Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 3(1), 1-13.
- Neck, C.P. ve Manz, C.C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445-467.
- Neck, C.P. ve Milliman, J.F. (1994). Thought Self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16. Doi: 10.1108/02683949410070151.
- Neck, C.P., Ashcraft, R.F., VanSandt, C.V. (1998). Employee self-leadership: Enhancing the effectiveness of nonprofits. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 1(4), 521-551.
- Neck, C.P. ve Houghton, J.D. (2006). Two decade of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295. Doi: 10.1108/02683940610663097.
- Neck, C.P., Neck, H.M., Manz, C.C. ve Godwin, J.L. (1999). A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 477-501.
- Neck, C.P., Wanda, J.S., Godwin, J.L. (1997). Thought self-leadership: a self-regulatory approach to diversity management. *Journal of Managerial Psychology*, 12(3), 190-203. Doi: 10.1108/02683949710174810.
- Norris, S.E. (2008). An examination on self-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 43-61.
- Northouse (2019). *Leadership*. Sage Publications.
- Öktem, M.K. ve Uçar Kocaoğlu, B. (2012). Kamu kurumlarında örgüt geliştirme üzerine bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 111-136.

- Özdemir, O. (2019). Endüstri 4.0'a geçişte insan kaynakları yönetimi için örgüt tasarımı. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi].
- Plowman, D.A., Solansky, S., Beck, T.E., Baker L., ve Kulkarni, M. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 341-356. Doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.004.
- Prussia, G.E., Anderson, J.S. ve Manz, C.C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organization Behavior*, 19, 523-538.
- Punch, K. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş*. Siyasal Kitabevi.
- Saruhan, Ş.C. ve Özdemirci, A. (2005). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. Alkım Yayınevi.
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. Prentice Hall.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Sörling, S. ve Österlind, E. (2006). *Leadership in Work Organization based on Self-Management*. NFPF Conference, Örebro.
- Stanford, N. (2010). *Organizasyon kültürü*. Çev. Ü. Şensoy. İş Bankası Yayınları.
- Stauffer, D. (2006). *Saat yönünde düşünmek*. Çev. M. Duygun. Resital Yayınevi.
- Stewart, G.L., Carson, K.P. ve Cardy, R.L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-163.
- Stewart, G.L., Courtright S.H. ve Manz C.C. (2011). Self-Leadership: a multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. Doi: 10.1177/0149206310383911.
- Stewart, G.L., Courtright S.H. ve Manz C.C. (2019). Self-Leadership: a paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47-67. Doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130.
- Şahin, Z. (2019). *Covid-19 pandemisinin örgütsel tasarıma etkisi*. IV. Avrupa Sosyal Bilimler Kongresi, Diyarbakır, Türkiye.
- Şişman, M. (1996). Postmodernizm tartışmaları ve örgüt kuramına yansımaları. *Eğitim Yönetimi*, 2(3), 451-464.
- Tabak, A., Sığı, Ü. ve Türköz, T. (2013). Öz liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 67, 213-246.
- Thompson, A. Jr. (1987). *Strategic management: Concepts and cases*. Business Publications.
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, [www.sozluk.gov.tr](http://www.sozluk.gov.tr)

- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 175-190.
- Ulutaş, M. (2018). Postmodern örgüt yapıları. Literatürk Academia Yayınları.
- Urquhart, C. (2018). *Nitel araştırmalar için temellendirilmiş kuram*. Çev: Z. Ünlü ve E. Külekçi. Anı Yayıncılık.
- Uymaz, A.O. (2021). Post-modern dönemde liderlik. (ed.) Ş. Karabulut, *Yönetim, strateji, organizasyon: Teoride ve uygulamada*. Gazi Kitabevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Arıkan Yayınları.
- Vural, B.A. (1998). Kurum kültürü. İletişim Yayınları.
- Yıldız, M.L. (2009). Küresel paradigmanın örgüt tasarımında yarattığı değişim ve geleceğin örgüt tasarımını incelemeye yönelik bir öngörü çalışması. [Yayımlanmamış doktora tezi].
- Yeloğlu, H.O. (2008). Örgütlerde yapısal-stratejik konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık kuramı, konfigürasyon yaklaşımı bağlamında örgüt yapıları üzerine önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBFDergisi*, 3(2), 155-170.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
- Worley, C.G. ve Lawler III, E.E. (2009). *Agility and organization design: a diagnostic framework*. Center for Effective Organizations Publication.
- Wilkins, A., Perry, L.T. ve Checketts, A.G. (1990). Please don't make me a hero: A re-examination of corporate heroes. *Human Resources Management*, 29(3), 327-341. Doi: 10.1002/hrm.3930290307
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resources Management Review*, 7(2), 139-155.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, E. (2007). Örgüt kuramında yeni gelişmeler: Postmodern ve eleştirel bakış. (der. S. Sargut ve Ş. Özen, *Örgüt Kuramları*. İmge Kitabevi Yayınları.



