

Yaratıcı Takım İkliminde Bilge Liderliğin Rolü: Havayolu Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma

The Role of Wise Leadership on Creative Team Climate: A Study on Airline Flight Attendants

Hakan GÖKGÖZ

Dr. Öğr. Gör., Kırklareli Üniversitesi,
Sosyal Bilimler MYO, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü,
hakan.gokgoz@klu.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0003-4422-6813>

Makale Başvuru Tarihi: 07.09.2023

Makale Kabul Tarihi: 22.12.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Bilge Liderlik,

Yaratıcı Takım İklimi,

Havayolu Kabin
Memuru,

Yapısal Eşitlik
Modellemesi,

Günümüzün artan ve giderek karmaşık bir hal alan rekabet ortamında liderlerin, bilge olarak karakterize edilebilecek niteliklere ve özelliklere sahip olmaları, örgüt açısından önem arz etmektedir. Bilge lider, çalışanlarıyla bilgi alışverişinde bulunan, farklı fikir, görüş ve önerileri dikkate alan, çalışanlarıyla etkileşim ve iletişim içinde olan liderdir. Örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanların katkısının büyük olduğunu farkındadır. Bu yüzden çalışanları arasında yaratıcı takım ikliminin oluşması ve gelişmesi için uğraşmaktadır. Bu çalışmada bağlı oldukları amirlerin bilge liderlik özelliklerine sahip olmalarının, kabin memurlarında yaratıcı takım iklimi oluşmasındaki varlığı ve etkisi araştırılmıştır. Çalışmada kapsamında elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi test edilmiştir. Sonuca göre bilge liderlik ile yaratıcı takım iklimi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bilge liderlik değişkenindeki bir puanlık artış, yaratıcı takım iklimi değişkeninde 0.62 puanlık bir artışa yol açmaktadır. Dolayısıyla, çalışmaya katılan kabin memurlarında bilge liderlik algısının yaratıcı takım iklimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

ABSTRACT

Keywords:

Wise Leadership,

Creative Team Climate,

Flight Attendants,

Structural Equation
Modeling,

In today's increasingly complex and competitive environment, it is essential for the organizations that leaders have qualities and characteristics that can be characterized as wise. A wise leader is a leader who exchanges information with employees, considers different ideas, opinions and suggestions, and interacts and communicates with employees. They are aware of the significant contributions employees make toward achieving the organization's goals. As a result, they strive to cultivate and foster a creative team climate among their staff. In this study, the existence and effect of wise leadership qualities of their superiors on the formation of a creative team climate for flight attendants was investigated. The data obtained within the scope of the study were tested using structural equation modeling. According to the results, a positive and significant relationship was found between wise leadership and creative team climate. A one-point increase in the wise leadership variable leads to a 0.62-point increase in the creative team climate variable. Therefore, it was found that the perception of wise leadership among the flight attendants participating in the study had a significant effect on the creative team climate.

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): GÖKGÖZ, Hakan (2023), "Yaratıcı Takım İkliminde Bilge Liderliğin Rolü: Havayolu Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(4), ss.1269-1277, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1356858>

1. GİRİŞ

Gittikçe sertleşen rekabet ortamında, bilginin önemli bir örgütsel kaynak olduğu ve bilgi yönetiminin örgütlerin rekabet yeteneğini arttırdığı bilinmektedir. Bilgi yoğun işletmelerde bilge liderler, deneyim ve eğitim yoluyla örgüt için gerekli bilgiyi elde etmektedir. Bunun için bilge liderler, bilginin örgüt içinde paylaşımının ve kolektif işbirliğinin önemini vurgulamaktadır. Başka bir deyişle, bilge liderlik, örgüt üyelerinin katılım duygusuna ve onların etkileşim fırsatlarını arttırmaya odaklanmaktadır (Ding vd., 2019:311). Örgütler, sabit kurallara ve prosedürlere dayanan, farklı ancak birbirine bağımlı görevlere sahip, birbiriyle ilişkili insan gruplarından oluşan sosyal sistemler olduğundan, örgütün liderliği tarafından daha akıllı kurallara ve prosedürlere doğru bir değişimin ve bilgeliğin önemi yadsınılmazdır (Ardelt ve Sharma, 2021:3).

Yüksek düzeyde değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık ile karakterize edilen günümüzün sürekli gelişen iş ortamında, geleneksel kontrol ve tutarlılık liderlik tarzlarına giderek daha fazla meydan okunmaktadır. Sonuç olarak, buna karşılık gelen uygulamalar yavaş yavaş hükmetmekten ve emretmekten; etkilemeye ve ikna etmeye, salt nesnel ve rasyonel yaklaşımlardan; ahlaki ve duygusal çekiciliğe, geleneksel sorun analizinden; probleme dayalı yenilik yetiştirmeye, önceden belirlenmiş ve tutarlıdan; açık ve uyarlanabilir yaklaşıma doğru kaymaktadır. Örgütlerde mükemmel karar verme uygulamalarını mümkün kılmak için liderler, rasyonel analizi durumsal bilgiyle bütünleştiren ve gerçek bilgileri duygularla birleştiren alternatif yaklaşımlar denemektedir. Bilge liderlik, karmaşıklık ve belirsizlikle karşı karşıya kalan örgütte etik ve etkililiğe yönelik çelişkili taleplerin en iyi şekilde bütünleştirilmesini ifade eder ve başkalarında bilgeliği teşvik etme ve başkalarını eyleme geçirme yeteneğini gerektirir (Bostanlı ve Habisch, 2023:114).

Hem bilge liderlik hem de yaratıcı takım iklimi, kabin memurları açısından oldukça önemlidir. Belirli bir uçuşun uçuş öncesi hazırlık aşamaları, görev dağılımları, uçuş aşamasındaki işbirliği ve takım çalışması, uçuş süresi göz önüne alındığında hataya veya gecikmeye yol vermemelidir. Bilge liderlerin sorun veya problem çözme becerileri, etkili iletişim ve ikna yetenekleri, ekibin takım halinde çalışarak sorunlara yaratıcı çözümler bulmaları ve işbirliği açısından takım ikliminin oluşması önemlidir. Bu çalışmada lider konumundaki amirlerin bilge liderlik özellikleri sergilemelerinin yaratıcı takım iklimi oluşmasındaki önemi ele alınmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın araştırma konusunu oluşturan bilge liderlik ve yaratıcı takım iklimi kavramları, tanımları ve kapsamı ele alınmıştır.

2.1. Bilge Liderlik

Liderlik, çalışanları örgütün hedefleri doğrultusunda çalışmaya teşvik eden özelliklerin geliştirilmesinin sonucudur. Bu özellikler arasında insanları anlamak, güç ve otoriteyi mantıklı bir şekilde kullanmak, meslektaşları güçlendirmek, iyi ve doğru bir karar verici olmak yer almaktadır. Liderler kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmekte ve bunları akıllıca kullanmaktadırlar (Murphy vd., 2013:1). Liderliğin tanımı her zaman lider olarak tanınan kişilerle ve onların örgütteki rolleriyle ilgilidir. Bilgi ekonomisi çağına girilirken, bilginin örgütsel faaliyetler üzerindeki önemi çarpıcı biçimde artmaktadır. Bunun nedeni bilginin günümüz ekonomisinde rekabet avantajı haline gelmesi ve bilgi yaratan bir örgütte liderliğin yeteneklerinin sentezlenmesine yönelik işlevinin “*bilgi vizyonu yaratmak, alanı yönetmek, yaratıcılığı yönlendirmek, sürdürmek ve teşvik sistemi oluşturmak*” şeklinde belirtilmesidir. Bilgi yaratımı da bu tür bir liderliği gerektirmektedir. Bilge liderlik, ağırlıklı olarak örgütsel üst düzey yöneticilere odaklanan stratejik liderlik teorisinden farklı olarak, orta ve üst yönetimi kapsayan bir tür dağıtılmış liderlik olup, bunların hepsinin gerekliliklere sahip olduğu kabul edilmektedir. Çünkü burada, çalışanların yönetim bilincinin geliştirilmesi, çalışanların yönetime katılma konusundaki kolektif bilincinin geliştirilerek herkes tarafından yönetim anlayışının uygulanması önemlidir. Bilgi çağında insanlar karar vermelerine yardımcı olmak için bilgilerini kullanırlar. Bilge liderliğin etkili olmasındaki avantaj, karar verme için bilgi ve varlıkları sentezleme yeteneği ve liderliğin rolünü kapsamlı bir şekilde kullanmasından kaynaklanmaktadır (Ding vd., 2019:311).

Bilge liderliğin temel yönleri yargılama, eylem, ahlak ve alçakgönüllülük olarak belirtilmektedir. Bilge liderlik kavramı, kamu yararına hizmet edecek uygun eylemi uygularken en uygun yargıya ulaşma çabalarında deneyimsel bilginin uygulanmasıyla ilgili bir kavramı ifade etmektedir. Yani bilgeliğin geliştirilmesi, karar almadan ve eyleme geçmeden önce belirli bir durumun göze çarpan yönlerini tanıma kapasitesi olan durumsal

değerlendirme gibi, tüm durumlarda ortak iyiye ulaşmanın yollarını bilmek yoluyla gerçekleştirilir. Bu nedenle yargılama, yalnızca doğru şekilde nasıl hareket edileceğini bilmek, gerekli beceri ve yeterliliklere sahip olmakla ilgili olmayıp, daha da önemlisi, doğru zamanda ve doğru eylemi gerçekleştirme kapasitesine sahip olmayı gerektirdiğinden, bilge liderliğin merkezinde yer almaktadır. Bu da iş dünyasında bireylerin hem etkili hem de ahlaki açıdan sağlam kararlar almasına yardımcı olmaktadır (Hassi ve Storti, 2023:49).

