

Yayın Geliş Tarihi: 20.04.2022
Yayına Kabul Tarihi: 26.09.2022
Online Yayın Tarihi: 30.09.2022
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1106298

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 24, Sayı: 3, Yıl: 2022, Sayfa: 1335-1360
E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

PSİKODİNAMİK LİDERLİK YAKLAŞIMI BAĞLAMINDA LİDERLİK TARZLARI İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ¹²

Utku DEMİRCİ*
Soner TASLAK**

Öz

Yönetim disiplinde liderlik düşüncesi üzerine birçok çalışmanın yapıldığı bilinmektedir. Liderlik kavramının daha iyi anlaşılması ve açıklanması adına ileri sürülen teorilere, yaklaşımlara ve modellere genel olarak bakıldığında bu çalışmaların daha çok somut ve rasyonel nitelikteki liderlik davranışlarını ele aldığı tespit edilmiştir. Psikodinamik düşünce anlayışından doğan ve liderlik olgusuna yeni bir pencere açan psikodinamik liderlik yaklaşımı ise daha önceki liderlik yaklaşımlardan farklı olarak somut ve rasyonel olayların ötesine geçerek soyut ve irrasyonel nitelikteki lider davranışlarını da anlamaya çalışır.

Bu noktadan hareketle, psikodinamik liderlik yaklaşımı bağlamında liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin irdelenmesi ve bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici bir rolünün olup olmadığının ortaya çıkartılması çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi adına Muğla Büyükşehir Belediyesi başkanı ile bu belediyede görev yapan orta ve üst kademe yöneticilerden oluşan 156 kişilik bir evren belirlenmiştir. Anket ve görüşme teknikleriyle veri toplanan 128

¹ Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı “Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Liderlik Tarzları ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

² Çalışmanın verileri, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 24.12.2020 tarih 85 sayılı karar numarası ile elde edilmiştir.

* Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Taslak, S., Demirci, U. (2022). Psikodinamik liderlik yaklaşımı bağlamında liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi ilişkisi üzerine bir araştırma: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (3), 1335-1360.

* Arş. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-6853-5955, utkudemirci@mu.edu.tr.

** Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-6895-8915, sonertaslak@mu.edu.tr.

katılımcı, çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Elde edilen veriler karma yöntem (nicel ve nitel yöntemler) ile analiz edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde dönüşümcü liderlik tarzı ile lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bir başka ifadeyle, takipçilerin algısında bir dönüşümcü lider profili ortaya çıkmıştır. Bu duruma benzer olarak psikodinamik liderlik yaklaşımı bağlamında yapılan görüşme sonucunda dönüşümcü lider anlayışına ve özelliklerine sahip bir liderin varlığı görülmüştür. Örgüt kültürünün ise liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolünün olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikodinamik liderlik yaklaşımı, Liderlik tarzları, Lider-üye etkileşimi, Örgüt kültürü.

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE CONTEXT OF PSYCHODYNAMIC LEADERSHIP APPROACH: THE MODERATOR EFFECT OF ORGANIZATION CULTURE³

Abstract

It is known that many studies have been done on the idea of leadership in the management discipline. When the theories, approaches and models put forward for a better understanding and explanation of the concept of leadership are examined in general, it has been determined that these studies mostly deal with tangible and rational leadership behaviors. Unlike previous leadership approaches the psychodynamic leadership approach tries to understand the intangible and irrational leader behaviors by going beyond concrete and rational events.

From this point of view, the main purpose of the study is to scrutinize the relationship between leadership styles and leader-member exchange within the context of psychodynamic leadership approach and to reveal whether organizational culture has a moderator role in this relationship. In order to carry out the research, a population of 156 people consisting of the mayor of Muğla Metropolitan Municipality and middle level managers and top executives working in this municipality was determined. It was collected data via face-to-face survey method and interview and the sample of study was consisted 128 participant. Data collected were analyzed with the mixed method (quantitative and qualitative method).

As a result of the analysis, it was determined that there is a significant and positive relationship between the transformational leadership style and all sub-dimensions of the leader-member exchange. In other words, a transformational leader profile emerged in the perception of the followers. Similarly it was seen that there is a leader who has transformational leader characteristics as a result of the interview conducted in the context of the psychodynamic leadership approach. It has been found that organizational culture does not have a moderator role in the relationship between leadership styles and leader-member exchange.

³ This study was made of first author's doctoral thesis which title is 'A Research on the Relationship Between Leadership Styles and Leader-Member Exchange in the Context of Psychodynamic Leadership Approach: The Moderator Effect of Organization Culture'.

Keywords: *Psychodynamic leadership approach, Leadership styles, Leader-member exchange, Organization culture.*

GİRİŞ

Liderlik kavramı ve liderlik düşüncesi ile ilgili olarak yönetim yazınında birçok çalışmanın yapıldığı bilinmektedir. Liderlik ve yönetim anlayışı yıllar itibarıyla sürekli değişim ve gelişim göstermiş, bunun sonucunda da liderlik olgusuna farklı açılardan bakan büyük adam teorisi, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık liderlik teorileri, güç ve etki teorileri, güncel (modern) liderlik yaklaşımları gibi çeşitli teoriler ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Liderlik olgusunu daha iyi anlamak ve açıklamak adına ortaya konulan tüm çalışmalar, yaklaşımlar, teoriler ve modeller genel olarak değerlendirildiğinde ortak bir paydada buluştukları görülmüştür. Bahsedilen liderlik çalışmalarının daha çok liderin somut, gözlemlenebilen ve rasyonel davranışları üzerinde durduğu, liderin veya lider adayının duygusal ve psikolojik yönlerini yeterince irdelemediği tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle, liderin psikolojik geçmişine ve yaşantısındaki tecrübelerle dikkat çeken psikodinamik liderlik yaklaşımına ilişkin çalışmaların son on yıllık süreçte arttığı gözlemlenmiştir.

Literatürde lider ile takipçileri arasında gerçekleşen ilişkileri, lider-üye etkileşimi teorisi temelinde inceleyen birçok çalışmanın olduğu görülmüştür. Ancak psikodinamik liderlik yaklaşımı bağlamında liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi ilişkisini irdeleyen herhangi bir araştırmanın yönetim literatüründe bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca psikodinamik liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılan çalışmaların daha çok ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde yoğunlaştığı görülmüş, 2021 yılı Aralık ayı itibarıyla YÖK Ulusal Tez Merkezi verilerine göre Türkiye’de ‘İşletme’ alanında hiçbir lisansüstü tez çalışmasına rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın, psikodinamik liderlik yaklaşımı özelinde ülkemizdeki ‘Örgütsel Davranış’ ve ‘Liderlik’ yazınına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın temel amacı; psikodinamik liderlik yaklaşımı bağlamında liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi ilişkisini irdelemek ve bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici bir rolünün olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu noktadan hareketle araştırma modelinde; liderlik tarzları, lider-üye etkileşimi ve örgüt kültürü bir arada değerlendirilecektir. İlaveten nitel veri toplama tekniklerinden görüşme vasıtasıyla psikodinamik liderlik yaklaşımına ilişkin elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemiyle değerlendirilerek çalışma amacı doğrultusunda yorumlanacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik Kavramı ve Liderlik ile İlgili Yaklaşımlar

İlk yazılı çalışmaların 19. yüzyılda ortaya konulduğu liderlik alanı, farklı disiplinlerdeki birçok araştırmacının odak noktalarından birini oluşturmuştur.

Liderlik ile ilgili çalışmalar yapan bilim insanları liderliği farklı boyutlarıyla ele alarak değişik tanımlamalar yapmıştır. Burns (1978, s. 12) liderliği; kişilerin ekonomik, siyasal, sosyal, vb. güç ve değerlerini kullanarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirmeleri olarak tanımlamıştır. Yukl (1989, s. 252) ise liderlik kavramını; bireyin, ortak bir amaç doğrultusunda grup faaliyetlerini koordine etmesi veya yönlendirmesi durumunda grup üyeleri üzerinde sahip olduğu zorlayıcı bir özellik taşımayan davranışsal etki olarak görmüştür.

Liderlik kavramı ve yönetim anlayışı yıllar itibarıyla sürekli değişim ve gelişim göstermiş, bunun sonucunda da liderlik olgusuna farklı açılardan bakan çeşitli teoriler ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın ortalarında, olağanüstü özellikleri ve yetenekleri ile toplumlara yön veren büyük adamları ele alan Büyük Adam Teorisi, liderlik alanında yapılan bilimsel çalışmaların temelini oluşturmuştur. Sanayi Devrimi süreci ile birlikte yeni gelişmeler yaşanmış, bu gelişmelerin ışığında liderlik ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar bir liderde olması gereken özelliklere yoğunlaşmıştır. Bu özelliklerin olmaması halinde ise lider ve liderlikten bahsedilemeyeceğini savunmuşlardır.