## **EK 1. DERİNLEMESİNE GÖRÜŞMELERDE YER ALAN KONU BAŞLIKLARI VE ANA SORULAR**

### ***Konu Başlıkları***

1. Yönetici-çalışan arasındaki hiyerarşi
2. Çalışanlar arasındaki ilişkiler
3. Çalışanları denetleme
4. Güç

### ***Ana Sorular***

1. Topluğun misyonu ve önceliği nedir?
2. Toplulukta nasıl bir iş bölümü vardır?
3. Topluluk üyeleri arasındaki ilişkileri nasıl tarif edersiniz?
4. Başarının ölçütü nedir? Bu ölçüt nasıl belirlenir? Nasıl değerlendirilir?
5. Topluğun çevresiyle olan ilişkisini nasıl tarif edersiniz?

**Alt Sorular (Seçilmiş Örnekler)**

1. Amaç ve hedefleri kimler, nasıl belirler?
2. Topluluk başkanı ve komite direktörlerinin görev ve sorumlulukları nelerdir?
3. Komite üyeleri hangi kıstaslara göre seçilir? Bu kıstaslar nasıl belirlenir?
4. Topluluk içerisindeki biçimsel ilişkiler nasıl şekillenir? Kapsamı ve etkisi nedir?
5. Topluluk içerisindeki biçimsel olmayan ilişkiler nasıl şekillenir? Kapsamı ve etkisi nedir?
6. Karar alma sürecini anlatır mısınız?
7. Bir etkinliği planlama, uygulama ve sonuçları değerlendirme süreci açısından baştan sona anlatır mısınız?
8. Üyeler arasında birbiriyle rekabet etme veya iş birliği nasıl gelişir?
9. Yapılan bir işin veya etkinliğin ya da bir üyenin başarılı ya da başarısız sayılmasının ölçütü nedir?
10. Başarı nasıl ödüllendirilir?
11. Hatalar nasıl cezalandırılır?
12. Kriz anları nasıl yönetilir?
13. Bölümdeki akademisyenlerin topluluğa yaklaşımını nasıl yorumlarsınız?
14. Bölümdeki diğer arkadaşlarınızın topluluğa yaklaşımını nasıl yorumlarsınız?
15. Diğer toplulukların topluluğa yaklaşımını nasıl yorumlarsınız?
16. Üniversite, Fakülte ve Bölüm yönetimleri ile aranızda var olan ilişki biçimi hakkında neler söylersiniz?
17. Topluluğun kaynakları nelerdir? Nasıl elde edilir?
18. Topluluğun stratejileri nelerdir? Nasıl oluşturulur?

## **EK 2. TOPLULUK ÜYESİ OLAN ÖĞRENCİLERLE YAPILAN ODAK GRUP GÖRÜŞMELERİNDE ÖRGÜT TASARIMINA YÖNELİK SORULAN SORULAR**

### ***Örgüt Yapısı***

1. Örgüt yapısı kavramı size ne anlam ifade etmektedir?
2. Hacettepe İşletme Topluluğu'nun örgüt yapısına dair neler söyleyebilirsiniz?
3. Hacettepe İşletme Topluluğu'nun örgüt yapısıyla ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?
4. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt yapısına dair neler söyleyebilirsiniz?
5. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt yapısıyla ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?

### ***Örgüt Kültürü***

6. Örgüt kültürü kavramı size ne anlam ifade etmektedir?
7. Hacettepe İşletme Topluluğu'nun örgüt kültürüne dair neler söyleyebilirsiniz?
8. Hacettepe İşletme Topluluğu'nun örgüt kültürüyle ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?
9. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt kültürüne dair neler söyleyebilirsiniz?
10. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt kültürüyle ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?

### ***Örgüt Stratejisi***

11. Örgüt stratejisi kavramı size ne anlam ifade etmektedir?
12. Hacettepe İşletme Topluluğu'nun örgüt stratejisine dair neler söyleyebilirsiniz?
13. Hacettepe İşletme Topluluğu'nun örgüt stratejisiyle ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?
14. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt stratejisine dair neler söyleyebilirsiniz?
15. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt stratejisiyle ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?