Bilge liderler, bilgi ve bilişsel becerilere ek olarak kendini yansıtmaya ve kişilerarası becerilere sahiptir. Tüm çalışanların başarısını arttıracak doğru yargılarda bulunmaya ve kararlar almaya çalışırlar. Çünkü şunu bilirler: hepimiz bu işte birlikteyiz. Bilge liderler çalışanlarını destekler, birleştirir ve içlerindeki en iyiyi ortaya çıkararak gelişime katkıda bulunurlar. Bilge liderler, yüksek düzeyde öz farkındalığa, öz bilgiye ve öz güvene sahiptir, ahlaki temellere dayanırlar. Bilgiyi ve uygun duyguları paylaşırlar. Amaç, adalet ve hizmet duygusuyla motive olurlar. Teknik bilgi ve becerilerin ötesinde, bilge yargılara ve etik ilkelere öncelik verirler. İnsanlarda en iyiyi nasıl ortaya çıkaracaklarını bilirler. Her şeyi bilmediklerini bilirler ve daha düşük rütbede olsalar bile başkalarının tavsiye ve önerilerini dinlemeye açıktırlar. Örgütte ve dünyada olup bitenleri gözlemlerler ve başkalarının bakış açısını anlamaya çalışırlar. Bu liderler psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratır. Böylece çalışanlar karşıt görüşlerini dile getirmekten veya yaratıcı önerilerde bulunmaktan korkmazlar. Zeki ve bilgili olmalarına rağmen aynı zamanda açık, yaratıcı, dürüst, cömert, minnettar, şefkatli, fedakâr ve alçakgönüllüdürler. Çünkü başkalarının desteği ve işbirliği olmadan kendi başarılarına başarılı olamayacaklarını bilirler (Ardelt ve Sharma, 2021:7-8). Örgütsel bağlamda bilge liderliğin beş tanımlayıcı ilkesi bulunmaktadır. Bilge liderler (Hassi ve Storti, 2023:50);

- Gerçekleri tespit etmek için akıl yürütmeyi ve dikkatli gözlemleri kullanırlar. Karar vermek için liderler, akıl kurallarına ve insan işleyişinin entelektüel, duygusal, motivasyonel ve sezgisel alanları arasındaki etkileşimler gibi verilere başvurarak bilgelik sergilerler.
- Karar alırken rasyonel olmayan ve öznel unsurlara da izin verirler. Önde gelen örgütlerin, özellikle farklı kültürler ve değer sistemleri genelinde tüm örgütün ve çalışmaların temelini oluşturduğu, değerlerin desteklenmesi ve korunmasına ihtiyaç duyduğu bilinmektedir.
- İnsani ve erdemli sonuçlara değer verirler. Bilgelik, değerler, ahlak ve erdem açısından tanımlanır; etik yargıyı oluşturan önemli bir kurucu unsur kapsar. Bilge liderler, sosyal olarak değerli, asil ve değerli davranışları ve eylemleri teşvik ederler.
- Eylemleri pratiktir ve iş dâhil günlük hayata yöneliktir. Bilgelik, günlük faaliyetlerde harekete geçmeyi gerektirdiğinden temelde pratiktir. Bilge liderler mutlak ilkelerin bilincindedir. Ancak bunları karmaşık ve belirsiz bağlamlarda nasıl ve ne zaman uygulamaya koyacaklarını da bilirler.
- Açık sözlüdürler. İşlerinin estetik boyutunu anlar ve iyi bir hayata katkıda bulunmanın içsel, kişisel ve sosyal ödülleri ararlar. Bu da karar vermede bilgeliğin hayati önem taşıdığı anlamına gelmektedir.

Liderlik tarzı, seçimi ve performansı tüm örgüt düzeylerini etkilemektedir. Öyle ki, herhangi bir örgütün liderlik tarzının, onun başarı oranını belirlediği söylenebilir (Jamadi vd., 2022:73). Bilge liderler doğru hedefleri seçerler ve bu hedeflere ulaşmak için bilgi, deneyim ve kararları bir eylem planında birleştirirler. Çoğu durumda, bilge liderler, iletişim kurarak çalışanlar arasında hedeflerin öngörülmesini ve harekete geçilmesini kolaylaştırır. Bilge liderler, başkalarında pratik bilgeliği geliştirebilirler; onları iletişim yoluyla, ikna yoluyla ya da anlatılarla ikna ederek eyleme geçirirler. Liderler deneyimlerini, değerlerini, inançlarını ve bilgeliğini anlatılara dönüştürür, karşılaştıkları birçok durumdan genellemeler çıkarır ve deneyimsel bilgi ve bilgeliğini anlatılar halinde çalışanlara aktarır (Bostanlı ve Habisch, 2023:129). Bilge liderlerin temel yetenekleri şunlardır (Hassi ve Storti, 2023:51);

- İyiliği yargılayabilirler. Değerlerine ve etik değerlerine göre kuruluşları ve toplumları için neyin iyi olduğunu ayırt edebilirler. Hedefleri, arzu edilen örgütsel sonuçlara ulaşmayı amaçlarken ahlaki olarak belirlenir.
- Konunun özünü kavrayabilirler. Herhangi bir durumun arkasında ne yattığını sezgisel olarak algırlar, sonuçlarını hızlı bir şekilde öngörürler, bir gelecek vizyonu formüle ederler ve arzu edilen en iyi sonuçları elde etmek için gereken uygun eylem hakkında bir karar verirler.
- Yöneticiler ve astlar da dâhil olmak üzere tüm üyelerin birbirlerinden öğrenmeleri için resmi ve resmi olmayan fırsatlar yaratarak ortak bağlam yaratabilirler. Bunu yapmak için bilgi paylaşımı, ilişki kurma, destekleyici etkileşim yürütülür ve teşvik edilir. Bu da karşılaşılan sorunlara alternatif çözümler üreten bir amaç duygusunun yaratılmasına katkıda bulunur.

- İşin özünü iletebilirler. Uzmanlıklarının özünü örtük bilgiye dönüştürebilir ve bunu herkesin anlayabileceği bir şekilde başkalarına etkili bir şekilde iletebilirler. Mesajlarını, çeşitli bağlamlardan ve farklı geçmişlere sahip olsalar bile alıcıların sorunsuz bir şekilde kavrayabilecekleri noktaya kadar etkili bir şekilde kodlarlar.
- Siyasi güç kullanabilirler. Farklı ilgi alanlarına ve çatışan hedeflere sahip bireyleri bir araya getirebilir ve onları harekete geçmeye teşvik edebilirler. Bunu, onları aynı vizyona bağlı kalmaları ve ortak hedefleri takip etmeleri için yaparlar. Diğerlerinin bakış açılarını ve duygularını kavrayabilir ve onlarla bağlantı kurabilirler.
- Başkalarında pratik bilgeliği geliştirebilirler. Bilinen mentorluk ve koçluk becerilerini kullanarak, öğrenme fırsatlarını besleyip yaratarak bilgi ve uzmanlıklarını örgüt içinde paylaşma yeteneğine ve isteğine sahiptirler. Bu uygulama astların liderin bilgeliğinin bir kısmını kazanmalarına olanak tanır.

2.2. Yaratıcı Takım İklimi

Sürekli genişleyen küreselleşme nedeniyle bilgiye ulaşmak giderek daha hızlı ve daha kolay erişilebilir hale gelmektedir (Palm, 2019:1). Örgütsel bağlamda daha fazla değer elde etmek için yaratıcı kaynak bulma stratejileri, rekabetçi ve stratejik bir fark yaratan unsur haline gelmektedir. Yaratıcılığı artırmak için örgütler, çalışanlarının bilgisinden ve uzmanlığından yararlanarak ilgili ekipleri kurmaktadır. Bu ekipler, farklı fonksiyonel geçmişlere sahip çalışanların problem çözme yeteneklerini ve uzmanlık bilgilerini bir araya getirmektedir. Burada iklim kavramı, ekip üyelerini belirli bir çalışma ortamında ödüllendirilen ve destekleyen politikalara, prosedürlere ve uygulamalara yönelik ortak algıları ifade etmektedir (Kiratlı vd., 2016:196).

Yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesini ifade eden yaratıcılık, çağdaş örgütlerde rekabet avantajı kaynağı olarak giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bu nedenle yaratıcılık iklimi, yaratıcı fikirleri ve yeni girişimleri kabul eden, teşvik eden ve destekleyen çalışma biriminin çalışanların algılarında değişiklik yapılması yoluyla teşvik edilebilir (Sung vd., 2018:197). Yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratılmasını içermektedir. Yaratıcılık iklimi, örgütteki yaşamı karakterize eden, gözlenen ve yinelenen davranış, tutum ve duygu kalıpları olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir iklim, bireyler ile rutinler, kurallar, prosedürler, stratejiler, politikalar ve fiziksel çevre arasındaki etkileşimlerden ortaya çıkmaktadır (Sandvik vd., 2018:41).

Çalışanların iş faaliyetlerini bir ekip olarak yerine getirmesi gerektiğinde, iklim kavramı, yönetimle ilgili faktörler ile arzu edilen sonuçlar arasındaki eksik bağlantıyı saptayabilir. İklim, bireysel ekip üyelerinin sosyal çevreleriyle etkileşim yoluyla geliştirilen kolektif inançlarının farklı bir modelinin sonucudur. Yaratıcılık genel olarak herhangi bir alanda yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, güçlü bir yaratıcı takım ikliminin varlığı, güç sorunların üstesinden gelinmesinde veya en azından etkili bir şekilde ele alınmasında önemlidir (Kiratlı vd., 2016:198).

Takım terimi, belirli bir hedefe veya göreve odaklanmış bireylerin oluşturduğu topluluklar olarak tanımlanmakta ve örgütsel bağlamda uzun bir süre içerisinde ortaya çıkan gruplar olarak görülmektedir. Yaratıcılık da deneyimin zirveye ulaştığı bir durum olarak görülmekte ve eldeki görev, zorluklar ve beceriler arasında bir denge gerektiğinde, net hedeflere sahip olduğunda, anında geri bildirim sağladığında ve dikkat dağıtıcı unsurlar ortadan kaldırıldığı durumlarda gerçekleştirilebilir. Yaratıcılık, derin bir konsantrasyon durumuna ve başlı başına keyif veren bir aktiviteye yol açmaktadır. Takım süreçleri, ortak hedeflerin geliştirilmesi, katılım, yaratıcıya destek ve güvenlik gibi ekip yaratıcılığını etkileyen iklim faktörlerini içermektedir. Takım iklimi, örgüt üyelerinin bireysel algılarının toplamıdır. Örgüt ikliminin temel amacı, çalışanların örgütlerini nasıl deneyimlediklerini anlamaktır. Bu anlamda takım ikliminin amacı çalışanların çalışma gruplarını veya takımlarını nasıl deneyimlediklerini anlamaktır. Yaratıcılık için takım iklimi konusu, bireysel yaratıcılık ile kurumsal yaratıcılık arasında bir bağlantı olarak görülebilir (Deckert, 2019:7-8).

Sosyal bilgi işleme teorisi, bireylerin çalışma ortamlarını, kendilerini çevreleyen sosyal ipuçlarını gözlemleyerek anlamaya çalıştıklarını ve bunun da bir iklim oluşturduğunu sürmektedir. Bu iklim, çalışanların bilinçli, günlük deneyimleriyle doğrudan ilişkili, şekillendirilebilir, liderlerin doğrudan kontrolü altında olan, yaratıcı çabanın kabulü, teşviki ve desteklenmesi ile ilgili takım üyeleri tarafından paylaşılan kolektif bir algıyı ifade etmektedir. Yaratıcılığa yönelik takım iklimi, yaratıcılığı destekleyen takım bağlamının özet bir algısını temsil ettiğinden, üye yaratıcılığını geliştirmek için bunun nasıl çalıştığını anlamak, potansiyelinin tam olarak kullanılması açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, yaratıcı iklimi büyük ölçüde duygusal ve

motivasyonel işlevlere, içsel motivasyona ve çalışanların açıklık, bağlılık ve risk alma gibi arzu edilen tutumlarını nasıl geliştirdiğine odaklanmaktadır (Sung vd., 2018:199).

Yaratıcılık için takım iklimini oluşturan faktörler; grup vizyonunun netleştirilmesi, katılımın teşvik edilmesi, görev yönelimi, yaratıcılığa destek, karar alma sürecine katılım, çatışmaların ve azınlık etkisinin yapıcı bir şekilde yönetilmesi şeklindedir (Deckert, 2019:12). Yaratıcı bir iklimi teşvik etmede içsel motivasyon ve özerkliğin liderlik tarzlarıyla ilişkili olduğu bilinmektedir. Liderlik, sorunları yeniden çerçeveleştirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak çalışanların yaratıcı olma çabalarını teşvik etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Yaratıcılığı teşvik eden, problem çözmeyi teşvik eden, çalışanların yeni yaklaşımlar denemesini destekleyen liderler, keşfedici bir düşünme stili benimseyerek alışılmışın dışında düşünmektedirler (Sandvik vd., 2018:40-42).

Bu kavramsal bilgiler ışığında oluşturulan ve bilge liderlik ile yaratıcı takım iklimi arasındaki ilişkiyi incelemek için belirlenen araştırma hipotezi şu şekildedir;

- **Hipotez:** Bilge liderliğin yaratıcı takım iklimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu çalışmanın amacı, ticari havayollarında görev yapan amirlerin bilge liderlik özelliklerine sahip olmalarının, kabin memurlarında yaratıcı takım iklimi oluşmasındaki etkisini araştırmaktır. Çalışma için Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 24.04.2023 tarih ve E-35523585-302.99-83797 sayılı etik kurul izni alınmıştır.

Araştırma için gerekli veriler, yüzyüze anket uygulaması ile elde edilmiş olup, beşli likert ölçeğine göre hazırlanan, Ding vd. (2019) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması, geçerliliği ile güvenilirliği Üzümlü vd. (2022) tarafından yapıp test edilen “bilge liderlik ölçeği” ile Kiratlı vd. (2016) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması, geçerliliği ile güvenilirliği Pekkan ve Çalışkan (2020) tarafından yapıp test edilen “yaratıcı takım iklimi ölçeği” kullanılmıştır. Bu kapsamda 2023 yılı mayıs ayında, İstanbul merkezli çalışan ve İstanbul Havalimanı ile Sabiha Gökçen Havalimanı'nda faaliyet gösteren ticari havayolu işletmelerinde görev yapan kabin memurlarına ulaşılmaya çalışılmış ve geri dönüş sağlanan 152 anket sonucu elde edilen veriler analiz edilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

Çalışmanın bağımsız değişkenini “bilge liderlik”, bağımlı değişkenini ise “yaratıcı takım iklimi” oluşturmaktadır. Anket yardımıyla elde edilen verilere SPSS istatistik programı ile güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapılmış, sonrasında LISREL yapısal eşitlik modellemesi ile araştırmanın hipotezi test edilmiştir.

Tablo 1. Güvenirlik Analizi

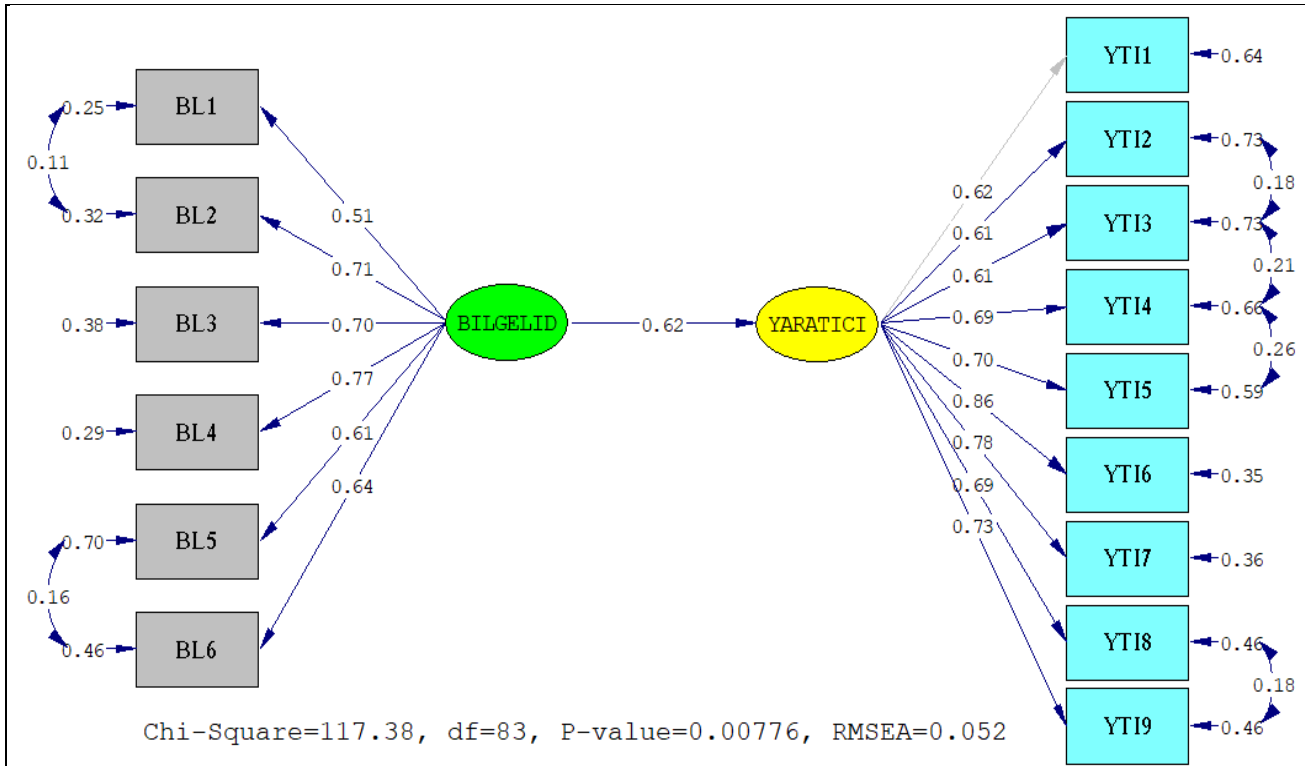
	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Bilge Liderlik Ölçeği	6	0,872
Yaratıcı Takım İklimi Ölçeği	9	0,903
Anketin Tümü	15	0,912

Güvenirlik analizi sonuçlarına göre bilge liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,872 ve yaratıcı takım iklimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,903 değerlerinde bulunmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre ise hem bilge liderlik ölçeğinin hem de yaratıcı takım iklimi ölçeğinin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bilge liderlik ölçeğinin toplam varyansın % 62,004'ünü açıkladığı ve KMO örneklem yeterlilik testi sonucunda (0,861) örneklemin yeterli düzeyde (Çokluk vd., 2016:207) olduğu bulunmuştur (Bartlett's küresellik testi Sig. 0,000, Ki-kare değeri 437,357, serbestlik derecesi 15). Yaratıcı takım iklimi ölçeğinin toplam varyansın % 56,690'ını açıkladığı ve KMO örneklem yeterlilik testi sonucunda (0,897) örneklemin yeterli düzeyde (Çokluk vd., 2016:207) olduğu bulunmuştur (Bartlett's küresellik testi Sig. 0,000, Ki-kare değeri 729,226, serbestlik derecesi 36).

Tablo 2. Yapısal Modelin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütü	Bulunan Değer	Uyum Ölçütü	Bulunan Değer
Ki-kare (χ^2)	117.38	Serbestlik derecesi (df)	83
χ^2/df	1.4	P değeri	0.00776
RMSEA	0.052	NFI	0.96
NNFI	0.98	PNFI	0.76
CFI	0.98	IFI	0.98
RFI	0.95	RMR	0.052
SRMR	0.051	GFI	0.91
AGFI	0.86	PGFI	0.63

Yapısal modelin uyum ölçütleri sonuçlarına göre modelin kabul edilebilir referans aralıklarında olduğu bulunmuştur. Bu da modelin iyi uyum gösterdiğini ifade etmektedir (Erkorkmaz vd., 2013:220; İlhan ve Çetin, 2014:31).

Şekil 1. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modellemesi sonucunda bilge liderlik değişkeni ile yaratıcı takım iklimi değişkeni arasındaki yol katsayısının 0.62 olduğu görülmektedir. Modelin Ki-kare değeri 117.38, serbestlik derecesi 83, ikisinin birbirine oranı 1.4, P değeri 0.00776 ve RMSEA değeri 0.052 olarak bulunmuştur.

Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modellemesinin Sonuçları

Yapısal Eşitlik	R ²	t-değeri
Yaratıcı Takım İklimi = Bilge Liderlik x 0.62	0.35	5.68

Yapısal eşitlik modellemesinin sonucuna göre bilge liderlik bağımsız değişkeni ile yaratıcı takım iklimi bağımlı değişkeni arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye göre bilge liderlik değişkenindeki bir puanlık artışın, yaratıcı takım iklimi değişkeninde 0.62 puanlık bir artışa ve benzer şekilde bilge liderlik değişkenindeki bir puanlık azalışın, yaratıcı takım iklimi değişkeninde 0.62 puanlık bir azalışa neden olacağı söylenebilir. Buradan yola çıkarak, çalışmaya dâhil olan kabin memurlarında bilge liderlik

algısının yaratıcı takım iklimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır denilebilir. Bu durumda araştırmanın hipotezi de doğrulanmaktadır: Bilge liderliğin yaratıcı takım iklimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4. SONUÇ

Bilgeliliğin belirli yönlerine yapılan vurgu kültürler ve çağlar arasında farklılık gösterse de, üzerinde anlaşılan evrensel ilkeler nedeniyle çeşitli bilgelik anlayışları farklılıklardan ziyade benzerliklere sahiptir. Bilgelik, liderlikte önemli bir rol oynamaktadır ve çoğu zaman örgütsel kararların iyi liderliğin en önemli bileşeni temsil ettiği göz önüne alındığında, örgütler için hayati öneme sahiptir. Tersine, pek çok örgüt, tüm paydaşlar için iyi, doğru ve adil olandan ziyade, kişisel kazanç arayışına giren davranışları ve kültürleri teşvik eden liderlerinin tedbirsizce uygulamaları ve mantıksız kararları nedeniyle başarısızlıklarla karşı karşıyadır. Dahası, dünyadaki çağdaş gerçeklikler, öngörülemez kaos ve değişkenlik ile karakterize edilen, liderlik fırsatları sunan ve sonuç olarak yeni düşünme ve iş yapma yollarını teşvik etmeye zorlayan bir dönem yaşanmaktadır. Liderlik örgüt içinde karmaşık bir görevi temsil ederken, günümüz koşulları bu zorluğu daha da artırıyor ve örgütsel eylemlerde bilge liderlere olan ihtiyacı artırmaktadır. Dünyada yaşanan belirsizlik, yeni teknolojiler, değişen demografik yapı ve hızla değişen tüketim eğilimleriyle damgalandığı günümüzde akıllı liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun için bilgelik, liderlik için çok önemli bir faktör olarak görülmektedir (Hassi ve Storti, 2023:48).

Yaratıcılık ve takım iklimini kontrol etme konusunda liderlik, katkı sağlayan bir faktör gibi görünmektedir. Takım iklimi, üretkenlik ve bireysel yaratıcılık için örgütsel süreçlerin devamında gerekli bir unsurdur. Destekleyici bir takım iklimi, algılanan çalışan kapsayıcılığı, hedeflerin netliği, paylaşılan bilgi ve iletişim, üretkenlik ve yaratıcılık açısından önemlidir. Liderlik ve yaratıcı takım iklimi; örgütsel etkinliği ve verimliliği etkileyen en önemli faktörlerden ikisidir. Örgütte yaratıcı ekip iklimi, hem yaratıcılığın hem de ekip çalışmasının teşvik edildiği ve desteklendiği bir iklimden türetilmelidir. Bu tür bir iklimin, üretkenlik ve olumlu çıktılar için daha yüksek bir potansiyel ve kapasite sağladığı ifade edilmektedir. Örgütte ideal bir yaratıcı takım ortamında çalışanlar, fikirlerin, denemelerin, risk almanın ve yaratıcı inisiyatifin teşvik edildiği açık ve çok yönlü bir liderlikle yönetilmektedirler. Bu ortamda ortak bir vizyon, üzerinde anlaşılan hedefler, esneklik, olumlu geri bildirim, daha fazla özerklik, kişisel inisiyatif verme, olumlu ve destekleyici takım ilişkisi ve iklimi sağlamada liderlerin rolü büyüktür (Palm, 2019:6-7).

Bu çalışmada ticari havayolu işletmelerindeki amirlerin bilge liderlik özelliklerine sahip olmalarının, kabin memurlarında yaratıcı takım iklimi oluşmasındaki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada bağımsız değişkeni bilge liderlik, bağımlı değişkeni yaratıcı takım iklimi oluşturmaktadır. Araştırmanın yapısal eşitlik modellemesi sonucunda, yapısal modelin uyum ölçütlerinin kabul edilebilir referans aralıklarında olduğu ve modelin iyi uyum gösterdiği saptanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesine göre bilge liderlik değişkeni ile yaratıcı takım iklimi değişkeni arasındaki yol katsayısı 0.62 olarak bulunmuştur. Buna göre bilge liderlik değişkenindeki bir puanlık artışın, yaratıcı takım iklimi değişkeninde 0.62 puanlık bir artışa ve benzer şekilde bilge liderlik değişkenindeki bir puanlık azalışın, yaratıcı takım iklimi değişkeninde 0.62 puanlık bir azalışa neden olacağı görülmektedir. Sonuç olarak araştırmanın hipotezi doğrulanmıştır ve çalışmaya dâhil olan kabin memurlarında bilge liderlik algısının yaratıcı takım iklimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır denilebilir.

Bilge liderlik açısından kabin memurları için, bağlı buldukları amirlerinin; örgütsel sosyal sorumluluk temelli etik yargılarda bulunduğu, bilgiyi paylaşma fırsatı verdiği, bilgiyi paylaştığı kişiyle iyi derecede etkileşim kurduğu, olayların özünü kavrayan, isabetli tahmin yeteneğine ve etkili bir iletişim yeteneğine sahip olduğu, günlük iletişim kurabilmek ve yeterli düzeyde bir etkileşim yaratabilmek için politik gücünü kullandığı, yaşamdan örnekler vererek pratik bilgeliği ve akılcı olmayı teşvik ettiği ifade edilebilir.

Yaratıcı takım iklimi oluşumunda kabin ekibinin; birbirinin her türlü fikir ve görüşlerine açık olduğu, yapıcı tartışmalar için aktif olarak birbirlerine başvurduğu, bir şeyleri yapmanın yeni yollarını denemek için teşvik edildikleri, alışılmamış ya da bilinmeyen fikirler ve bakış açılarını keşfetmekten memnun oldukları, ekip içinde reddedilme korkusu olmadan, fikirlerini açıkça paylaştığı, birbirinin fikirlerini geliştirmenin bir çalışma şekli olduğu, her üyenin katkısının ciddiye alındığı, güven ortamının oluşmasına yol açan davranışların desteklendiği, etraflıca ve detaylı düşünmeye çalıştıkları belirtilebilir.

Bilge liderlik ile yaratıcı takım iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada sivil havacılık sektörüne odaklanılarak ticari havayolu işletmelerinde görev yapan kabin memurları ele alınmıştır. Elde edilen sonuçta göre hem bilge liderlik kavramının hem de yaratıcı takım iklimi kavramının, bu örneklem çerçevesinde olumlu kavramlar olarak algılandığı ve iki kavramın birbirini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Araştırmada hem

zaman hem de maliyet bakımından İstanbul İli ile sınırlı kalmıştır. Gelecekte bilge liderlik ve yaratıcı takım iklimi konularını ele alan çalışmaların, farklı zaman dilimlerinde, farklı bölgelerde veya farklı sektörlerde yapılması halinde farklı sonuçlar doğurması mümkündür.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makalede kullanılan ölçek için yazar tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Kırklareli Üniversitesi Etik Komisyonundan 24/04/2023 tarih ve E-35523585-302.99-83797 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. For the scale used in the article, it is declared by the author that permission was obtained from the original owner of the scale. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 24/04/2023 and numbered E-35523585-302.99-83797 was obtained from the Ethics Committee of the University of Kırklareli. The author contributed to all sections and stages of the study alone.**

KAYNAKÇA

- ARDELT, Monika ve SHARMA, Bhavna (2021), “*Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job Satisfaction, and Well-Being*”, **Frontiers in Communication**, S.6, ss.1-23.
- BOSTANLI, Lu ve HABISCH, Andre (2023), “*Narratives as a Tool for Practically Wise Leadership a Comprehensive Model*”, **Humanistic Management Journal**, S.8, ss.113-142.
- ÇOKLUK, Ömay, ŞEKERCİOĞLU, Güçlü ve BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2016), **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 4. Baskı.
- DECKERT, Carsten (2019), “*Tensions in Team Creativity: Using the Value Square to Model Team Climate for Creativity*”, **Working Papers in Industrial Engineering** (Ed. Jörg Niemann, Carsten Deckert), Hochschule Düsseldorf (HSD) Düsseldorf University of Applied Sciences Press, Düsseldorf, ss.1-24.
- DING, Weixu, CHOI, Eugene ve AOYAMA, Atsushi (2019), “*Relational Study of Wise (Phronetic) Leadership, Knowledge Management Capability, and Innovation Performance*”, **Asia Pacific Management Review**, S.24, ss.310-317.
- ERKORKMAZ, Ünal, ETİKAN, İlker, DEMİR, Osman, ÖZDAMAR, Kazım ve SANİSOĞLU, S. Yavuz (2013), “*Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri*”, **Türkiye Klinikleri Journal Medical Sciences**, S.33(1), ss.210-223.
- HASSI, Abderrahman ve STORTI, Giovanna (2023), “*Wise Leadership: Construction and Validation of a Scale*”, **Modern Management Review MMR**, S.28(1), ss.47-69.
- İLHAN, Mustafa ve ÇETİN, Bayram (2014), “*LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması*”, **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, S.5(2), ss.26-42.
- JAMADI, Farzad, NEMATI, Leyla ve HEMMATI, Shahram (2022), “*Identify the Role of Wise Leadership on Empowerment, Ethical Resilience, Retention of Human Resources Mediated by Organizational Agility*”, **Scientific Quarterly of Supervision and Inspection**, S.15(58), ss.73-98.
- KIRATLI, Nadine, ROZEMEIJER, Frank, HILKEN, Tim, RUYTER, Ko de ve JONG, Ad de (2016), “*Climate Setting in Sourcing Teams: Developing a Measurement Scale for Team Creativity Climate*”, **Journal of Purchasing & Supply Management**, S.22, ss.196-204.
- MURPHY, Carole, ÖZTURGUT, Osman ve FRENCH, Joan (2013), “*Brain-Wise Leadership*”, **Journal of International Education and Leadership**, S.3(2), ss.1-12.

- PALM, David (2019), “*Ambidextrous Leadership and Creative Team Climate for Innovativeness in Swedish Healthcare*”, **Master’s Thesis in Psychology**, Department of Psychology University of Gothenburg Publisher, Gothenburg.
- PEKKAN, Nazmiye Ülkü ve ÇALIŞKAN, Abdullah (2020), “*Yaratıcı Takım İklimi Ölçeği: Türkçe’ye Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması*”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.19(39), ss.1007-1021.
- SANDVIK, Alexander Madsen, CROUCHER, Richard, ESPEDAL, Bjame ve SELART, Marcus (2018), “*Intellectual Stimulation and Team Creative Climate in a Professional Service Firm*”, **Evidence-Based HRM**, S.6(1), ss.39-53.
- SUNG, Sun Young, DU, Jing ve CHOI, Jin Nam (2018), “*Cognitive Pathways of Team Climate for Creativity: Implications for Member Creativity and Job Performance*”, **Human Performance**, S.31(4), ss.197-215.
- ÜZÜM, Burcu, ÖZKAN, Osman Seray ve GÜLBAHAR, Yasemin (2022), “*Bilge Liderlik Ölçeği’ni Türkçeye Uyarlama Çalışması*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.14(3), ss.1795-1803.