Ancak Özellikler Yaklaşımı, etkili liderliği açıklamada ve lider ile lider olamayanlar arasındaki temel farkları ortaya koymada yetersiz kalmıştır. Bu noktada, alandaki araştırmacılar liderin bünyesinde barındırdığı kişisel özelliklerinden ziyade liderin nasıl davranması gerektiğine odaklanmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda da Davranışsal Liderlik Teorileri ortaya çıkmıştır. Daha sonrasında liderlik, insanların amaçlara ulaşmak için etkilenmesi ve yönlendirilmesi üzerinde durmuş, bu faaliyetleri gerçekleştirirken de liderin farklı durum ve koşullara göre yararlandığı farklı güç kaynaklarını vurgulamıştır. Dolayısıyla Durumsal Liderlik Teorileri literatürde ön plana çıkmıştır. Yönetim alanında yaşanan hızlı değişimler ile birlikte liderliğin uygulanmasında geleneksel yaklaşımların yeterli olmadığı kanısına varılmış, bu görüşün sonucunda modern liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Serinkan, 2008, s. 33).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Liderlik alanında son yıllarda ilgi odağı haline gelen ve hakkında oldukça fazla çalışma yapılan yaklaşımlardan birisi de Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'dir. Lider ile üye arasındaki karşılıklı ilişkiyi irdeleyen bu teori, liderlik süreci ve süreç sonucunda elde edilen çıktılarını ele alan dikkat çekici yaklaşımlardan biri olarak literatürde yerini almıştır (Gerstner & Day, 1997, s. 837). Ortak bir amaç doğrultusunda, grup üyelerinin güdülenmesi ve yönlendirilmesine dair eylemlerin bütünü olarak tanımlanan liderlik sürecinde temel olarak; lider, izleyici ve bu iki aktör arasındaki ilişki ele alınmaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 225). Bahsedilen süreçte üye, bir grup içerisinde yer alan ve liderin astı konumundaki kişi ya da kişileri temsil ederken, etkileşim ifadesi ise lider ile üye arasında karşılıklı olarak gerçekleşen sosyal değişim ilişkilerini işaret etmektedir (Dansereau vd., 1975, s. 46).

Liderin, örgütte görev yapan üyelerle olan ilişkisi tekdüze görülmemektedir. İş yoğunluğu ve zaman kısıtı nedeniyle lider, örgütteki bazı üyeler ile yakın bir ilişki kurup daha fazla vakit geçirmeyi tercih edebilir. Bu tercihin sonucunda da yakın çevredeki üyelere (iç grup) daha fazla kaynak akışı sağlanır ve yüksek düzeyde bir etkileşim gerçekleşir. Yakın çevrenin dışında kalan diğer üyelerle (dış grup) ise resmi bir ilişki yürütülür ve düşük düzeyde lider-üye etkileşimi meydana gelir (Graen & Uhl-Bien, 1995, ss. 220-228).

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü olgusunun tam manasıyla içeriğinin belirlenmesi ve sınırlarının çizilmesi güçlük teşkil etmektedir. Ancak yine de örgüt kültürü üzerine çalışmalar yapan birçok araştırmacı, kavrama farklı şekillerde tanımlar getirerek konuyu aydınlatmaya çalışmışlardır. Örgüt kültürü hakkında yaptığı çalışmalarla alanda bilinen Schein'e (1997, s. 22) göre örgüt kültürü; bir grubun sahip olduğu ve benimsediği ortak varsayımları, grubun olayları algılama biçimini ve bu algıya bağlı olarak davranış göstermesini ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre ise örgüt kültürü algılama, düşünme, hissetme gibi bilişsel öğeleri içermesinin yanı sıra çalışan davranışlarına etki eden somut göstergeleri de bünyesinde barındırmaktadır (Lukasova, 2004, s. 95).

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan tanımlarda dikkati çeken bir nokta, konu ile ilgili araştırmacıların örgüt kültürünü yansıttığı düşünülen unsurlara vurgu yapmasıdır. Bu bağlamda Kilmann (1985, s. 63) yapmış olduğu tanımda; değerlerin, varsayımların, ideolojilerin, inançların, beklentilerin, normların, tutum ve davranışların bir araya gelerek örgüt kültürünü oluşturduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Bowditch ve Buono'ya (1997, s. 286) göre örgüt kültürü; örgüt üyelerince ortaklaşa paylaşılan değerlerden, varsayımlardan, normlardan, beklentilerden ve inançlardan oluşmaktadır.

Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı

Psikodinamik liderlik yaklaşımının tam olarak anlaşılabilmesi ve açıklanabilmesi için öncelikle bu yaklaşımın temelini oluşturan psikodinamik düşüncenin tüm yönleriyle ele alınması gerekmektedir. Northouse'a (2016, s. 295) göre, insanın günlük yaşantısında aldığı kararların ve sergilediği rasyonel davranışların altında birtakım irrasyonel güçler ve ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel yaşamda da bu durumun benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla örgüt içindeki çalışanları, irrasyonel süreçleri göz ardı ederek, sadece gözlemlenebilen, somut ve rasyonel davranışları üzerinden değerlendirmek birçok örgütsel olay ve olgunun sağlık bir şekilde açıklanamamasına neden olacaktır. Bu doğrultuda, insan davranışlarının sebeplerini ve sonuçlarını daha iyi analiz edebilmek için hem rasyonel hem de irrasyonel süreçlerin birlikte ele alınması psikodinamik düşünce açısından önem arz etmektedir (Northouse, 2016, s. 296).

Bu açıklamalar ışığında psikodinamik yaklaşım, insanın oldukça karmaşık ve değişken bir yapıdan oluştuğunu varsayar ve onun davranışlarında 'bilinçdışı'

olarak tabir edilen süreçlerin etkili olduğunu ileri sürer. Buna bağlı olarak da insanın bilinçaltında yatan düşüncelerine ve tecrübelerine odaklanır. Bir diğer ifadeyle, bilinçaltının derinliklerinde var olan tecrübelerin, insanın bilinçli olarak gerçekleştirdiği davranışları etkilediğini iddia eder. Bu noktadan hareketle, insanın doğumuyla başlayan gelişim sürecini ve bu süreçte etkili olan tüm faktörleri temelde bilinçaltına vurgu yaparak açıklamaya çalışır (Northouse, 2016, s. 296).

Psikodinamik yaklaşım, insan davranışları ve kişilik hususunda birçok varsayım öne sürmektedir. Psikodinamik yaklaşımın öne sürdüğü temel varsayımları şu şekilde özetlemek mümkündür (McLeod, 2020, ss. 2-3):

• Davranışlarımız ve duygularımız büyük oranda bilinçaltı güdülerimizden etkilenir.

• Yetişkinler olarak davranışlarımız ve duygularımız çocukluk deneyimlerimize dayanır.

• Dil sürçmeleri de dâhil olmak üzere bütün davranışların bir nedeni bulunmaktadır.

• Kişilik üç kısımdan oluşmaktadır: İd, ego ve süperego.

• Bilinçdışı zihinde yer alan id ve süperego, zihnin bilinçli kısmını oluşturan ego ile sürekli bir çatışma halindedir. Bu çatışmanın sonucunda, egonun savunma mekanizmalarını kullanmasıyla birlikte endişe meydana gelir.

İnsan davranışlarının altında yatan nedenlerin açıklanmasında önemli bir rol oynayan psikodinamik yaklaşıma ilişkin ilk bilimsel çalışmaların 19. yüzyıl itibarıyla ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yüzyılda; Nietzsche, Heinroth, Schopenhauer, Carus, Hartman, Fecher gibi pek çok bilim insanının araştırmalarında psikodinamik düşüncenin izlerini görmek mümkündür. 20. yüzyıla gelindiğinde ise Sigmund Freud'un çalışmaları ile birlikte psikodinamik yaklaşımın popülaritesi artmaya başlar. Freud, literatürdeki bilgi birikiminden yola çıkarak dinamik psikolojiyi oluşturur. Onun klinik çalışmaları ve kendine has düşünce tarzı sayesinde psikodinamik kavramı spekülatif bir çaba olmaktan çıkarak gözleme, deneye ve tedaviye dayanan sistematik bir yapıya dönüşür (Wallace, 2008, s. 11).

Psikodinamik yaklaşım; bireyin davranışları üzerinde etkili olan ve sebebi açıkça bilinmeyen endişe, korku, acı ve bastırılmış birtakım özlemlerin ortaya konulması ve çözümlenmesi olarak ifade edilmektedir (Güler, 2008, s. 63). Psikodinamik yaklaşımın doğuşunda ve gelişiminde, Freud'un görüşleri ve bu doğrultuda sürdürdüğü araştırmaları ön sırada yer almaktadır. Freud; oluşan psikozların pek çoğunun, bireyin çocukluğunda tatmin edilemeyen istek ve ihtiyaçlarının bastırılması ve buna bağlı olarak bilinçdışına itilmesinden kaynaklandığını öne sürmüştür. Bu görüşünü klinik deneyler ile kanıtlamaya çalışmış ve yaptığı çalışmalarla psikodinamik yaklaşımın doğmasına zemin hazırlamıştır (Arkonaç, 1998, s. 383).

Psikodinamik düşünceden doğan psikodinamik liderlik yaklaşımı; örgüt içindeki bireyleri ve grupları irdeler, örgüt içi iletişime yoğunlaşır ve lider-üye etkileşimine odaklanır. Daha önceki liderlik yaklaşımlarından farklı olarak somut ve rasyonel olayların ötesine bakar, soyut ve irrasyonel olguları anlamaya çalışır. Örgütü hem bilinçli süreçlerin hem de bilinçdışı süreçlerin hüküm sürdüğü ve çevresiyle etkileşim halinde olan bir canlı sistem olarak ele alır. Dolayısıyla bu yaklaşımda liderin temel görevi, örgütün çevresiyle olan etkileşimini bilinç ve bilinçdışı süreçleri de göz önünde tutarak etkin bir şekilde yönetmektir (Karahan, 2019, s. 238).

Psikodinamik liderlik yaklaşımı, psikanalitik görüş temelinde bilinçdışı tecrübelerle işaret ederek sosyal süreçlere atıfta bulunur. Bu yeni liderlik yaklaşımı, psikodinamik bakış açısını kendisine rehber edinir ve örgütteki problemlerin tüm yönleriyle değerlendirilerek doğru bir şekilde teşhis edilmesine ve çözümlenmesine katkı sağlar (De Jager vd., 2003, s. 87). Psikodinamik liderlik yaklaşımında liderin ve takipçilerinin kişilik özellikleri, aile kökeni, psikolojik geçmişi, ihtiyaçları, dürtüleri ve güdülerini derinlemesine analiz edilir. Yapılan bu analiz, liderin ve takipçilerinin daha iyi anlaşılmasına ve buna bağlı olarak örgüt içinde kendi kimliklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmelerine neden olur (Akdemir & Özer, 2018, s. 45).

Çalışanların farklı kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı motivasyon kaynaklarına ihtiyaç duydukları bilinmektedir. Örgütteki tüm çalışanlar için aynı motivasyon kaynaklarının uygulanması her zaman istenilen sonuçları vermeyebilir. Psikodinamik liderlik yaklaşımının temel amacı, liderin ve takipçilerinin kişilik özelliklerine ilişkin öz farkındalıklarını arttırmak ve örgüt içerisinde kendi kişilik tiplerine uygun olarak değerlendirilmelerini sağlamaktır. Dolayısıyla psikodinamik liderlik yaklaşımı, kişilik özelliklerine ilişkin farklılıkların doğru analiz edilmesinde örgütsel yaşama sağladığı katkı açısından oldukça önemlidir (Karahan, 2019, s. 240).

Psikodinamik liderlik yaklaşımı, bireyin sahip olduğu bazı özelliklerin onun kişiliğinde adeta kök saldığını ve bu nedenle değiştirilebilmesinin çok zor olduğunu savunmaktadır. Bu noktada Stech'e (2013, s. 321) göre asıl önemli olan, bu temel yapının olduğu gibi kabul edilmesi ve liderin karakteristik özelliklerinin örgüt ve izleyenleri üzerinde yarattığı etkinin anlaşılabilmesidir. Değiştirilmesi neredeyse imkânsız olan bu karakteristik özellikler, Winkler (2010, ss. 24-26) tarafından birtakım psikanalitik temellere dayandırılmıştır. Aile kökeni, olgunlaşma ve bireyselleşme aşamaları, bağımlılık ve bağımsızlık, gerileme, bastırma ve ego gölgeleme olmak üzere toplamda beş başlıktan oluşan temelleri şu şekilde açıklamak mümkündür (Winkler, 2010, ss. 24-26):

a) *Aile Kökeni*: Psikodinamik liderlik yaklaşımına göre, liderin sahip olduğu karakteristik özellikler üzerinde içinde yetiştiği aile oldukça etkili olmaktadır. Çünkü bu dönemde çocuk, liderliği ilk kez ebeveynlerinden görmektedir. Bireyin sahip olduğu kişiliğin ilk unsurlarının oluştuğu bu dönemde;

onun temel ihtiyaçlarının karşılanması, ebeveynleriyle olan uyumu, dayanışma ve yardımlaşmayı benimsemesi, sosyalleşmesi ve bağımsızlığını kazanması sağlıklı bir kişilik gelişimine katkı sağlar. Çocuğun hayatının ilk evresinde anne ve babasından edindiği liderlik davranışına ilişkin ilk tecrübeler, onun yetişkin bir birey haline geldiğinde nasıl bir lider olacağını ipuçlarını verir.

b) Olgunlaşma ve Bireyselleşme Aşamaları: Winkler'e (2010, s. 24) göre, çocuk büyüdükçe ailesinden daha da bağımsızlaşır. Ergenlik dönemi ve ardından gelen yetişkinlikte artık olgun bir birey haline gelir. Sosyalleşme sürecinin ilk aşamalarında ise ebeveynlerinin toplumsal değer yargılarına ilişkin doğru ve yanlışlarını hala içinde taşır ve bu doğrultuda hareket eder. Psikodinamik liderlik yaklaşımı penceresinden bakıldığında bir çocuk ile birey arasındaki otorite ilişkisi, olgunlaşma döneminin temel unsuru olarak görülür. Dolayısıyla çocuğun, ergenin ya da yetişkin bir insanın sahip olduğu otoriteyi kullanma şekli, çocuk ile ebeveyn arasında gerçekleşen otorite ilişkisine bağlıdır. Çocukluk dönemindeki otoriter bir ilişki tecrübesi, ilerleyen zamanlarda itaat etme şeklinde ya da meydan okuyucu bir yapıda kendini gösterecektir. Bu noktadan hareketle, olgunlaşma ve bireyselleşme döneminde elde edilen tecrübelerin liderlik davranışları üzerinde önemli bir etki bırakacağı söylenilebilir.

c) Bağımlılık ve Bağımsızlık: Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin birçok farklı davranışıyla karşı karşıya kalırlar. Bu farklı davranış biçimlerine bağımlı, bağımsız veya meydan okuyucu olmak üzere üç şekilde cevap verirler. Psikodinamik liderlik yaklaşımına göre, bahsedilen cevap verme şekilleri çocukluk ve yetişkinlik döneminde karşılaşılan aile tutumlarının bir sonucudur. Dolayısıyla katılımcı veya otoriter özellikler gösteren liderin davranışlarının temelinde, demokratik veya otoriter bir ortamda gelişen bir çocukluk dönemi yatmaktadır. Bağımsız bir yaklaşımla olaylara tepki gösteren kişiler ise mantık çerçevesinde hareket ederler ve mantığa uygun olmayan kısımları reddederler.

d) Gerileme: Winkler'e (2010, s. 25) göre, tüm örgüt üyelerine davranış eğitimleri verilmesi oldukça önemlidir. Bu noktada, özellikle yöneticiler liderliğe ilişkin birçok seminere katılırlar. Bu eğitimlerin amacı, örgüt içindeki takipçilerin farklı istek ve ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceklerini onlara öğretmektir. Ancak ciddi ve yorucu eğitimlerden geçen liderler, ağır baskı ve stres altında sahip oldukları yönetim bilgilerinden ziyade yine eski davranış biçimleri doğrultusunda hareket ederler. Psikodinamik yaklaşım açısından bu durum gerileme olarak adlandırılır. Geçmişten gelen bu eski davranış kalıpları, çocuklukta veya ergenlikte öğrenilen kalıplardır. Liderlik ve yönetime dair verilen tüm eğitimler, bu kalıplaşmış davranış biçimleriyle birleştirilebilir fakat onları tam anlamıyla ortadan kaldıramaz.

e) Bastırma ve Ego Gölgeleme: Psikodinamik liderlik yaklaşımını oluşturan beşinci ve son unsur, bastırma ve ego gölgeleme olarak ifade edilmektedir. Bireyin gelişim sürecinde içinde yaşadığı toplum tarafından doğru olarak kabul görmeyen davranışlar ya bastırılmakta ya da toplumun normlarına

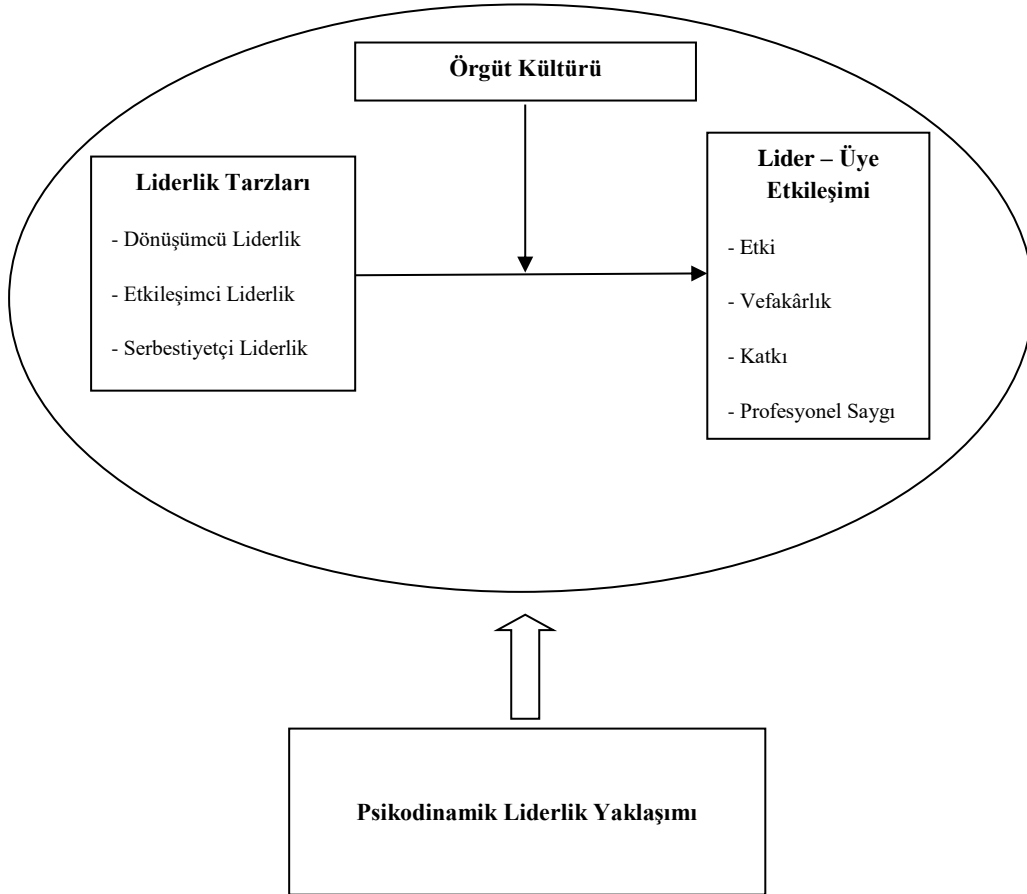
uygun davranış kalıplarına büründürülmektedir. Örgüt açısından bakıldığında, liderin davranışlarında çalışanlar tarafından olumsuz bir görüş oluştuğu takdirde bu davranış kalıbı lider tarafından bastırılacaktır. Ancak bu bastırma durumu liderin sadece algısında gerçekleşeceği için gerçek anlamda her zaman davranışlarına yansımayaabilir.

YÖNTEM

Pek çok nicel araştırma, salt ölçülebilir bilgilere dayalı olarak yapıldığından ayrıntılı yorum yapmaktan yoksun kalmaktadır. Nicel araştırmaların nitel araştırmalarla desteklenmesi, araştırmaya derinlik kazandırabilmektedir. Bu itibarla çalışmada, araştırma yöntemlerinden karma yöntem uygulanmıştır. Hem nicel araştırma hem de nitel araştırmanın bir arada kullanıldığı bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni; elde edilen bulguların detaylandırılması, sunulması ve açıklığa kavuşturulmasında daha sağlıklı sonuçların elde edilebileceği düşüncesidir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2016; Sığırı, 2021).

Araştırmanın Modeli

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma modeli; liderlik tarzları, lider-üye etkileşimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri ve psikodinamik liderlik yaklaşımının bu ilişkiler üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu anlamda modelin ilk kısmında liderlik tarzları; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestiyetçi liderlik boyutlarıyla bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Lider-üye etkileşimi ise; etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile birlikte bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Bunun yanında, liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici bir rolünün olabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla model içerisinde örgüt kültürü de düzenleyici (moderator) değişken olarak konumlandırılmıştır. Araştırma modelinin ikinci kısmında ise bu çalışmanın ana konusunu oluşturan psikodinamik liderlik yaklaşımı yer almaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri

Lider ile örgüt içerisinde yer alan üyeler arasında bir etkileşim meydana gelmekte ve bu etkileşim sürecinde birçok faktör etkili olmaktadır. Lider-üye ilişkilerine yön veren faktörlerden birisi de liderlik tarzlarıdır. Lider ile üyeler arasında gerçekleşen etkileşimde, liderin tutum ve davranışları önemli bir unsur olarak görülmektedir (Lo vd., 2010). Lider-üye etkileşiminin seyrini ve niteliğini, liderin sergileyeceği liderlik tarzı belirleyebilmektedir (Pacleb & Bocarnea, 2016). Bu anlamda, farklı liderlik tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini ölçebilmek amacıyla H₁ ana hipotezi oluşturulmuştur. Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan liderlik tarzları; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestiyetçi liderlik olmak üzere üç alt boyut üzerinden ele alınmıştır. Araştırma modelinde bağımlı değişken olarak bulunan lider-üye etkileşimi değişkeni ise; etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört alt boyut üzerinden değerlendirilmiştir. H₁ ana hipotezi ile alt boyutların yer aldığı H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e}, H_{1f}, H_{1g}, H_{1h}, H_{1i}, H_{1j}, H_{1k} ve H_{1l} hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Liderlik tarzları lider-üye etkileşimini etkiler.

H_{1a}: Dönüşümcü liderlik tarzı etki boyutunu etkiler.

H_{1b}: Dönüşümcü liderlik tarzı vefakârlık boyutunu etkiler.

H_{1c}: Dönüşümcü liderlik tarzı katkı boyutunu etkiler.

H_{1d}: Dönüşümcü liderlik tarzı profesyonel saygı boyutunu etkiler.

H_{1e}: Etkileşimci liderlik tarzı etki boyutunu etkiler.

H_{1f}: Etkileşimci liderlik tarzı vefakârlık boyutunu etkiler.

H_{1g}: Etkileşimci liderlik tarzı katkı boyutunu etkiler.

H_{1h}: Etkileşimci liderlik tarzı profesyonel saygı boyutunu etkiler.

H_{1i}: Serbestiyetçi liderlik tarzı etki boyutunu etkiler.

H_{1j}: Serbestiyetçi liderlik tarzı vefakârlık boyutunu etkiler.

H_{1k}: Serbestiyetçi liderlik tarzı katkı boyutunu etkiler.

H_{1l}: Serbestiyetçi liderlik profesyonel saygı boyutunu etkiler.

Bu tez çalışmasında, liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi test etmek adına değişkenlerin alt boyutlarıyla birlikte H₁ hipotezi kurulmuştur. Ancak bu hipotezin yanı sıra, liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi arasında gerçekleşen ilişkide örgüt kültürünün de düzenleyici bir rolünün olabileceği öngörülmektedir (Aydın, 2017; Gül, 2016). Dolayısıyla araştırma modeline bir düzenleyici (moderator) değişken örgüt kültürü de dâhil edilmiştir. Bu görüş doğrultusunda, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisini ölçebilmek amacıyla H₂ hipotezi kurulmuştur:

H₂: Örgüt kültürünün, liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışma; Muğla Büyükşehir Belediyesi'nde (MBB) görev yapan, lider-üye etkileşimi teorisine göre "iç grup"ta yer alan ve lider ile yüksek düzeyde etkileşime giren MBB yöneticileri (daire başkanı, şube müdürü, şef seviyesindeki orta ve üst kademe yöneticiler) ile MBB başkanı üzerinde yürütülmüştür. 2021 yılı itibarıyla MBB resmi web sitesinden elde edilen bilgilere göre; 155 daire başkanı, şube müdürü ve şef belediyede görev yapmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın evreni, belediye başkanı da dâhil edildiğinde 156 kişiden meydana gelmektedir. Araştırmada örneklem seçiminde ise tam sayım yöntemi tercih edilmiş; yine belediye başkanı ile birlikte 128 kişi, araştırmanın örneklemi oluşturmuştur.

Tablo 1'de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları ile yüzde oranları yer almaktadır. Buna göre; araştırmaya katılan kişilerin %62,2'si erkeklerden oluşurken, %37,8'i kadınlardan meydana gelmektedir. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında ise %75,6 ile evli olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine göz atıldığında %48 oranıyla en fazla 36-45 yaş aralığında katılımcının olduğu görülmüştür. Katılımcıların mezuniyet durumunu ifade eden değişken genel olarak değerlendirildiğinde; MBB'de görev yapan daire başkanı, şube müdürü, şef seviyesindeki orta ve üst kademe yöneticiler arasında ilkökul ve ortaokul mezunu hiç kimsenin olmadığı, bireylerin %83,4'ünün lisans ve lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmüştür. Son olarak kurumda geçirilen hizmet süresi değişkeninde; 60 kişinin (%47,2) 6-10 yıl arasında, 24 kişinin (%18,9) ise 0-5 yıl arasında çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımı

Değişkenler	Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	48	37,8
	Erkek	79	62,2
Medeni Durum	Evli	96	75,6
	Bekar	31	24,4
Yaş	18-25	0	0
	26-35	33	26,0
	36-45	61	48,0
	46-55	24	18,9
	56-65	9	7,1
Mezuniyet Durumu	İlkokul	0	0
	Ortaokul	0	0
	Lise	7	5,5
	Ön Lisans	14	11,0
	Lisans	84	66,1
	Lisansüstü	22	17,3
Kurumdaki Hizmet Süresi	0-5 yıl	24	18,9
	6-10 yıl	60	47,2
	11-15 yıl	18	14,2
	16-20 yıl	8	6,3
	21 yıl ve üzeri	17	13,4

Veri Toplama Araçları

Çalışmanın amacı doğrultusunda birtakım veri toplama araçlarına ihtiyaç duyulmuştur. Bu noktadan hareketle, araştırmanın nicel boyutu ile ilgili olarak 4 bölüm ve 77 sorudan oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Bu anket formu vasıtasıyla örnekleme yer alan daire başkanı, şube müdürü, şef seviyesindeki orta ve üst kademe yöneticilerden veri toplanılması hedeflenmiştir. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini içeren 5 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde Bass ve Avolio'nun (1993, ss. 49-80) geliştirdiği, Yurtkoru'nun (2001) güvenilirlik ve faktör analizlerini yaparak Türkçe'ye uyarladığı 36 ifadeli Çok Faktörlü Liderlik Anketi, üçüncü bölümde Liden ve Maslyn'in (1998, ss.43-72) geliştirdiği Türker, Keskin ve Mert'in (2010, ss. 1013-1039) geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yaparak Türkçe'ye uyarladığı 12 ifadeli Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği yer almaktadır. Anketin dördüncü ve son kısmında ise katılımcılara Danışman ve Özgen (2003, ss. 91-124) tarafından geliştirilen 24 ifadeden oluşan Örgüt Kültürü Ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın nitel boyutu ile ilgili olarak psikodinamik liderlik yaklaşımı bağlamında Winkler'in (2010, ss. 24-26); aile kökeni, olgunlaşma ve bireyselleşme aşamaları, bağımlılık ve bağımsızlık, gerileme, bastırma ve ego gölgeleme olarak adlandırdığı psikanalistik temeller baz alınarak 5 sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır.

Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinin başında, araştırma yapılabilmesi için gerekli izinlerin alınması adına öncelikle Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (MSKÜ) Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na 27.10.2020 tarihinde verilen araştırma önerisiyle bir başvuru yapılmıştır. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 24.12.2020 tarih ve 85 sayılı karar numarası ile yaptığı değerlendirme sonucunda araştırmacının anket çalışmasını uygulama talebi kabul edilmiştir. Alınan onaya istinaden 04.01.2021 tarihinde saha araştırmasına başlanmıştır.

Araştırmanın nicel kısmında; MBB'nin tüm birimlerine tek tek gidilerek MSKÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu kararı doğrultusunda evrende yer alan daire başkanı, şube müdürü, şef seviyesindeki orta ve üst kademe yöneticilere araştırmanın amacı, konusu ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Anket formu detaylı bir şekilde açıklanmış, ankette yer alan ifadelere içtenlikle ve hiçbirini atlamadan yanıt vermeleri halinde araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemli olacağı ifade edilmiştir. Ayrıca verilen yanıtların gizli kalacağı ve sadece bahsedilen bilimsel araştırma için kullanılacağı vurgulanmıştır.

Bu açıklamaların sonucunda, evrende yer alan 155 kişiye anket formu verilmiş ve formu doldurmaları istenmiştir. Ancak 12 kişi iş yükünün yoğun olduğunu, dolayısıyla zaman kısıtı nedeniyle anketi dolduramayacağını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra 9 kişinin dağıtılan anket formunda eksik ve hatalı işaretlemeler yaptığı tespit edilmiştir. Ayrıca 7 kişi çalışmanın gönüllülük esasına dayandığını ve bu esasa bağlı olarak çalışmaya katılmak istemediğini söylemiştir. Sonuç olarak 2021 yılı Ocak-Nisan ayları arasında yaklaşık olarak 4 ay süresince 155 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan uygulamada 127 kişi anket formunu eksiksiz bir şekilde doldurmuş ve çalışmaya %81 oranında katılım sağlanmıştır.

Araştırmanın nitel kısmındaki veri toplama sürecinde ise nitel veri toplama tekniklerinden görüşmenin gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Bu kapsamda; MBB başkanına uygulanmak üzere psikodinamik liderlik yaklaşımına ilişkin beş sorudan oluşan bir görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşmeyi gerçekleştirebilmek için 2021 yılı Mayıs ayı başında MBB başkanlığı Özel Kalem Müdürlüğü'nden randevu talep edilmiştir. Ancak MBB başkanı, iş yoğunluğu ve pandemi nedeniyle sorulara yazılı olarak cevap verebileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle ilgili kişi, 2021 yılı Ekim ayında sorulara yazılı bir şekilde yanıt vermiştir.

Verilerin Analizi

Çalışmanın nicel boyutu kapsamında anketlerden elde edilen veriler, IBM SPSS 23 ve IBM AMOS 23 paket programlarına aktarılmış ve analizler tamamlanmıştır. Bu noktada; Frekans Analizi, Güvenilirlik Analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Hayes Analizi'ni gerçekleştirebilmek için IBM SPSS 23 paket programı kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kapsamında Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Yol Analizi yapılmıştır. Bu analizler için IBM AMOS 23 paket programı kullanılmıştır. Çalışmanın nitel boyutunda ise hazırlanan görüşme formu aracılığıyla araştırma amacı ile ilgili sorulardan alınan yanıtlar betimsel analiz yöntemiyle değerlendirilerek yorumlanmıştır.

BULGULAR

Nicel Analiz Bulguları

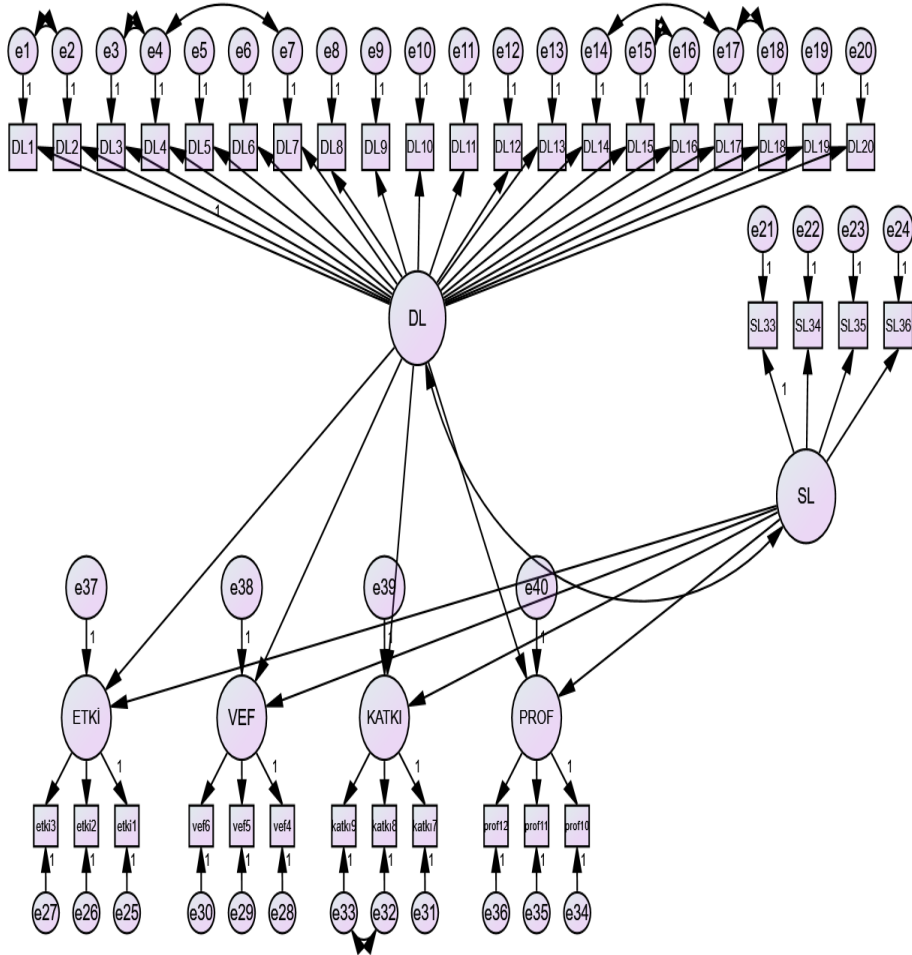
Tablo 2: Kullanılan Ölçklere Ait Cronbach Alpha Değerleri

Ölçekler	Alt Faktörler	Cronbach Alpha Değeri
Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Dönüşümcü Liderlik	0,960
	Etkileşimci Liderlik	0,523
	Serbestiyetçi Liderlik	0,928
	Ölçek Genel	0,916
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	Etki	0,892
	Vefakârlık	0,854
	Katkı	0,762
	Profesyonel Saygı	0,917
	Ölçek Genel	0,911
Örgüt Kültürü Ölçeği	Örgüt Kültürü	0,775

Tablo 2'de Çok Faktörlü Liderlik Anketi'ndeki 'Etkileşimci Liderlik' alt boyutuna ait Cronbach Alpha katsayısının 0,523 olduğu görülmektedir. Bu durumda 'Etkileşimci Liderlik' alt boyutu düşük güvenilirlik ($0,40 \leq \alpha < 0,60$)

seviyesinde olduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Anketi'nin diğer alt boyutları 'Dönüşümcü Liderlik' ve 'Serbestiyetçi Liderlik' ile ölçeğin genel Cronbach Alpha değerlerinin ise 0,80'in üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'ndeki 'Etki', 'Vefakârlık' ve 'Profesyonel Saygı' alt boyutları ile ölçeğin genel Cronbach Alpha katsayıları da benzer şekilde 0,80'in üzerinde olduğu için bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Örgüt Kültürü Ölçeği; sahip olduğu 0,775 Cronbach Alpha değeriyle ($0,60 \leq \alpha < 0,80$) aralığında yer aldığı için oldukça güvenilirdir.

Şekil 2: YEM Yol Analizi



Çalışmada liderlik tarzları, lider-üye etkileşimi ve örgüt kültürü değişkenleri arasında gerçekleşen ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla yapısal eşitlik modelinden (YEM) yararlanılmıştır. YEM aracılığıyla değişkenler arasında

gerçekleşen ilişkilerin test edilmesi ve belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu model ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. YEM kapsamında yapılan yol analizi sonucunda oluşturulan model Şekil 2’de görülmektedir.

Tablo 3: YEM’e Ait Uyum İyilik Değerleri

Uyum İndeksleri	Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X ² /DF	2,191	0 ≤ X ² /DF ≤ 3	3 ≤ X ² /DF ≤ 5
CFI	0,912	0,95 ≤ CFI ≤ 1	0,90 ≤ CFI ≤ 0,95
GFI	0,854	0,90 ≤ GFI ≤ 1	0,85 ≤ GFI ≤ 0,90
SRMR	0,092	0 ≤ SRMR ≤ 0,05	0,05 ≤ SRMR ≤ 0,10

Tablo 3’te YEM’e ait uyum iyilik değerleri paylaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; uyum indeks değerlerinden X²/DF değerinin “iyi uyum” aralığında, CFI, GFI ve SRMR değerlerinin ise “kabul edilebilir uyum” aralığında yer aldığı görülmektedir. Buradan hareketle, yapısal modelin doğrulandığını ve modelde oluşturulan yolların yorumlanabileceği söylemek mümkündür

Tablo 4: YEM’e Ait Yol Analizi Sonuçları

Yapısal Yollar	Standardize Katsayı (β)	Standart Hata	t	P
Etki ← Dönüşümcü Liderlik	0,772	0,157	6,227	<0,001
Vefakârlık ← Dönüşümcü Liderlik	0,635	0,241	5,195	***
Katkı ← Dönüşümcü Liderlik	0,763	0,147	6,462	***
Profesyonel Saygı ← Dönüşümcü Liderlik	0,717	0,163	6,368	***
Etki ← Serbestiyetçi Liderlik	0,134	0,071	1,659	0,097
Vefakârlık ← Serbestiyetçi Liderlik	0,099	0,123	1,097	0,273
Katkı ← Serbestiyetçi Liderlik	0,121	0,074	1,411	0,158

Profesyonel Saygı ← Serbestiyetçi Liderlik	-0,080	0,074	-1,075	0,282
--	--------	-------	--------	-------

Yapısal modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren bilgiler Tablo 4’de aktarılmıştır. Buna göre dönüşümcü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki dört alt boyut üzerinden incelenmiş, yapılan analizler sonucunda bahsedilen dört alt boyut ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Öte yandan serbestiyetçi liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki de yine dört alt boyut üzerinden ele alınmış, yapılan analizler neticesinde söz konusu alt boyutlar ile serbestiyetçi liderlik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Dolayısıyla H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri kabul edilirken; H_{1i} , H_{1j} , H_{1k} ve H_{1l} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5: Hayes Analizi Sonuçları

	β	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	4.305	0,044	96,977	0,000	4,217	4,393
Liderlik Tarzları	0,678	0,128	5,277	0,000	0,423	0,932
Örgüt Kültürü	0,281	0,097	2,881	0,000	0,088	0,473
LT * ÖK	0,002	0,153	0,010	0,992	-0,302	0,305
Model Özeti	R=0,717; R ² =0,514; F=31,688; p=0.000					

Araştırmanın bağımsız değişkeni (liderlik tarzları) ile bağımlı değişkeni (lider-üye etkileşimi) arasındaki ilişkiyi daha iyi açıklayabilmek ve bu ilişkiyi etkileyebileceği düşünülen düzenleyici değişkene (örgüt kültürü) ait hipotezi test etmek adına Hayes analizinden yararlanılmıştır. Tablo 5’teki verilerden görüleceği üzere; düzenleyicilik etkisinin ölçüldüğü LT * ÖK’ye ait LLCI değeri (-0,302) negatif çıkarken, ULCI değeri (0,305) pozitif çıkmıştır. Hayes analizine göre değişkenler arasındaki ilişkide bir düzenleyicilik etkisinden söz edebilmek için bu iki değer aynı yönde olması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, H_2 hipotezinin reddedildiğini söylemek mümkündür.

Nitel Analiz Bulguları

Nitel bir araştırmada geçerliliğin sağlanabilmesi için araştırmacının olgu/olguları tarafsız bir şekilde ele alması gerekmektedir. Araştırmacının;

araştırma sürecinde esnek olması, olayın gerçekleştiği yere giderek bizzat veri toplaması, araştırma alanına yakın olması ve derinlemesine veri toplaması nitel araştırmalarda geçerliliği destekleyen unsurlardır (Sığırı, 2021).

Nitel çalışmalarda geçerliliğin yanı sıra güvenilirliğe de dikkat edilmesi önem arz etmektedir. Bu noktada; gözlem, mülakat ve doküman analizi gibi farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılması araştırmanın güvenilirliğinin artmasına olanak sağlamaktadır. Elde edilen tüm verilerin, hangi süreçlerden geçerek elde edildiği ayrıntılı olarak anlatılmalıdır. Ayrıca araştırmacının elde ettiği verileri tarafsız ve özgün haliyle araştırma amacına uygun olarak kullanması çalışmanın güvenilirliğine katkı sağlayacaktır (Sığırı, 2021).

Bu bilgilerden hareketle, araştırmanın nitel safhasında tarafsız bir şekilde, doğrudan ve olayın gerçekleştiği yerde araştırma amacına uygun olarak ilgili kişiden veriler elde edilmiştir. MBB başkanına uygulanmak üzere psikodinamik liderlik yaklaşımına ilişkin beş sorudan oluşan bir görüşme formu oluşturulmuştur. Nitel analiz sürecinde elde edilen veriler şu şekildedir:

Görüşme formundaki ilk soru, psikodinamik liderlik yaklaşımında Winkler'in (2010, s. 24) ortaya koyduğu temellerden liderin aile kökeni hakkındadır. Bu noktada ilgili kişiye, "Nasıl bir ailede dünyaya geldiniz? Ebeveynleriniz, kardeşleriniz veya akrabalarınız arasında lider olarak gördüğünüz biri/birileri var mıydı?" soruları yöneltmiştir. MBB başkanı bu soruya şu şekilde cevap vermiştir:

"Muğla'nın Düğerek Mahallesi'nde 1948 yılında dünyaya geldim. O devrin aydın insanlarından olan, aynı zamanda İstiklal Madalyası sahibi, en önemlisi de biz torunlarımızın bugünlere gelmesinde büyük pay sahibi olan dedemiz hem ailesine hem de çevresine örnek olan önemli bir şahsiyetti. Bizlerin yarınları için attığı aydınlık adımlar ve bıraktığı tertemiz geçmiş için kendisine müteşekkirim. Aynı şekilde annemin ve babamın da bizlerin gelişiminde gösterdiği emek ve fedakârlıkları asla unutamam. Bizleri hep iyiye, güzele ve doğruya yönlendirdiler."

Görüşme formundaki ikinci soruda, Winkler'in (2010, s. 25) belirlediği psikanalistik temellerden gerileme kavramı hususunda "Ailenizdeki liderlik özelliğine sahip kişi veya kişilerden nasıl bir liderlik davranışı gördünüz? Bu davranış kalıpları bir lider olarak mevcut düşünce yapınızı, kararlarınızı ve eylemlerinizi etkiliyor mu?" soruları bulunmaktadır. İlgili kişi bu konuda takip eden açıklamalarda bulunmuştur:

"Aile büyüklerimden en başta sevgi ve saygıyı öğrendim. Hayatımızdaki birçok mutluluğu ve hüznü beraber yaşadık. Duygu ve düşüncelerimizi birbirimizle paylaştık. Bu anlamda sıcak bir yuvada büyüdüğüm için kendimi şanslı hissediyorum. Ailemden gördüğüm davranış kalıpları elbette ki düşünce yapımı ve kararlarımı etkilemiştir. Hatta etkilemeye de devam ediyor. Ben de Muğla Büyükşehir Belediyesi'ni de bir aile olarak görüyorum. Bu ailenin her bir ferdi

bizim için çok önemli, çok kıymetli. Dolayısıyla aldığımız kararlarda ve uygulamalarımızda bu gerçeği her zaman göz önünde bulunduruyoruz.”

Üçüncü olarak, Winkler’in (2010, s. 24) olgunlaşma ve bireyselleşme adımı verdiği psikanalitik temel doğrultusunda MBB başkanına “Çocukluk, ergenlik ve yetişkinlik dönemlerinde ebeveynleriniz ile aranızda gerçekleşen otorite ilişkilerinden bahsedebilir misiniz? Ailenizdeki otorite sahibi kişi veya kişilerin otoriteyi kullanma şekli kişisel gelişiminizi ne yönde etkiledi?” soruları sorulmuştur. MBB başkanı bu konuda şu bilgileri paylaşmıştır:

“Biraz önce ifade ettiğim gibi otoriteden ziyade sevgi ve saygıya dayalı ilişkiler vardı. Sert ve katı ilişkiler yerine sıcak ve hoşgörülü bir anlayış ve ortam söz konusuydu. Bu anlamda, biz de bu anlayış doğrultusunda gelişim gösterdik. Yani otorite kullanımı yerine duygu ve düşünce paylaşımı demek daha doğru olacaktır.”

Görüşme formundaki dördüncü soruda psikanalitik temellerden bağımlılık ve bağımsızlık (Winkler, 2010, s.25) kavramı ile ilgili olarak “İçinde büyüdüğünüz aile ortamını nasıl tanımlarsınız? Aileyi ilgilendiren kararlar nasıl almıyordu? Size ve kardeşlerinize söz hakkı tanınıyor muydu?” sorusu yer almaktadır. İlgili kişinin bu soruya ilişkin cevabı şu şekildedir:

“Diğer sorulara verdiğim yanıtlardan da anlaşılacağı üzere sevgi, saygı ve hoşgörünün olduğu demokratik bir aile ortamında büyüdüğümü söyleyebilirim. Aileyi ilgilendiren kararların alınmasında son söz büyüklerimizindi ancak aile fertleri olarak bizler de görüşlerimizi söyleyebiliyorduk. Dolayısıyla ‘dediğim dedik’çi bir anlayıştan ziyade fikir alışverişine dayalı bir karar verme süreci vardı.”

Psikodinamik liderlik yaklaşımı kapsamında bastırma ve ego gölgeleme (Winkler, 2010, s. 25) kavramı ile ilgili olarak görüşme formunun beşinci ve son sorusunda ise MBB başkanına “Ailenizde toplumsal değer yargılarına ve etik ilkelere önem veriliyor muydu? Toplum normlarına uygun olmayan bir davranış gösterdiğinizde ailenizin tutumu nasıl oluyordu?” soruları yöneltilmiştir. MBB başkanı bu soruyu şu şekilde yanıtlamıştır:

“Elbette ki toplumsal değer yargılarına ve etik ilkelere önem veriliyordu. Çünkü toplumun bir bireyi olarak bu değer yargılarına ve ilkelere uygun hareket etmemiz önemliydi. Bu noktada hem ailemizin hem de toplumun bizden beklentileri oluyordu. Ancak şunu net bir şekilde söyleyebilirim ki bu konuda hiçbir baskı hissetmedim. Yani toplumsal norm ve kurallara uyma noktasında herhangi bir zorlamayla karşılaşmadım. Aksine teşvik edici bir anlayışla hem ailemden hem de yakın çevremden destek gördüm.”

SONUÇ VE TARTIŞMA

Liderin psikolojik geçmişine ve yaşantısındaki tecrübelere dikkat çeken psikodinamik liderlik yaklaşımına ilişkin çalışmaların son on yıllık süreçte ilgili yazında arttığı gözlemlenmiştir (Cilliers, 2018, ss. 1-10; Cilliers & Terblanche,

2010, ss. 1-9; Kets de Vries vd., 2010, ss. 3-19; Kets de Vries vd., 2015, ss. 2-42; Kets de Vries vd., 2016, ss. 1-15; Kets de Vries & Cheak, 2014, ss. 2-22; Ward vd., 2014, ss. 63-78; Winkler, 2010, ss. 23-30). Psikoloji bilimindeki psikodinamik düşünce anlayışından doğan ve liderlik olgusuna yeni bir pencere açan psikodinamik liderlik yaklaşımı; örgüt içindeki bireyleri ve grupları irdelerken örgüt kültürünü anlamaya çalışır ve lider-üye etkileşimine odaklanır. Daha önceki liderlik yaklaşımlarından farklı olarak somut ve rasyonel olayların da ötesine geçerek soyut ve irrasyonel kavramları anlamaya çalışır. Örgütü hem bilinçli süreçlerin hem de bilinçdışı süreçlerin hüküm sürdüğü ve çevresiyle etkileşim halinde olan canlı bir sistem olarak ele alır (Karahan, 2019, s. 238).

Çalışmada ilk olarak, liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkiye bağlı olarak oluşturulan hipotezlerin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla YEM vasıtasıyla yol analizi yapılmıştır. Bu noktada, dönüşümcü liderlik tarzının lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından etki boyutunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde dönüşümcü liderlik tarzının; vefakârlık boyutunu, katkı boyutunu ve profesyonel saygı boyutunu da pozitif yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Serbestiyetçi liderlik tarzı ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki; aynı şekilde lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı üzerinden ele alınmıştır. Buna göre, dönüşümcü liderlik tarzının aksine serbestiyetçi liderlik tarzının bahsedilen dört alt boyutu etkilemediği görülmüştür.

İkinci olarak araştırmanın bağımsız değişkeni (liderlik tarzları) ile bağımlı değişkeni (lider-üye etkileşimi) arasındaki ilişkiyi daha iyi açıklayabilmek ve bu ilişkiyi etkileyebileceği düşünülen düzenleyici değişkene (örgüt kültürü) ait hipotezi test etmek adına Hayes analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda düzenleyicilik etkisinin ölçüldüğü Hayes analizindeki LLCI değeri (-0,302) negatif çıkarken, ULCI değeri (0,305) pozitif çıkmıştır. Hayes analizine göre değişkenler arasındaki ilişkide bir düzenleyicilik etkisinden söz edebilmek için bu iki değer aynı yönde olması gerekmektedir. Dolayısıyla liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisine rastlanılmamıştır.

Araştırma kapsamında yapılan nicel analizlerin ardından ulaşılan sonuçları özetlemek gerekirse; lider-üye etkileşiminin etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarının tümüyle dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bir başka ifadeyle, lider-üye etkileşiminde anketi cevaplayan katılımcıların algısında bir dönüşümcü lider profili ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan serbestiyetçi liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki, yine dört alt boyut üzerinden ele alınmıştır. Yapılan analizler neticesinde söz konusu alt boyutlar ile serbestiyetçi liderlik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Dolayısıyla MBB örneğindeki lider-üye etkileşiminde takipçilerin algısında bir serbestiyetçi liderin varlığından söz etmek mümkün değildir.

Araştırma sürecinin nitel boyutunda ise beş sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu sorular Winkler'in (2010, ss. 24-26); aile kökeni, olgunlaşma ve bireyselleşme aşamaları, bağımlılık ve bağımsızlık, gerileme, bastırma ve ego gölgeleme olarak adlandırdığı psikanalistik temeller baz alınarak oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme formu aracılığıyla MBB başkanından psikodinamik liderlik yaklaşımına ilişkin veriler elde edilmiş, elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle yorumlanmıştır.

Görüşme formunun ilk sorusunda, liderin aile kökeni irdelenmiştir. MBB başkanının bu soruya verdiği yanıtta, kendi devrinin aydın insanlarından olan aynı zamanda İstiklal Madalyası sahibi dedesinin yaşantısıyla hem torunlarına hem de çevresine örnek olduğu görülmektedir. Ayrıca başkanın anne ve babasının geçmişte gösterdiği emek ve fedakârlıklar da onun gelişiminde önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla Winkler'in (2010, s. 24) belirttiği üzere psikodinamik liderlik yaklaşımındaki aile kökeni unsuru, MBB örneğinde yer alan liderin gelişimi üzerinde etkili olmuştur.

İkinci olarak psikanalistik temellerden gerileme kavramına ilişkin birtakım sorular sorulmuştur. İlgili kişinin bahsedilen sorulara verdiği cevaplardan; aile büyüklerinden sevgi ve saygı gördüğü, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşabildiği, bu bağlamda sıcak bir yuvada büyüdüğü anlaşılmaktadır. Ayrıca ailesinden gördüğü davranış kalıplarının, düşünce yapısı ve kararları üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Belediye başkanı olarak başında bulunduğu kurumu bir aile olarak gördüğünü ve bu gerçeği her zaman göz önünde bulundurarak aldığı kararları uyguladığını söylemiştir. Verilen bu yanıtlardan, psikodinamik liderlik yaklaşımında Winkler'in (2010, s. 24) de gerileme kavramında vurguladığı gibi geçmişten gelen davranış kalıplarının MBB başkanının mevcut düşünce yapısı ve kararları üzerinde etki yarattığı söylenebilir.

Üçüncü soru ise Winkler'in (2010, s. 25) ortaya koyduğu psikanalistik temellerden olgunlaşma ve bireyselleşme aşamaları hakkındadır. Bu noktada ilgili kişiye, aile içindeki otorite ilişkileri ve otoritenin kullanım şekline ilişkin bazı sorular yöneltilmiştir. MBB başkanı; ailesinde otoriteden ziyade sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki ağının olduğunu, sıcak ve hoşgörülü bir ortamda büyüdüğünü, kendisinin de bu anlayış doğrultusunda gelişim gösterdiğini belirtmiştir. Winkler'e (2010, s. 25) göre; çocuğun, ergenin ya da yetişkin bir insanın sahip olduğu otoriteyi kullanma şekli, çocuk ile ebeveyn arasında gerçekleşen otorite ilişkisine bağlıdır. Bu noktada MBB başkanının, otokratik bir anlayışa nazaran demokratik bir bakış açısının söz konusu olduğu aile içerisinde büyüdüğünü ve kendisinin de bu anlayış doğrultusunda gelişim gösterdiğini söylemek mümkündür.

Görüşme formundaki dördüncü soruda bağımlılık ve bağımsızlık kavramlarına ilişkin birtakım sorular sorulmuştur. MBB başkanı; sevgi, saygı ve hoşgörünün olduğu demokratik bir aile ortamında büyüdüğünü, aileyi ilgilendiren kararların alınmasında aile fertlerinin görüşlerini söyleyebildiğini, dolayısıyla fikir alış verişine dayalı bir karar verme sürecinin olduğunu ifade etmiştir. Winkler'e

(2010, s. 25) göre, yöneticilerin örgüt çalışanlarına cevap verme şekilleri çocukluk ve yetişkinlik döneminde karşılaştıkları aile tutumlarının bir sonucudur. Katılımcı veya otoriter özellikler gösteren lider davranışlarının temelinde, demokratik veya otoriter bir ortamda gelişen bir çocukluk dönemi yatmaktadır.

Görüşme formunun beşinci ve son aşamasında ise bastırma ve ego gölgeleme kavramına ilişkin MBB başkanına sorular yöneltilmiştir. İlgili kişi; ailesinde toplumsal değer yargılarına ve etik ilkelere önem verildiğini, toplumun bir bireyi olarak bu değer yargılarına ve ilkelere uygun hareket ettiğini belirtmiştir. Ancak ailesinin kendisine bu konuda bir baskı yapmadığını aksine teşvik edici bir anlayışla destek verdiğini ifade etmiştir. Winkler (2010, s. 25), bireyin gelişim sürecinde içinde yaşadığı toplum tarafından doğru olarak kabul görmeyen davranışların bastırıldığını veya toplumun normlarına uygun davranış kalıplarına büründürüldüğünü söylemektedir. Örgüt açısından bakıldığında ise liderin davranışlarında çalışanlar tarafından olumsuz bir görüş olduğu takdirde bu davranış kalıbı lider tarafından bastırılmaktadır. Ancak bu bastırma durumu liderin sadece algısında gerçekleşeceği için gerçek anlamda her zaman davranışlarına yansımaz. Dolayısıyla MBB başkanının bastırma ve ego gölgeleme ile ilgili sorulara verdiği yanıtta sağlıklı bir sonuç çıkartılamamıştır.

Çalışmanın nitel boyutu kapsamında ilgili kişiye sorulan sorulardan alınan yanıtları özetlemek gerekirse; Winkler'in (2010, ss. 24-26) psikodinamik liderlik yaklaşımı çerçevesinde ortaya koyduğu psikanalistik temellerden aile kökeni, gerileme, olgunlaşma ve bireyselleşme aşamaları ile bağımlılık ve bağımsızlık kavramlarının liderin gelişim sürecinde etki yarattığı söylenebilir. Bastırma ve ego gölgeleme kavramı ile ilgili olarak sağlıklı bir yanıt alınmadığı için bu konuda herhangi bir yorum yapılamamıştır.

Öte yandan MBB başkanının görüşme formunda yer alan sorulara verdiği cevaplardan; otoriteden ziyade sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki ağının bulunduğu, duygu ve düşüncelerin paylaşıldığı, fikir alışverişine dayalı bir karar verme sürecinin olduğu demokratik bir aile ortamında büyüdüğü görülmüştür. Dolayısıyla ilgili kişinin alanyazında belirtilen (Van Eeden vd., 2008; Khan vd., 2016; Leban ve Zulauf, 2004) demokratik/dönüşümcü lider anlayışına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktadan hareketle, MBB örneğindeki takipçilerin algısında yer alan dönüşümcü lider profili ile başkanın demokratik/dönüşümcü liderlik doğrultusundaki düşünce yapısının ve gelişim sürecinin örtüştüğü sonucu çıkmaktadır.

Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlardan yola çıkarak konu ile ilgili çalışmaların devamına yönelik birtakım öneriler vermek mümkündür. Bunlardan ilki, araştırmanın temelini oluşturan psikodinamik liderlik yaklaşımı hakkındadır. Özellikle son on yıl içerisinde, ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde bu yeni liderlik yaklaşımı üzerine yapılan çalışmaların arttığı gözlemlenmiştir. Psikodinamik liderlik yaklaşımının kültürel anlamda Batı'dan farklı bir bağlam olan Türkiye'de ele alınması, araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından önem arz etmektedir.

Psikodinamik liderlik yaklaşımının vurguladığı aile kökeni ile çocukluk ve ergenlik dönemlerinin Türk kültürü ve aile yapısı temelinde değerlendirilerek yeni araştırmaların yapılması literatüre zenginlik katacaktır. Bu itibarla uluslararası yönetim literatüründe oldukça sık çalışılan psikodinamik liderlik yaklaşımına ulusal yönetim araştırmacılarının da ilgi göstermesi örgütsel davranış ve liderlik alanlarına katkı sağlayacaktır.

Çalışmada, psikodinamik liderlik yaklaşımı ile ilgili olarak veri toplama tekniklerinden görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Bu noktada Winkler'in (2010, ss. 24-26); aile kökeni, olgunlaşma ve bireyselleşme aşamaları, bağımlılık ve bağımsızlık, gerileme, bastırma ve ego gölgeleme olarak belirlediği psikanalistik temellerden oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu aracılığıyla MBB başkanından araştırma amacına uygun veriler elde edilmiştir. Ancak psikodinamik liderlik yaklaşımına ilişkin hâlihazırda bir ölçek bulunmamaktadır. Dolayısıyla Winkler'in (2010, ss. 24-26) belirlediği psikanalistik temellerin yanında Türk kültür unsurlarının da içinde yer alacağı bir ölçek geliştirme çalışmasının yapılması halinde konu üzerindeki çalışmaların niceliğinde ve niteliğinde bir artış olması muhtemeldir.

Araştırmada tek bir il ve bu ildeki büyükşehir belediyesi evren olarak belirlenmiştir. Evrende ise lider-üye etkileşimi teorisi bağlamındaki "iç grup"ta (Graen & Uhl-Bien, 1995, ss. 220-228) yer alan ve lider ile yüksek düzeyde etkileşime giren MBB yöneticileri tercih edilmiştir. Dolayısıyla araştırma, MBB başkanı ile MBB'de görev yapan daire başkanı, şube müdürü, şef seviyesindeki orta ve üst kademe yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Bu durum, sonuçların genelleştirilmesi açısından birtakım kısıtlar doğurmaktadır. Daha sağlıklı sonuçların elde edilmesi adına evrenin genişletilerek tabana yayılması veya başka kurumlar üzerinde daha büyük veri setiyle çalışılması, bu konuya odaklanacak araştırmacılara yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

Akdemir, B. & Özer, E. K. (2018). Psikodinamik yaklaşım temelinde liderlik. *Social Sciences Studies Journal*, 4(13), 39-50.

Arkonaç, S. (1998). *Psikoloji: Zihin süreçleri bilimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Aydın, B. Y. (2017). Örgüt kültürü ve lider-üye ilişkileri bağlamında aile şirketleri üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 28(83), 1-23.

Bass, B. M. & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (ss. 49-80). New York: Academic Press.

Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (1997). *A primer on organizational behaviour*. New York: John Wiley & Sons.

Burns, M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper-Row.

Cilliers, F. (2018). The experienced impact of systems psychodynamic leadership coaching amongst professionals in a financial services organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-10.

Cilliers, F. & Terblanche, L. (2010). The systems psychodynamic leadership coaching experiences of nursing managers. *Health SA Gesondheid*, 15(1), 1-9.

Danışman, A. & Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.

De Jager, W. J., Cilliers, F. & Veldsman, T. (2003). Leadership development from a systems psychodynamic consultancy stance. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(3), 85-92.

Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Gül, R. (2016). *Liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Kamu kurumunda araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Güler, H. (2008). *Algıların ötesi: Bilinçaltı reklamcılığın tüketici davranışları üzerindeki etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

İslamoğlu, A. H. & Alniaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Karahan, Ş. (2019). Psikodinamik liderlik yaklaşımı. K. Y. Genç (Ed.). *Liderlik* (ss. 233-256). Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.

Kets de Vries, M. F. R. & Cheak, A. (2014). Psychodynamic approach. *SSRN Electronic Journal*, 2-22.

Kets de Vries, M. F. R., Florent-Treacy, E., Guillén, L. & Korotov, K. (2010). The proof of the pudding: An integrative, psychodynamic approach to evaluating a leadership development program. In M. F. R. Kets de Vries, L. Guillén, K. Korotov & E. Florent-Treacy (Eds.), *The Coaching Kaleidoscope* (ss. 3-19). New York: Palgrave Macmillan.

Kets de Vries, M. F. R., Florent-Treacy, E. & Korotov, K. (2015). Psychodynamic issues in organizational leadership. *SSRN Electronic Journal*, 2-42.

Kets de Vries, M. F. R., Korotov, K., Florent-Treacy, E. & Rook, C. (2016). Introduction: A psychodynamic approach to leadership development. In M. F. R. Kets de Vries (Ed.), *Coach and couch* (ss. 1-15).

Khan, U., Khan, A., Umber, H. ve Ahmad, A. (2016). Impact of transactional & transformational leadership styles on organizational commitment. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(11).

Kilmann, R. H. (1985). Corporate culture. *Psychology Today*, 19(4), 62-68.

Leban, W. & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.

Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Lukasova, R. (2004). Organizational culture: Relationship between organizational character and behavior. *Organizacijuvadyba Sistemina Tyrimai*, 32, 95-103.

McLeod, S. (2020). *The psychodynamic approach*. Simply Psychology. <https://simplypsychology.org/psychodynamic.html>, (Erişim Tarihi: 08.02.2020).

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Londra: Western Michigan University Sage Publications.

Pacleb, T. & Bocarnea, M. (2016). *The relationship between leadership styles, leader communication style and impact on leader-member exchange relationship within the banking sector in the United States*. In Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management.

Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon, geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sığırı, Ü. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Stech, E. L. (2013). Psychodynamic approach. In P. G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and Practice* (ss. 319-348). New Delhi: Sage Publications.

Türker, B., Keskin, N. & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.

Van Eeden, R., Cilliers, F. & Deventer, V. V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2).

Wallace, E. R. (2008). *Dinamik psikiyatri: Kuramı ve uygulaması*. (H. Atalay, Çev.), İstanbul: Okuyan Us Yayınları.

Ward, G., Loo, E. & Have, S. (2014). Psychodynamic group executive coaching: A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 63-78.

Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Berlin: Physica-Verlag Publisher.

Yukl G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 252.

Yurtkoru, S. (2001). *The role of leadership in the organizational change process* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.