## **EK 3. ODAK GRUP GÖRÜŞMELERİNDE ÖZ-LİDERLİK DAVRANIŞLARINA YÖNELİK SORULAN SORULAR**

### ***Öz-Liderlik Davranışı- Davranış Odaklı Stratejiler***

1. Kendinize kişisel hedefler koyar mısınız? Neden? Ne tür?
2. Bir işi iyi yaptığınızda veya hedefinizi gerçekleştirdiğinizde kendinizi ödüllendirir misiniz? Neden? Nasıl?
3. Bir işi yapamadığınızda veya kötü/yanlış yaptığınızda kendinizi yargılar mısınız? Neden? Nasıl?
4. Bir işi yaparken doğru yolda olup olmadığınızı fark eder misiniz? Neden? Nasıl?
5. Yapmanız gereken işleri kendinize hatırlatır mısınız? Neden? Nasıl?

### ***Öz-Liderlik Davranışı- Doğal Ödül Stratejileri***

6. Sevmediğiniz bir işi yaparken kendinizi motive eder misiniz? Neden? Nasıl?
7. Sevdiğiniz bir işi yaparken kendinizi motive eder misiniz? Neden? Nasıl?

### ***Öz-Liderlik Davranışı- Yapıcı Düşünme Stratejileri***

8. Zor, güç ya da karmaşık durumlarda karar vermeniz gerektiğinde belirli bir yol/yöntem takip eder misiniz? Neden? Nasıl?
9. Karar alırken kendinizi ikna eder misiniz? Neden? Nasıl?
10. Bir işe başlamadan önce o işi başarıyla bitirdiğinizi hayal eder misiniz? Neden? Nasıl?

## **EK 4. TOPLULUK ÜYESİ OLMAYAN ÖĞRENCİLERLE YAPILAN ODAK GRUP GÖRÜŞMELERİNDE ÖRGÜT TASARIMINA YÖNELİK SORULAN SORULAR**

### ***Örgüt Yapısı***

1. Örgüt yapısı kavramı size ne anlam ifade etmektedir?
2. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt yapısına dair neler söyleyebilirsiniz?
3. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt yapısıyla ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?


### ***Örgüt Kültürü***

4. Örgüt kültürü kavramı size ne anlam ifade etmektedir?
5. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt kültürüne dair neler söyleyebilirsiniz?
6. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt kültürüyle ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?

### ***Örgüt Stratejisi***

7. Örgüt stratejisi kavramı size ne anlam ifade etmektedir?
8. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt stratejisine dair neler söyleyebilirsiniz?
9. Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt stratejisiyle ilgili hangi örnek veya olayları anlatabilirsiniz?

## EK 5. ORJİNALLİK RAPORU

 <p><b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> <b>DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</b></p>
<p><b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> <b>İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</b></p> <p style="text-align: right;">Tarih: 02/02/2023</p> <p>Tez Başlığı: LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ ETKİLEŞİMLER: ÖZ-LİDERLİK TEMELLİ BİR ÖRGÜT TASARLAMAK</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 93 sayfalık kısmına ilişkin, 02/02/2023 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezim benzerlik oranı %4'tür.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- <input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç</li> <li>2- <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç</li> <li>3- <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar hariç</li> <li>4- <input type="checkbox"/> Alıntılar dâhil</li> <li>5- <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç</li> </ol> <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">02.02.2023</p> <p style="text-align: right;">Tarih ve İmza</p> <p><b>Adı Soyadı:</b> Hürcan KABAKCI</p> <p><b>Öğrenci No:</b> 37820200372A</p> <p><b>Anabilim Dalı:</b> İşletme</p> <p><b>Programı:</b> İşletme-Doktora</p> <p><b>Statüsü:</b> <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Dr.</p>
<p><b>DANIŞMAN ONAYI</b></p> <p>UYGUNDUR.</p> <p>(Prof. Dr. Semra Güney)</p>

## EK 6. ETİK KOMİSYON İZİNİ



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Rektörlük

Tarih: 21/09/2021  
Sayı: E.35853172-300-00001769203  
  
0001769203

Sayı : E-35853172-300-00001769203  
Konu : Hürcan KABAKCI (Etik Komisyon İzni)

21.09.2021

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 02.09.2021 tarihli ve E-12908312-300-00001737953 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencilerinden Hürcan KABAKCI'nın Prof.Dr.Semra GÜNEY danışmanlığında hazırladığı "Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Arasındaki Etkileşimler: Öz-Liderlik Temelli Bir Örgüt Tasarlamak" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonununun 14 Eylül 2021 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı