

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



VUCA DÜNYASINDA KUANTUM LİDERLİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Songül KILIÇ ÇİÇEK

İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

ŞUBAT 2023

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



VUCA DÜNYASINDA KUANTUM LİDERLİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Songül KILIÇ ÇİÇEK
(210014006)

İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP

ŞUBAT 2023



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı (210014006) numaralı öğrencisi Songül KILIÇ ÇİÇEK'in "VUCA Dünyasında Kuantum Liderlik" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 09/02/2023 tarihli kararıyla oluşturulan jüri tarafından *oy birliği* ile Yüksek Lisans Tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

Tez Savunma Tarihi: 09/02/2023

- 1) Tez Danışmanı:** Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP
- 2) Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT
- 3) Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “VUCA Dünyasında Kuantum Liderlik” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (09/02/2023).

Songül KILIÇ ÇİÇEK



İTHAF

Tez yazım sürecinin kolay olmamasına karşın sabır ve azimle bu yolda ilerleme kaydetmek elbette size destek olanlarla sağlanmaktadır. Bu aşama ne kadar zor olursa olsun hedefinize ulaşmak ve size inanların yanınızda olduğunu bilmek bu sürecin en önemli aşamasıdır. Bundan dolayı yüksek lisans yaparken gerek ders hocalarının çabaları gerekse danışman hocasının çabası büyük önem arz etmektedir. Bu yolda bana inanarak desteklerini esirgemeyen ve sabırla sorularımı yanıtlayarak yanımda olan Dr. Öğretim Üyesi Ahmet ERKASAP hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisans yıllarımda zorlu bir sürecin beni beklemesine rağmen hiçbir zaman vazgeçmemeyi ve mücadele etmemi ve sabrı bana öğreten Dr. Öğr. Üyesi Adnan GÜZEL hocama; yine her zaman yeri geldiğinde beni bir arkadaş gibi dinleyip mücadele etmeyi yeri geldiğinde değerli hoca kimliği ile beni dinleyerek yol göstererek araştırmacı kimliğimi ortaya çıkaran Doç. Dr. Suat BEGEÇ hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İlk eğitimin ailede başladığına inanan biri olarak bugünlere gelmemi sağlayan, eğitim hayatıma her zaman destek ve “İlk Öğretmenlerim” olan canım merhum babam Kadir Mustafa Kılıç’a ve canım annem Döndü KILIÇ’a hiçbir zaman ödeyemeyeceğim hakları için teşekkürü bir borç bilirim.

Tanıştığım günden beri benim için var olan; maddi manevi olarak gerek okul hayatımda gerekse müşterek hayatta desteklerini, sevgisini ve özverisini hiçbir zaman benden esirgemeyen, bana hep inanan ve inanmaya devam eden canım eşim Çağlar ÇİÇEK’e hiçbir zaman ödeyemeyeceğim hakkı için teşekkürü bir borç bilirim.

ÖNSÖZ

Günümüzde yaşanan belirsizlikler, kaos, tahmin edilemeyen öngörüler vb. nedenlerden dolayı hayatın her alanı etkilenmektedir. Özellikle işletmeler bu nedenlerden dolayı meydana gelen olumsuzluklardan etkilenmelerini en aza indirmek için iyi bir “Lider” tarafından yönetilmeye ihtiyaç duyarlar. Çünkü var olmaları ve işletme olarak hayatlarını devam ettirmelerinin buna bağlı olduğu düşüncesindedirler. Bundan dolayı hem iyi bir yöneticiye hem de etkili bir yönetim şekline sahip olmak işletmelerin tek hedefidir. Bunun için yapılan bilimsel çalışmalar ve araştırmalar gerek işletmeler gerekse bu olumsuzluklardan, belirsizliklerden etkilenen dünya için önem arz etmektedir.

İşletmelerin sahip olduğu “yönetim şekli” ve “liderlik” vasıflarını olumlu şekilde düzeltmek ve daha iyi hale getirmek yapılan çalışmalar ve araştırmalar sayesinde olmaktadır. Çünkü her geçen gün artan işletme ve yetişen Lider sayıları baz alındığında bu çalışmanın amacı daha da önem arz etmektedir. Bundan dolayı yazmış olduğum bu tezin hem işletmeler hem yönetici ve liderlerin hem de bilimsel çalışmalarla ilgilenen kişiler için önemli olacağı ve yol göstereceği kanaatindeyim.

Subat 2023

Songül KILIÇ ÇİÇEK

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1 Çalışma Konusu	2
1.2 Tezin Amacı.....	3
1.3 Literatür Araştırması	3
1.4 Hipotezler.....	6
2. LİDERLİK, LİDER, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI, LİDERLİK TÜRLERİ	8
2.1 Liderlik Kavramı	8
2.2 Lider ve Liderlik Özellikleri	10
2.3 Liderlik Kuramları (Yaklaşımları)	12
2.3.1 Büyük adam kuramı	12
2.3.2 Özellikler kuramı	13
2.3.3 Davranışsal yaklaşımlar	14
2.3.3.1 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları	15
2.3.3.2 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	16
2.3.3.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi.....	16
2.3.3.4 McGregor' un X ve Y teorileri	17
2.3.3.5 Likert'in sistem 4 modeli	18
2.3.3.6 Iowa Üniversitesi'nin liderlik çalışmaları	19
2.3.3.7 Chris Argyris'in olgunluk kuramı	19
2.3.3.8 Tannenbaum ve Schmidt' in liderlik doğrusu kuramı	20
2.3.4 Durumsal Yaklaşımlar	21
2.3.4.1 Fiedler' in etkin liderlik modeli	21
2.3.4.2 Evans ve House'un yol-amaç teorisi	22
2.3.4.3 Hershey-Blanchard'in durumsal liderlik modeli	23
2.3.4.4 Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli	24
2.3.4.5 Vroom ve Yetton'un liderlik modeli	25
2.4 Liderlik Türleri.....	25
2.4.1 Hizmetkâr liderlik	26
2.4.2 Vizyoner liderlik	26
2.4.3 Etkileşimci liderlik.....	27
2.4.4 Dönüşümcü liderlik.....	28
2.4.5 Kültürel liderlik	28
2.4.6 Karizmatik Liderlik.....	29
2.4.7 Etik Liderlik.....	29

2.4.8 Otantik Liderlik	30
2.4.9 Stratejik Liderlik	31
2.4.10 Otokratik lider.....	31
2.4.11 Tam serbesti tanıyan (Laissez-faire) liderlik	32
2.4.12 Demokratik-katılımcı liderlik	32
2.4.13 Mindful liderlik (Bilinçli farkındalık liderliği).....	33
2.4.14 Dağıtımçı liderlik	33
3. KUANTUM KAVRAMI VE KUANTUM LİDERLİK	35
3.1 Kuantum Kavramı, Kuantum Fizik ve Klasik Fizik.....	35
3.2 Klasik (Newtoncu) Yönetim ve Kuantum liderlik	38
3.3 Kuantum Düşünce, Kuantum Benlik ve Kuantum Bilinç	44
3.3.1 Kuantum düşünce	44
3.3.2 Kuantum benlik	46
3.3.3 Kuantum bilinç	47
3.4 Kuantum Sıçrama	47
4. VUCA DÜNYASI VE VUCA'NIN ALT BOYUTLARI.....	49
4.1 VUCA Dünyası	49
4.2 VUCA Bileşenleri	53
4.2.1 Değişkenlik (Volatility)	54
4.2.2 Belirsizlik (Uncertainty).....	54
4.2.3 Karmaşıklık (Complexity).....	55
4.2.4 Muğlaklık (Ambiguity)	56
4.3 VUCA Alternatifleri	57
4.3.1 VUCA prime	57
4.3.1.1 Karmaşıklığa karşı netlik (berraklık)	57
4.3.1.2 Değişkenliğe karşı vizyon.....	57
4.3.1.3 Muğlaklığa karşı çeviklik	58
4.3.1.4 Belirsizliğe karşı anlama.....	59
4.3.2 BANI.....	60
4.3.2.1 Brittle (Kırılgan) (Gevreklik).....	62
4.3.2.2 Anxious (Kaygılı) (Endişeli).....	63
4.3.2.3 Non-Linear (Doğrusal Olmayan)	63
4.3.2.4 Incomprehensible (Anlaşılmaz)	64
5. METEDOLOJİ	66
5.1 Araştırmaya İlişkin Bilgiler	66
5.1.1 Araştırmanın konusu	66
5.1.2 Araştırmanın amacı.....	66
5.1.3 Araştırmanın önemi	67
5.1.4 Araştırmanın yöntemi	67
5.1.5 Araştırmanın hipotezleri.....	67
5.1.6 Araştırmanın evreni ve örneklem	69
5.1.7 Araştırmanın sınırlılıkları	69
5.1.8 Veri toplama araçları.....	70
5.1.8.1 Kuantum liderlik ölçeği	70
5.1.8.2 VUCA ölçeği.....	72
5.1.9 Verilerin analizi	75
5.2 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	75
5.2.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	75
5.2.2 Ölçekler ile ilgili bulgular	80
5.2.2.1 Kuantum liderlik ölçeği	80

5.2.2.2 VUCA ölçęęi.....	81
5.3 Hipotezlere Ait Bulgular.....	83
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKLAR.....	103
EKLER.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	118



KISALTMALAR

VUCA	: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
BANI	: Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible
KOMB	: Karmaşıklık, Oynaklık, Muğlaklık, Belirsizlik
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
OD	: Olgunluk Düzeyi
YY	: Yüzyıl
v.b.	: Ve benzeri
v.b.	: Ve bunun gibi



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Likert'in Sistem-4 Modeli.....	18
Tablo 3.1: Newton Yaklaşımı ve Kuantum Yaklaşım	37
Tablo 3.2: Newton Yönetimi ve Kuantum Liderlik Anlayışı.....	39
Tablo 3.3: Kuantum Liderlik Boyutları ve Özellikleri	41
Tablo 4.1: VUCA Boyutlarının Özet Anlatımı	53
Tablo 5.1: Cinsiyete Göre Dağılım	75
Tablo 5.2: Yaşa Göre Dağılım	75
Tablo 5.3: Eğitim Duruma Göre Dağılım.....	76
Tablo 5.4: Çalışan Kuruma Göre Dağılım	76
Tablo 5.5: Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	76
Tablo 5.6: Yöneticilik Süresine Göre Dağılım	76
Tablo 5.7: Yönetilen Kişi Sayısına Göre Dağılım	77
Tablo 5.8: Kuantum Liderlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı	77
Tablo 5.9: VUCA Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı	78
Tablo 5.10: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	80
Tablo 5.11: Faktör Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 5.12: Ölçek Puan Ortalamaları	81
Tablo 5.13: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	81
Tablo 5.14: Faktör Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 5.15: Ölçek Puan Ortalamaları	83
Tablo 5.16: Kuantum Liderlik ile VUCA Arasında İlişkinin Değerlendirilmesi	83
Tablo 5.17: Kuantum Liderlik ile VUCA Karmaşıklık Alt Boyutu Arasında İlişkinin Değerlendirilmesi	84
Tablo 5.18: Kuantum Liderlik ile VUCA Oynaklık Alt Boyutu Arasında İlişkinin Değerlendirilmesi	84
Tablo 5.19: Kuantum Liderlik ile VUCA Muğlaklık Alt Boyutu arasında ilişkinin değerlendirilmesi	84
Tablo 5.20: Kuantum Liderlik ile VUCA Belirsizlik Alt Boyutu Arasında İlişkinin Değerlendirilmesi	85
Tablo 5.21: Cinsiyete Göre Kuantum Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi	85
Tablo 5.22: Çalışılan Kuruma Göre Kuantum Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi	85
Tablo 5.23: Çalışma Süresine Göre Kuantum Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi	86
Tablo 5.24: Yöneticilik Süresine Göre Kuantum Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi	86
Tablo 5.25: Cinsiyete Göre VUCA Düzeylerinin Değerlendirilmesi	87
Tablo 5.26: Çalışılan Kuruma Göre VUCA Düzeylerinin Değerlendirilmesi	87
Tablo 5.27: Çalışma Yılına Göre VUCA Düzeylerinin Değerlendirilmesi	87
Tablo 5.28: Yöneticilik Süresine Göre VUCA Düzeylerinin Değerlendirilmesi	88
Tablo 5.29: Hipotez Özetleri	88

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Çalışma Modeli	7
Şekil 2.1: Yönetim Tarzı Matrisi	17
Şekil 3.1: İletişim ve Kuantum Düşüncesi.....	46
Şekil 4.1: “VUCA BANI” infografığı	65
Şekil 5.1: Çalışma Modeli	68



VUCA DÜNYASINDA KUANTUM LİDERLİK

ÖZET

Geçmişten günümüze devam eden ekonomik, siyasal, teknolojik, savunma vb. alanlarda devam eden belirsizlik, karmaşıklık, oynaklık vb. gibi durumlardan dolayı hem insanlar hem işletmeler iyi bir lider tarafından yönetilmeyi isterler. Çünkü bu şekilde bütün işletmeler ve insanlar faaliyetlerine yön vererek olumlu sonuçlar elde ederler. Bundan dolayı bu tezin yazılma amacı; dünyada VUCA'nın neden olduğu olumsuz etkilerin var olan birçok liderlik çeşitleri içinden tercih edilmiş olan "Kuantum Liderin" etkilerinin ne şekilde geçerli olup olmadığını anlatmaktır. Aynı zamanda Kuantum liderlik ve alt boyutlarının ne derecede etkili olup olmadığı da ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu tezde nicel yöntem çeşitlerinden biri olan anket yöntemi kullanılarak elde edilen sonuçlar kullanılmıştır. Anket soruları Türkiye genelinde yönetici konumunda bulunan kişilere mail yoluyla iletilerek ankete katılımları istenilmiştir. Toplamda 205 kişiye ulaşılarak ve anketlerin hepsi geçerli olmak kaydıyla gerekli analiz yöntemi yapılarak değerlendirilmeye alınmıştır. Bundan dolayı ölçekler arası ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon analizine başvurulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre bütün bulguların ortalamasının üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu analizin sonucuna göre; Kuantum Liderliğin, VUCA dünyasında olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu yine Kuantum Liderliğin alt boyutlarının da VUCA dünyasında olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra cinsiyet, çalışılan kurum, çalışma ve yöneticilik sürelerine göre Kuantum Liderlik ve VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, Kuantum Liderlik, VUCA*

QUANTUM LEADERSHIP OF VUCA WORLD

ABSTRACT

Economic, political, technological, defense, etc., continuing from the past to the present. uncertainty, complexity, volatility, etc. Because of such situations, both people and businesses want to be managed by a good leader. Because in this way, all businesses and people get positive results by directing their activities. Therefore, the purpose of writing this thesis; The aim is to explain how the effects of the "Quantum Leader", which has been preferred among many existing leadership types, are valid or not. At the same time, it is aimed to measure whether quantum leadership and its sub-dimensions are effective or not.

In this thesis, the results obtained by using the survey method, which is one of the quantitative methods, were used. The survey questions were sent to the people in managerial positions throughout Turkey via e-mail and they were asked to participate in the survey. A total of 205 people were reached and the necessary analysis method was made, provided that all of the questionnaires were valid. Therefore, Pearson Correlation analysis was used to determine the relationship between scales.

According to the results of the research, it was concluded that all the findings were above the average. According to the result of this analysis; It was concluded that Quantum Leadership had a positive and significant effect in the VUCA world, and that the sub-dimensions of Quantum Leadership also had a positive and significant effect in the VUCA world. In addition, Quantum Leadership and VUCA levels differ according to gender, institution, working and managerial periods.

Keywords: *Leadership, Quantum Leadership, VUCA*

1. GİRİŞ

Dünyada var olmuş ve devam eden; hayatın her alanında kendisini göstermekte olan belirsizlik, karmaşa, dalgalanma vb. olumsuzluklar nedeniyle hem insanlar hem işletmeler tedirginlik yaşamaktadırlar. Bu durumda hayatın, iş dünyasının, rakiplerin vb. etkenlerin ne getireceğini tahmin edememek ve kestirememek yaşamı daha da zora sokmaktadır. Bu yüzden insanlar ve işletmeler yönetilmeye ve iyi bir yönetimin de iyi bir lider tarafından yapılacağı kanısına varırlar. Yani başarı, takdir edilmek, mücadele etmek, pazarda ve hayatta kalabilmek vb. etkenlere ulaşmak etkili ve geçerli bir lider ile sağlanacağı düşüncesine varırlar.

Yaşanılan olumsuzluklar toplumlar açısından her zaman büyük önem arz etmiştir. Çünkü var olma mücadelesi ve kalıcı olmak her zaman önemlidir ve önemli olmaya da devam edecektir. İnsanlar ve işletmeler bunu sağlamak için yeniliklere ayak uydurup, teknolojiyi takip edip, kendilerinin dış dünya ile olan ilişkilerini de koparmadan sağlayabilirler.

Bundan dolayı dünyada yaşanan afetler, bulaşıcı ve salgın hastalıklar, ekonomik dalgalanmalar, piyasalarda yaşanan düşüş ya da oynaklıklar, siyasi olumsuzluklar vb. nedenler herkes için olumsuz olmayabilir. Yani meydana gelen bu krizler fırsata çevrildiğinde işletme ve insanlar için bambaşka daha iyi yönde sonuçlar sağlayacaktır. İşte bu durumun sağlanması iyi ve etkili bir lider eşliğinde ve yönetimle sağlanacaktır.

Bunun sonucunda yeni bir dünya düzeninin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Çünkü zamanla yeni bir yönetim anlayışı, yeni bir liderlik olgusu, yeni ilişkiler, yeni çalışanlar, yeni ürünler, teknolojide yaşanılacak yenilikler kendilerini göstermeye başlayacaktır. Dünyanın, yeni düzene uyum sağlaması demek yani VUCA dünyasının etkilerinden kurtulması için yapılması gerekenler bir lider tarafından belirlenerek birlikte hareket etmek ile gerçekleşecektir.

İşletmelerin ve toplumun yapılarına uygun olarak bir lider önderliğinde kolektif olarak hareket etmeleri VUCA dünyasının etkilerinden kurtulmak için yapılması

gerekenlerden en önemlisidir. Çünkü dünya döndüğü ve insanlar var olup yaşam devam ettiği sürece her zaman yönetme, yönetilmek, kolektif hareket etmek, liderlik algıları devam edecektir.

Bu araştırma, VUCA dünyasında var olan diğer liderliklerden farklı olarak Kuantum liderliği ele alıp bilimsel çalışmalara katkıda bulunacaklar ve kendilerini Kuantum lider olarak görüp geliştirmek isteyenler için önemli bir araç olacaktır.

1.1 Çalışma Konusu

Geçmiş çağlarda yaşanan belirsizlik, karmaşıklık, muğlaklık, oynaklık durumları günümüz çağında VUCA olarak bilinmeye başlanmıştır. Aslında değişen sadece bir isimden ibarettir. Çünkü geçmişte de günümüzde de yaşanan kaos ortamı artarak devam etmektedir. Bundan dolayı bilimsel olarak asıl amaç “Yönetim ve Liderlik” olgularının birlikte kullanılarak nasıl daha etkili hale getirileceği üzerine yapılan araştırmaların gittikçe arttırılması ve yapılan araştırmaların herkese yol göstermesini sağlamaktır.

Yapılan tez çalışmasının konusunu VUCA dünyasının alt boyutlarının yönetilmesi ve etkilerinin en aza indirilmesi için “Kuantum Liderlik” ile ilgili özelliklerin hangi ölçüde ilişkili ve anlamlı olduğu oluşturmaktadır.

Bu tez çalışmasını aşağıda başlıklar halinde verilmiş bölümler oluşturmaktadır:

Birinci bölümde; liderlik, lider, liderlik yaklaşımları, liderlik türleri hakkında bilgi verilecektir.

İkinci bölümde; Kuantum kavramı, kuantum fizik ve klasik fizik, kuantum liderlik hakkında bilgi verilecektir.

Üçüncü bölümde; VUCA dünyası, ortaya çıkışı ve ne anlam ifade ettiği hakkında bilgi verilecektir.

Dördüncü bölümde; VUCA dünyasına karşı oluşturulmuş alternatifler olarak yer alan VUCA Prime, BANI konuları ele alınacaktır.

Beşinci bölümde; araştırma konusu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, yöntemde kullanılan araç ve gereçler anlatılacaktır. Bunun yanında “VUCA dünyasında Kuantum Liderlik” çalışması ile ilgili yapılan ankete yer verilecektir.

VUCA dünyası ve alt boyutları ile Kuantum liderlik ve alt boyutları için oluşturulan hipotezlere değinilecektir.

Altıncı bölüm; yani sonuç ve öneriler kısmında, VUCA dünyasında yer alan Kuantum liderliğin etkileri ve önemi değerlendirilerek VUCA dünyasının iyileştirilmesine yönelik öneriler yapılacaktır.

1.2 Tezin Amacı

VUCA dünyası hayatın her alanında var olmaktadır ve var olmaya da devam edeceği gerçeği kaçınılmazdır. Önemli olan ortaya çıkan krizlerle başa çıkılması, yönetilmesi ve krizleri fırsata çevirme yöntemlerini bulmaktır.

Tezin konusunu oluşturan “VUCA dünyasında Kuantum Liderlik” adlı çalışmanın, bu alana yönelmek isteyen, liderlik vasfına sahip olup sadece harekete geçmeyi bekleyen, bilimsel amaçlı araştırmaya ve yazmaya devam edecek olanlar için yol gösterici bir çalışma nitelik taşıyacağını düşünmekteyim.

1.3 Literatür Araştırması

Yorumlama ve anlamlandırma kavramları yaratıcılık için oldukça önemlidir. Kendi içsel yaşantı, sezme yetisi, bilgi birikimine duyulan güven ile VUCA dünyası pratik hale getirilebilir. ABD ordusunda oldukça bilinen VUCA; Oynaklık, Muğlaklık, Karmaşıklık, Belirsizlik kelimelerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinin kullanılmasıyla ortaya çıkan bir terimdir. VUCA her ne kadar askeri alanda bilirse bile günümüzde iş dünyasında da bilinmektedir (Brittain 2012).

Büyük bir artış gösteren VUCA dünyası; işin geleceği, otomasyonu ve ekosistemlerin oluşumunu sağlayan teknoloji ile şekillenmektedir (Martin 2020b).

VUCA'nın neden olduğu, karmaşıklık ve değişkenlikten kaynaklı ekonomik, ticari vb. sorunları anlamak için biraz zaman ayırmak gereklidir (Sullivan 2012).

VUCA'nın ve alt boyutlarının neden olduğu etkilerle mücadele etmek bilinen liderlik yetkinlikleriyle sağlanamayacaktır. VUCA, çalışma ortamlarını etkileyeceğinden dolayı her zaman bir lidere ihtiyaç duyulacağı kesindir. Bu dünyada başarılı olmak için yeni yetenek ve yeni süreçlere ihtiyaç vardır. Liderler, mücadele etmenin kolay

olmadığını ancak akıllıca çözümler ve farklı yollar ile bu ortamda etkili olabileceklerine inanmaktadırlar (Anonim 2011).

VUCA, ilk defa Warren Bennis ve Burt Nanus tarafından 1987 yılında liderlik kavramı için kullanılmış olup; karmaşıklık, muğlaklık, belirsizlik ve değişkenliği ifade etmektedir (İnal vd. 2021, 349).

İşletmeler giderek artan VUCA ve bunun neden olduğu değişimin hızıyla karşı karşıya olduğundan, tutunmanın zor olduğunun farkındadırlar. Bunun için ortak akıl ve karar verme sürecini merkezden ziyade eylem ve bilginin olduğu yere taşımak gerekmektedir (Martin 2020a).

VUCA dünyası; siyasi etkenler, ekonomik krizler, teknolojiye yaşanan gelişmeler, üretim sektöründe meydana gelen değişimlere bağlı olarak kendini göstermekte ve VUCA dünyasında olduğumuzu hissettirmektedir. Yeni dünya anlayışı olarak bilinen VUCA dünyası için; olumsuzluklara karşı harekete geçen, elde edilen bilgileri doğru analiz eden, başarısızlığı dahi göze alarak risk alabilen, olumsuzluklara karşı koymaya cesareti olan ve yol gösteren liderlerle; iyi bir dinleyici olma özelliği taşıyan, anlama yeteneğine sahip olan izleyicilerin bir araya gelerek mücadele etmeleri önem arz etmektedir (Saka 2019).

İlk zamanlar askeri amaçlı olarak kullanılan VUCA; volatility, uncertainty, complexity ve ambiguity kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Şu an için ise; karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz ortamlar için kullanılan ifade olarak bilinmektedir. Ayrıca şu an dünyanın ve işletmelerin içinde bulunduğu kargaşa ortamını anlatmasından dolayı artık birçok kişi tarafından kullanılmaktadır (Yurdasever ve Fidan 2020).

VUCA kısaltma olarak bir anlam ifade etmiyor gibi görünmesine karşın gelecekle ilgili olası sorunlar hakkında konuşmak üzere içerik olarak etkili olacak gibi gözükmektedir. İnsanlar meydana gelmiş ya da gelecek tehlikeleri göze alıp VUCA'nın açılımı olan her bir kavramı kabul etmelidirler. VUCA'nın olumsuzlukları; vizyon, anlayış, netlik ve çeviklik kavramları liderler tarafından geliştirilerek değiştirilebilir (Johansen 2008).

Ekonomi dünyasında meydana gelen büyüme ve gelişmeler, VUCA dünyasından önce öngörülebilir olup kontrol edilebiliyordu. Buna bağlı olarak liderler belirsizliğin olmadığı bir dünyada liderlik yapmaya alışmalarından dolayı VUCA dünyasında

zorluk yaşamaktadırlar. Bu durumda iyi bir lider ortaya çıkacak her türlü sürpriz ve değişimlere hazırlıklı olup uyum sağlama konusunda kendilerini geliştirmelidirler (Brittain 2012).

VUCA dünyası; liderlerin öğrenme çevikliği, öz farkındalık, stratejik düşünme vb. kavramlarla hareket etmeye yönelmesiyle değişmektedir. Bundan dolayı VUCA dünyasında devam etmeyi ve gelişmeyi hedefleyen firmalar liderlik vasıflarını buna göre geliştirmelidirler (Petrie 2011).

Günümüz dünyasının bu kadar hareketli olmasının nedeni, ABD ordusu tarafından ortaya atılan VUCA kavramına bağlıdır. Kaotik bir dünya olan VUCA dünyasında başarı; bireyler, teknoloji vb. alanlarda yapılan daimî değişikliklerle sağlanacaktır. Bundan dolayı bu dünyada liderlik yapmak, işletmelerdeki meydana gelen sürekli değişimlere ayak uydurmak ve hızlı cevap verme yeteneğine bağlıdır (Horney vd. 2010).

VUCA dünyasının etkilerinin giderek yaygınlaşması, insanları zora sokmakla kalmayıp aynı zamanda onlar için tehditkâr bir üslup olarak da dikkat çekmektedir. Bu durumla baş edebilmek için liderlerin yeni ortama adapte olmaları ve gerekli önlem ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca ortaklaşa hareket etmeleri, takım ruhuna sahip olmanın bir ilkesi olarak bütün izleyicileri ilgilendirmektedir. İzleyicilerin bu şekilde hareket etmeleri VUCA dünyasında daha çok ilerlemelerine katkı sağlayacaktır (Mahel 2021).

İş dünyasında, VUCA kavramı 2008 ve 2009 yıllarında yaşanan küresel ekonomik krizden sonra kendini göstermeye başlamıştır. Bundan dolayı liderlik becerilerinin geliştirilmesine daha çok önem verilmiştir. Çünkü VUCA dünyasında lider olarak hareket etmek liderlerin bu zamana kadar karşılaştığı en zor süreçtir (Tovar 2015).

Günümüzde devam eden karmaşıklık göz önüne alındığında, liderlerin ihtiyaç duyduğu düşünce tarzı; alışlagelmedik olayları beklemeye, sürekli değişikliğe ve aktif krizlere hazırlıklı olmaya bağlıdır. Bunun gerçekleşmesi sadece liderlerin değil yönetilen kişilerin de sağlam bir dirence sahip olmalarına bağlıdır (Mofua 2016).

VUCA dünyasının yaşandığı ortamlar, öngörülemeyen bilgi ve değişimin neden olduğu kar fırtınası gibi bu süreçten bunalmıştır. Bundan dolayı liderler birden ve çok fazla değişiklik gösteren bu dünyanın farkında değillerdir. Bilgi ve değişimdeki sürekli artışlar manzarayı önemli ölçüde değiştirmektedir (Bartscht 2015).

Belirsiz, karmaşık, değişken ve muğlak bir ortamda, meydana gelecek iyimser bir tablonun yaşanılacağı varsayımının zihinde canlanması faydalı olacaktır. Bu durum ise başarılmak istenen şeyin netlik kazanmasına ilham verici olup yeni gelişmelere ve alınacak kararlara rehberlik edecektir (Martin 2017).

“Kuantum” kelime olarak doğanın akla aykırı olan alışılmamış yönünü ifade etmektedir (Feynman 1985).

Isaac Newton’un yaptığı keşiflerden bu zamana kadar fiziksel dünyanın en büyük devrimi kuantum teorisinin keşfi olmuştur. Newton’un dünyası açık ve net olmasına karşın kuantum dünyası kapalı ve düzensizdir. Bu yüzden kuantum aklı sadece kuantum dünyasında geçerlidir ve burada kullanılmaktadır. Kuantum teorisi istatistiksel olarak anlaşılır bir durumda olmayıp aynı şekilde kuantum fiziği de varlığın içinde var olandır ve ilerde olması düşünülemeyen durumları kapsamaktadır (Polkinghorne 2012).

Tam olarak “bir şeyin niceliği”; mekanik anlamda ise “hareket çalışması” anlamına gelen Kuantum kavramı bu şekilde ifade edilmektedir. Bundan dolayı kuantum mekaniği, hareket halinde olan atom altı parçacıkların incelenmesini ifade etmektedir (Shelton 2001).

VUCA dünyasının yaratmış olduğu kaos ve kargaşa durumunda daha hızlı karar alma süreci olması gerektiğinden dolayı zaman alıcı karar verme süreci daha az uygulanmaktadır (Martin 2014).

1.4 Hipotezler

Hipotez 1: Kuantum Liderlik ile VUCA arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 1.1: Kuantum Liderlik ile VUCA Karmaşıklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 1.2: Kuantum Liderlik ile VUCA Oynaklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 1.3: Kuantum Liderlik ile VUCA Muğlaklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 1.4: Kuantum Liderlik ile VUCA Belirsizlik Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 2: Cinsiyete Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Çalışılan Kuruma Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Çalışma Yılına Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

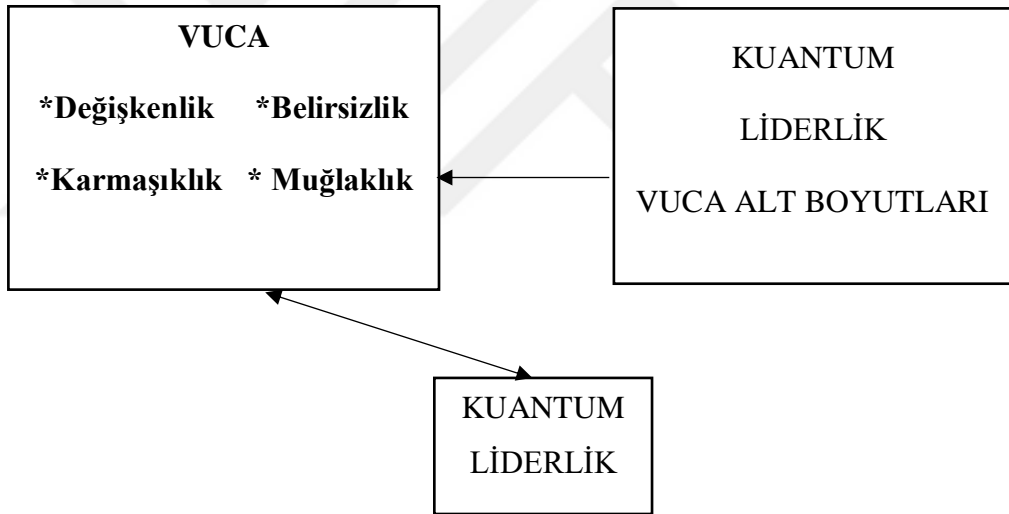
Hipotez 5: Yöneticilik Süresine Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: Cinsiyete Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Çalışılan Kuruma Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 8: Çalışma Yılına Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 9: Yöneticilik Süresine Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.



Şekil 1.1: Çalışma Modeli

2. LİDERLİK, LİDER, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI, LİDERLİK TÜRLERİ

Bu bölümde liderlik kavramı, lider ve liderlik özellikleri, liderlik kuramları (yaklaşımları), liderlik türleri konuları üzerinde durulacaktır.

2.1 Liderlik Kavramı

Geçmişten bugüne kadar liderlik açıklamak üzere birçok araştırma, çalışma ve yaklaşım olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmaların hepsi; liderliğin ne olduğu ne gibi özelliklere sahip oldukları, nasıl ortaya çıktıkları, nasıl davranış sergiledikleri, takipçilerini nasıl etkilediklerini araştırmaya yönelik olmuştur. Bununla birlikte liderlerin sahip olduğu liderlik tarzlarını etkileyen çok sayıda faktör vardır ve bu yüzden en iyi liderlik tarzı yoktur. Çünkü her liderlik tarzının kullanılacağı ortam, süreç ve şartlar farklılık göstermektedir. Önemli olan liderlik sürecini etkileyen faktörleri belirleyerek bunları etkin ve etkili bir şekilde uygulamaktır (Paşaoğlu vd. 2013).

Liderlik; demokratik ya da otokratik olma, yapı ve insana yönelik, yönetsel ya da karizmatik olma vb. özelliklere göre ele alınmaktadır. Bu şekilde çeşitlere ayrılmasının nedeni liderlik olgusunun hem genel hem de önem arz eden bir konu olmasından kaynaklanmaktadır (Aykan 2004, 214). Aynı zamanda liderlik olgusu; yönetim, siyaset, toplum, psikoloji, ekonomi ve eğitim vb. bilimlerin odak noktalarını oluşturmaktadır (Özsalmanlı 2005, 143).

Liderlikten bahsetmek için ilk önce; ortak amaçları doğrultusunda bir araya gelmiş bir grup insanın ortak amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak için bir liderin olması ve bu liderin amaçları gerçekleştirme konusunda kimseyi zorlamadan, gönülden bu kişileri harekete geçirecek etki ve yetkiye sahip olmalıdır (Bolat ve Seymen 2003, 63). Aynı zamanda liderlik; çalışan bireyleri etkileyerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yönlendirmektir (Ülgen ve Mirze 2018).

Olması ve yapılması gerektiğine inandığı bir amacı başkalarına yaptırabilme yeteneği ya da icrası liderlik olarak tanımlanmaktadır (Paşaoğlu vd. 2013). Liderlik; bireylerin

davranışlarını etkileyerek, ortak amaç doğrultusunda grubu harekete geçirme potansiyelidir. İyi bir lider; stratejik düşünüp, yeniliği ve eylemi ön planda tutup başkalarını geliştirme çabası içindedir. Aynı zamanda empati kurup kişisel önceliği geliştirerek kendine güveni attırıp bireylerin daha yaratıcı olmasını sağlar (Editor 2021). Bu özelliklere ek olarak; çalışanlarına iyi örnek olan, iletişimi kuvvetli, sorumluluk alan ve bu sorumluluğu başkalarına devretmeye hazır olan, motivasyonu tam olan, yönettiği bireylerin yeteneklerini ön plana çıkaran, olumsuzluklar karşısında toleranslı olan bir lider olmalıdır (Kavcar 2020).

Liderlik kişide ya doğuştan vardır ya da sonradan kazanılacağı görüşü de önemlidir. Çünkü liderliğin sonradan da yönetici ve lider geliştirme programları ve eğitimlerine katılma, istek ve azimle de başarılacağına inanılmaktadır (Özsalmanlı 2005, 141).

Bundan dolayı liderlik süreci ve liderlikten söz edilebilmesi; gaye ve şartlara, liderlik vasfına sahip olan kişinin ve takipçilerinin bir araya gelmesine bağlıdır. Bununla beraber bu sürecin başlaması için bazı koşullar ve ulaşılmak istenen hedeflerin olması gerekmektedir. Bu süreçlere örnek olarak; ekonomik kriz ve buhran dönemleri, değişkenliğin hâkim olduğu dönemler ve yeniden yapısal değişiklik vb. durumlar verilebilir (Özsalmanlı 2005, 143).

Bireyler, gruplar, örgütler, kurum ve kuruluşlar; problemleri çözmeye yaratıcılık olarak farklılıklar göstermektedirler. Bundan dolayı liderler, organizasyonların uyum sağlama yeteneğine ulaşmaları için yaratıcılığı bir araç olarak kullandırmalıdır. Bu durumda liderler, bireyleri kabullenmekte zorluk olmayacak kolay yapılar inşa ederek yenilikçi düşünme konularında teşvik etmektedirler. Tabi ki de liderlerin bu süreci nasıl idare ettikleri de örgütlerin performansları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü günümüzde artık liderler var olan ya da keşfedilmeyi bekleyen sorunları tanımlamada, bu sorunların çözülmesinde yaratıcılık kavramını kullanmasında ve bu süreçte bireyleri ve örgütleri bu sürece dahil etmede, yönlendirmede yardımcı olacaktır. Ancak bu yaratıcılık sürecinde bireylerin de farklı fikirleri olduğunu ve bunları yenilikçi düşünme tarzlarıyla birlikte ele almaları konusunda liderlerin teşvik etmelerini ve farklı araçlar kullanmayı desteklemelidirler (Basadur 2004).

2.2 Lider ve Liderlik Özellikleri

Lider kelime anlamı olarak; yol gösterici, ışık tutan, ileriye göstermeyi bilen, amaç doğrultusunda birlikte yol aldığı kişilerin istek ve ihtiyaçlarını hissedebilen kişidir. Bu durumda örgütlerde lider olmak; takipçilerin motive olmasında, etkili bir performans sergilemelerinde, örgüte olan sadakatlerinin artmasında etkilidir. Bundan dolayı gruplarda kişileri destekleyen ve onlara amaçlarında yol gösteren liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak liderler bunu hiyerarşik bir yapılandırma ile sağlamak yerine daha olumlu yani istek ve motivasyonun yüksek olduğu çalışma şartlarında sağlayarak örgütü bir araya getirmelidirler (Paşaoğlu vd. 2013). Bununla beraber liderler zorlukların üstesinden gelme konusunda kendi üzerine düşen sorumluluğa dahil olduklarını ve sürece dahil olduklarını göstermelidirler (Basadur 2004).

Liderleri başka bireylerden farklı kılan ve diğerlerinden ayrılarak lider olmasını sağlayan çeşitli özellikler olduğu bilinmektedir. Bu özelliklere sahip bireylerin örgütü harekete geçirme, etkileme, yol gösterme vb. becerilere sahip olmaları örgütte lider olmalarını sağlamaktadır ve bunun sonucunda örgütte daha farklı konumlarda bulunmaktadır. Ancak her liderin, bu özelliklere sahip olması beklenemez. Çünkü bazı liderler ya bu özelliklere hiç sahip olmadan ya da birkaçına da sahip olarak grup üyelerini etkiledikleri görülmüştür (Paşaoğlu vd. 2013).

Lider, bulunduğu grubun başında liderliğini devam ettirmek için bu grubun amaçlarına yönelik hareket etmelidir. Bunları gerçekleştiren liderlerin bazı özellik ve yetkinlikleri aşağıdaki gibidir (Özsalmanlı 2005, 140):

- Karizmatik olmak,
- Misyon ve Vizyon sahibi olmak,
- Güç sahibi olmak,
- Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bir ruha sahip olmak,
- Hırslı ve heyecanını kaybetmemiş olmak,
- Etkili iletişimde başarılı olmak,
- Üstün kişilik yapısını benimsemek,
- Pozitif bir yapıya sahip olmak,
- Durumlara karşı inancını kaybetmemek; azim ve çalışkanlıkla devam etmek,
- Başarılı ve ılımlı bir imaj görüntüsü çizmek,
- Etkili konuşma yeteneği ile iyi bir konuşmacı olmak,

- Hem güven duyan hem güven duyulan olmak
- Genel kültürü iyi olmak,
- Cesur, sağlam, dirayetli olmak ve sağlığına önem vermek,
- Son derece kararlı olmak ve tutarlılığını devam ettirmek,
- Mütevazı ve hoşgörü sahibi olmak,
- Samimiyete önem vermek, dobra olmak ve tebessüm etmeyi bilmek,
- Hataları tecrübe ederek bir daha yapmamak,
- Zamanını iyi değerlendirmek,
- Özel hayatında itinalı olmak ve düzeyini kaybetmemek.

Aynı zamanda lider; işletmenin ya da örgütün temel vizyon, misyon ve amaçlarının belirlenmesi için stratejiler yaratan kişi olarak da tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018). Günümüzde liderden beklenen sadece bireyleri ortak amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlamanın yanında bunu gerçekleştiren takipçilerin değer yargılarını, beklentilerini ve hislerini de dikkate alarak vizyon sağlamayı amaç edinmelidir (Karip 1998).

İki veya daha fazla kişinin ortak bir emeli gerçekleştirmek için bilerek, isteyerek ve organize bir şekilde bir araya geldikleri yapı örgüt olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda bir örgütün amaçlarını yerine getirmesindeki en önemli unsur “güç” ve “otoritedir”. Bu etkilerden yoksun olan bir örgüt hareketsiz kalma potansiyeline sahiptir. Bu örgütü oluşturan bireyler, örgüt içinde takipçi, yönetici ya da lider olarak yer almaktadırlar. Bireylerin rolleri belirlendikten sonraki aşamada birbirleri ile etkileşimde olmalarını sağlayan yine güç ve otorite olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda güç; bireyin diğerlerini isteği yönünde harekete yönlendirme yeteneğidir. Bu gücün yanında bunun sergilenmesi için bir etkiye ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda güç veya otorite, lider veya yönetici; işlerin ve faaliyetlerin amaca ulaşmasında ayrıca takipçilerin buna yönelik davranış sergilemelerinde önemli olduğu görülmektedir (Koç vd. 2016).

Örgütü oluşturan bireyler farklı davranış, tutum ve psikolojiye sahiptirler çünkü farklı karakterlere sahiptirler. Bu bireylerin düşünce ve arzularını ortak bir hedef doğrultusunda birleştirmeleri ancak bir lider tarafından olmaktadır. Bundan dolayı lider; grup ve örgütleri etkileyen, onların yönlendirilmesini sağlayan kişi olarak

yönetim alanında kullanılmakta olup yönetsel liderler bu kişileri motive ederek amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktadırlar(Aykan 2004, 215).

Liderler sürekli başka sorunları bulur ve tanımlarlar. Bu sorunları çözmede ve yeni çözüm yolları bulma konusunda yaratıcılık olgusunu sürece dahil eden liderler, bireylerin ve örgütlerin buna dahil olmalarını koordine ederek bütünleşmelerine destek olurlar. Bunu gerçekleştirmek ise eğitimlerle sağlanmaktadır. Bu şekilde liderler, bireylerin sorunları tanıma becerilerini geliştirmiş olurlar (Basadur 2004).

2.3 Liderlik Kuramları (Yaklaşımları)

Liderlik ile ilgili birçok kuram bulunmaktadır. Bu kuramların ortaya çıkışı geçmiş yılları kapsamakla beraber bugün hala araştırılmaya devam etmektedir (Paşaoğlu vd. 2013). Bu kuramlar genelde liderlik özelliklerini, liderlik davranışlarını etkileyen unsurları, liderlerin takipçiler üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik yapılmıştır. Ve bu konular liderlik kuramlarının en çok ele alınan ve tartışılan konularının başında gelmektedir (Çekmecelioğlu 2014, 23).

2.3.1 Büyük adam kuramı

Büyük adam teorisi 19. yy'e kadar uzanmakta olan bir fikri anlatmaktadır. Bu düşünceye göre; tarihte ve dünyada yaşanan ya da yaşanmış her şey büyük adamların sahip olduğu etkilere göre açıklanmaktadır. Bunu sağlayan bireylerin, eşsiz ve benzersiz etkilere sahip olan bir kişiliğe sahip olduğu bilinci yaygındır. Bu teorinin gelişimini sağlayan ise İskoç Filozof ve Tarihçi Thomas Carlyle'dır. Bu teoriye göre liderler doğarlar, eğitilmezler. Bu özelliklere sahip liderler doğuştan diğerlerinden farklıdır ve sadece bu özellikler bu liderlerde bulunmaktadır. Yani bu hususlar ailenin kendinde olan ve nesilden nesile aktarılan bir özellik olarak kabul edilmektedir (En Özel Ders 2020).

Bu kurama göre; doğuştan bazı özelliklere sahip olan büyük adamlar yani büyük erkek ve büyük kadınlar tarihe yöne vermektedir. Bu kişilerin sahip oldukları olağanüstü kapasite, cesur olma, kuvvet, bir şeylerden esinlenme durumu, yetke vb. özellikler onları üstün kılmakta ve lider yapmaktadır. Büyük adamlar bütün olumsuz koşullara karşılık amaçlara ulaşan yiğit kimselerdir (Karakaş 2017).

2.3.2 Özellikler kuramı

Özellikler kuramı ilk defa I. Dünya Savaşı'nda; A.B.D. Ordusunun, ihtiyaç duyduğu subayların seçilmesi için Amerikan Psikoloji Derneğine bağlı psikologlardan destek almaları ile ortaya çıkmıştır. Dernek buna bağlı olarak birçok ölçme ve seçme araçları geliştirerek ve endüstride kullanılmasını sağlayarak özellikler yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu yaklaşımın amacı; lideri lider yapan özellikleri bularak en iyi liderleri yetiştirmektir. Kişinin sahip olduğu kişisel veya psikolojik özellikler lider olmak için yeterlidir. Bu kurama göre liderlik doğuştan gelmiş olup, liderlik yeteneğine de sahip olmak yine doğuştandır ve bu vasıflara sahip olan kişiler kendilerini her ortamda belli edecekleri görüşünü savunmaktadır (Şimşek 2006).

Bu kurama göre; liderlerin takipçilerinden farklı özelliklere sahip olduğu fikrini savunmaktadır. Yani herhangi bir işletme çevresi için uygun olan bir liderlik özelliği olduğu ve bu yüzden liderler diğerlerinden ayrılmaktadır. Bireyi lider yaptığı düşünülen psikolojik ve fiziksel özelliklerden; zekâ, sosyal olma, riski üstlenme, fiziki duruş vb. özellikler ele alınarak inceleme yapılmıştır (Naktiyok 2006, 22). Bununla beraber bir liderde olması gereken özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Canbolat 2016).

- **Fiziksel:** Enerjik ve aktif olma.
- **Zekâ ve yetenek:** Bilgi sahibi olma, etkili konuşabilme ve kesin olmayı bilmek.
- **Kişilik:** Yaratıcılık konusuna hâkim, dobra olma, dürüst ve ahlaksal davranışlar.
- **İşle ilgili nitelikler:** Başarma çabası ve liderlik isteği, sorumluluk alma, göreve sadakat ve hedefe varmak için iş yapma potansiyeline sahip olmak.
- **Sosyal beceriler:** Koordinasyon etkisine sahip olmak, prestij sahibi, sosyalleşme, toplum ile bütünleşme, kibar olma, yetenek ve zarafet.

Yine liderlikle ilgili bu kuramda; liderin sahip olduğu veya olması gereken nitelikler ele alınmıştır. Buna göre bu kişiler sahip olduğu özelliklerden dolayı farklıdır ve bu yüzden lider konumunda bulunmaktadır. Yapılan birçok araştırma sonucu araştırmacılar liderler; fiziksel, kişisel, zihinsel özellikler açısından inceleyerek diğerlerinden farklı olunan özellikleri bulmaya çalışmışlardır. Ancak buna rağmen liderlik özelliklerini açıklama konusunda çok yeterli olmayarak yerini davranışsal

özellikler teorisine bırakmıştır. Çünkü bir liderde görülen özellik başka bir liderde görülmemiş buna ek olarak bu özellikler takipçilerde de görüldüğü ortaya çıkmıştır (Çimendereli 1994).

Bundan dolayı kimi araştırmacılar, liderlik kavramını sadece bireylerin taşıdığı özelliklerle bağdaştırırsa da bazı teorisyenler liderlik için sadece özelliklerin yeterli olmayacağı görüşünü savunmaktadır. Çünkü bu özelliklere sahip olan kişiler her zaman liderlik konumunda olmayabilmektedir (Paşaoğlu vd. 2013).

2.3.3 Davranışsal yaklaşımlar

1950 ve 1970 yılları arasında etkili olan bu yaklaşıma göre; lider olmanın en önemli şartı liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderin sergilemiş olduğu davranış biçimlerine bağlı kalınmasıdır. Liderin, izleyicilerle olan iletişimi, yetkileri devretme sorumluluğu sergilemesi, hedef belirlemesi neye göre yaptığı vb. durumlar en önemli davranış biçimleri olarak ele alınmıştır. Bundan dolayı bu yaklaşım için önemli olan esas; liderin bireysel özelliklerinden daha çok sahip olduğu davranışsal özelliklerle daha çok başarı gösterdiği sonucudur. Yani liderin gerçekleştirdiği eylemi ne şekilde ya da nasıl yaptığının incelenmesidir (Canbolat 2016).

Bazı kurum ve kuruluşlar farklı yönlerden araştırmalar yaparak çeşitli davranışsal yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaların bazıları Harvard laboratuvarlarında çalışılırken; bazıları ise Ohio ve Michigan çalışma gruplarında incelemeler sonucu ortaya çıkmıştır. Yine Harvard çalışmalarında gruplar arasına gözlemcilerin dahil edilmesi; Ohio'da grubu oluşturan bireylerin, Michigan'da ise liderlerin kullandıkları soru formlarının doldurulmasıyla çalışmalar tamamlanmıştır. Ancak yapılan çalışmalar sonucu tam anlamıyla net sonuçlar alınamamıştır. Çünkü bazı durumlarda kişiye yönelik liderlik anlayışı geçerli iken bazı durumlarda ise göreve yönelik liderlik anlayışının etkili olduğu görülmüştür (Begeç 1999).

Bundan dolayı davranışsal liderlik yaklaşımı teorileri bir bütün olarak liderlerin sergiledikleri davranışları esas alarak araştırmalar yapmışlardır. Temel amaç olarak; liderlerin anlaşılır ve aynı olan ne çeşit davranışlar sergiledikleri olmuştur. Başka bir açıdan ele alınırsa aslında liderin sahip olduğu kişilik özelliğinin dışa yansıtılması olarak açıklanabilir. Buradan hareketle lider; bireylerin sergiledikleri tutumları ve amaçlarını destekleyip, onların sahip olduğu kişisel değerleri göz ardı etmeden hareket etmeli ve gerçekleşmesi gereken süreçleri net bir şekilde paylaşmalıdır

(Paşaoğlu vd. 2013). Bu teori yine liderin, liderlik vasıflarını gerektiği gibi yerine getirirken sergilediği bazı davranışsal özelliklere sahip olduğu fikriyle hareket etmektedir. Bu şekilde davranışsal yaklaşım alanında yapılan çalışmalar sonucu etkili olan liderleri diğerlerinden ayırırken aynı zamanda bu davranışların daha iyi anlaşılmasına ve verimli olmayan liderlerin eğitilmesi açısından önem arz etmektedir (Çekmeceliolu 2014, 23).

2.3.3.1 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışma bu alanda hem diğer yapılacak araştırmalara öncülük ederken hem de kuramların gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır (Paşaoğlu vd. 2013). 1945 yılında resmi ve resmi olmayan kurumlarda yer alan idareciler için yapılan araştırmanın amacı; liderin nasıl adlandırılması gerektiğine yönelik olmuştur (Begeç 1999). 1950'lerin başına kadar süren bu çalışmalar sonucunda liderlik ile ilgili 1800 tane değişik boyut ele alınmıştır. Bu boyutların anlamı ve içeriği değiştirilmeden 150 boyuta kadar indirgenmiştir (Tağraf ve Çalman 2010, 137).Yapılan araştırmanın değerlendirilmesi faktör analizi ile sağlanmış olup sonucu göre iki bağımsız değişken elde edilmiştir. Bunlar anlayış ve yapıyı harekete geçirme değişkenleridir (Begeç 1999).

-Anlayış değişkeni: Bir liderin; izleyicileri ile olan karşılıklı güven duygusuna dayanan ve saygı çerçevesinde gelişen istek ve önerilerine ilgi göstermesi ve onlara anlayış göstermesidir.

-Yapıyı harekete geçirme: Bir örgütün hedefine ve amaca ulaşmasını sağlamak için; yapılacak işin planlanması, organize ve koordine edilmesi, yönetilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesidir.

Sonuç olarak; bir lider, izleyicilerin istek, öneri ve ihtiyaçlarını dikkate alarak onlarla iyi bir iletişim kurması sonucu hedefe ulaşmanın daha etkili olacağı görülmüştür. Yapıyı harekete geçirmede ise yani iş yapmayı dikkate alan liderler ise; tüm benlik ve dikkatleri ile işe yoğunlaştıklarında, izleyenler iş konusunda daha etkili ve verimli olacağı düşünülmektedir. Şu an günümüzde bu iki davranış kuramını oluşturan iki değişkeni kullanan liderler yer almaktadır (Paşaoğlu vd. 2013).

2.3.3.2 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

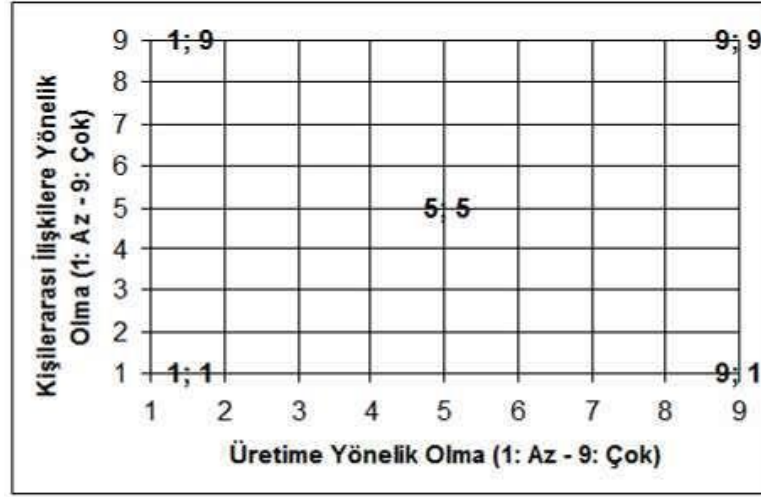
Ohio çalışmaları ile eş zamana denk gelen Michigan çalışmaları da liderlik davranışlarını; kişiye yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki kısımda ele almıştır (Küçüközkan 2015,91). Bu araştırma liderlik davranışları üzerine Michigan'da; Kahn ve Katz adlı bilim insanlarının traktör fabrikası ve demiryolunda çalışan işçiler üzerine yaptıkları çalışmaları kapsamaktadır. Bu çalışmada yöneticiler, üretimde verimi düşük olan bölümlerde çalışan işçilerle daha çok birlikte yer alıp onların daha iyi olması için bazı eğitimler vermişlerdir (Begeç 1999). Araştırmalar sonucunda kişiye yönelik liderlik davranışı daha çok etkili olmuştur (Küçüközkan 2015, 92).

Ayrıca yapılan çalışma sonucu dört temel faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; destek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma, amacın çerçevesinin çizilmesi ve işi basitleştirmedir. Bu faktörlerden ilk ikisi kişiye karşı olan davranışları belirlerken diğer iki faktör iş tutumuna yönelik olan davranışları yöneliktir. Yani lider eğer ki izleyicilerini ön planda tutuyorsa ve onlara daha çok önem veriyorsa kişiye yönelik; işin her şeyden önemli ve üstün olduğunu düşünüyorsa işe yönelik davranışları göstermeyi ilke edinmelidir. Kişiye yönelik davranışlarda bulunduğu süreçte izleyicilerin moralleri yüksek olacağından daha çok verim sağlanacak olup kendilerine olan güvende böylece artacaktır. Ancak işe yönelik olduğu takdirde, lider daha çok emir verici ve baskıcı bir tutum sergilediğinde dolayı izleyicilerin motivasyonu düşecektir. Bu durumda iş çabuk bitecek olup çalışanlarla tam iletişim sağlanamamaktadır (Paşaoğlu vd. 2013).

2.3.3.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Bu model; Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırma sonuçlarının, Blake ve Mouton tarafından yönetim tarzı matrisine dönüştürülmesini kapsamakta olup buna göre beş tip liderlik modeli geliştirilmiştir. Liderlik davranışları ise insan yönelik ve üretime yönelik olarak şekil 2.1'te gösterilmiştir: (Küçüközkan 2015, 92-93).

Yönetim tarzı matrisinde bu iki faktör matris üzerine yerleştirilerek yer aldıkları konumlara göre farklı liderlik davranışlarını açıklamaya çalışılmıştır. Böylece bu çalışma, liderlere sergiledikleri tutum ve davranışları anlamlandırma olanağı sunmuştur. Bunu sağlayan lider göstermiş olduğu davranışı daha iyi anlayarak çeşitli eğitim ve çalışmalarla daha çok farklılıklar yapabilmektedir (Paşaoğlu vd. 2013).



Şekil 2.1: Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Küçüközkan, 2015, s.93

Organizasyonlardaki yönetim tarzı matrisi, birbirinden farklı beş tane liderlik tarzından oluşmaktadır. Matriste yer alan liderlik tarzlarının bazıları kişilerarası yani insana yönelik davranışlar gösterirken bazıları ise üretime yani işe yönelik davranışlar göstermektedir. Organizasyon lideri statüsünde bulunan lider, bireylerle ilgilenirken aynı zamanda işleri de yönetmektedir (Paşaoğlu vd. 2013).

2.3.3.4 McGregor' un X ve Y teorileri

Douglas McGregor tarafından 1957 yılında yayınlanan “The Human Side of Enterprise” (İşletmelerin İnsani Yönü) kitabında yöneticilerin grup içinde sergiledikleri davranışların başka insanları algılama şekline ve düşünce biçimine bağlı olduğunu (Saraman 2017) ayrıca iki farklı çalışan görüşü olan X ve Y teorilerini ele almıştır (Koyun 2020c).

- **X Teorisi:** Bu teoride çalışanların motivasyonu düşük ve kötümser davranış sergilemektedirler. Aynı zamanda çalışanların; işlerini sevmediklerini, azimli olmadıklarını, sorumluluk almak istemediklerini, sadece kendi özlerinde olduklarını savunmaktadır. Bu şekilde çalışanları olan yöneticiler; onların sadece para, kademe atlama ve iş sağlığı ile mutlu olabilecekleri görüşündedirler. Ayrıca yöneticiler burada daha çok emir verme ve kontrol etme yaklaşımı uygulamaktadırlar. Sonuç olarak ise çalışanlar kazanç ve güvenlikleri sağlandıkları sürece yönetici ile iş birliği içinde olmalarına inanmaktadırlar.

- **Y Teorisi:** Bu teoride çalışanların motivasyonları yüksek ve iyimser davranış sergilemektedirler. Aynı zamanda çalışanların; azimli olduklarını, sorumluluk almaya istekli olduklarını, örgütsel hedef ve amaç doğrultusunda çalışmaya hevesli olduklarını savunmaktadır. Ayrıca çalışanlar yaratıcılık ve kendilerini kurgulama açısından yeteneklidirler. Bu şekilde çalışanları olan yöneticiler; çalışanların para yerine daha çok benliklerini önemseme ve sorumluluklarını yerine getirme duygusuna sahip olduğunu bilmektedir. Bundan dolayı yönetici, çalışanlarına daha çok yetki devri yaparak ve karar almada daha çok söz sahibi yaparak çalışmaya daha çok teşvik edecektir. Çünkü çalışanlar için sahip oldukları öz benlik ve yerine getirme eylemi üst düzey ihtiyaçlardır, süreklidirler.

2.3.3.5 Likert'in sistem 4 modeli

Likert, Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği teoride liderlerin davranışlarını dört başlık altında Tablo 2.1'te olduğu gibi gruplandırılmıştır (Küçüközkan 2015).

Tablo 2.1: Likert'in Sistem-4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 İSTİSMARCI OTOKTARİK	SİSTEM-2 YARDIMSEVER OTOKTARİK	SİSTEM-3 KATILIMCI	SİSTEM-4 DEMOKRATİK
ASTLARA OLAN GÜVEN	Astlara güvenilmez.	Uşak ile efendi ilişki ile oluşan bir güvene dayalıdır.	Kısmen de olsa güven vardır ancak kararlar da yine kontrol sahibi kendileridir.	Her konuda astlara güveni tamdır.
ASTLARIN ALGILADIĞI SERBESTİ	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak için kendilerini rahat hissetmezler.	Astlar kendilerini serbest olarak düşünmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tam anlamıyla serbest hissederler.
ÜSTÜN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	İşle ilgili sorunlar olduğunda astların fikirlerine çok az başvurur.	Çok olmasa da astların fikirlerini sorarlar.	Astların fikirlerine başvurarak onları kullanır.	Her zaman astların fikirlerini alır ve onları kullanır.

Kaynak: Yılmaz, 2008, s. 20

Likert, araştırma sonuçlarına göre (Yılmaz 2008):

- Sistem-3 ve Sistem-4 liderlik yaklaşımları ile çalışan bireylerin üretime daha çok katkı sağladıkları,
- Sistem-1 ve Sistem-2 liderlik yaklaşımları ile çalışan bireylerin ise üretime daha az katkı sağladıkları görülmüştür.

Ancak bu sonuçların yöneticilerin buldukları faaliyet alanlarından ve buldukları statülerden tamamen bağımsız olduğuna da dikkat çekmektedir.

2.3.3.6 Iowa Üniversitesi'nin liderlik çalışmaları

1938 yılında K. Levin tarafından başlatılan ve geniş içeriğe sahip olan bu çalışma R. Lippitt ve R.K. White tarafından devam ettirilmiştir. Bu çalışmaya göre; maske yapımı işinde çalışan ve yaşları 10-11 olan dört çocuk bulunmaktadır. Bu işi yapmaları için onları motive eden demokratik lider, buyruk vermeyi öngören otokratik lider ve serbest davranmaya sevk eden bir serbest lider yer almaktadır. Amaç bu üç lider tarzı ile grubun bu liderlere vermiş olduğu tepkiler ve liderlerin deney alanı dışında grup üyeleri üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Çalışma sonucunda ise (Canbolat 2016):

- Demokratik liderin olduğu grup motivasyonun yüksek olduğu ancak lider gruptan ayrıldığı zaman performansın düştüğü görülmüştür. Bu lider, gruptaki bireylerin aldığı kararlara her zaman saygı duyarak onlara destek olmuştur. İlgili bir sorun olduğunda ya da eleştirel bir yaklaşım sergileyeceği zaman ise incitmeden ve adaletli olarak yapmıştır.
- Otoriter liderin olduğu grup iş tatminsizliği sergilemelerine rağmen iş çıkarım oranlarını yüksek tutmuşlardır. Ancak bu lider gruptan ayrıldığı zaman çalışmaların durduğu gözlemlenmiştir. Lider sadece işlerin nasıl yapılacağını anlatarak katılımcılığa destek olmayıp kendi fikirlerine daha çok önem vermiştir.
- Serbest bırakıcı liderin olduğu grupta hiçbir verimlilik sergilenmemiştir. Lider çalışma sırasında ve karar alma sürecinde çalışanları serbest bırakarak bir yöne eğilimi sağlamamıştır. Yani lider çalışanları tamamen serbest bırakmıştır.

2.3.3.7 Chris Argyris'in olgunluk kuramı

Chris Argyris neoklasik bir kuramcı olarak, klasik yönetim anlayışını eleştirmiştir ve klasik yönetimin, çalışanların gelişmesini olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedir. Argyris'e göre klasik kuramın eleştirilen özellikleri (Öztürk 2016):

- **İş bölümü;** yapılan işi bunaltıcı, tekrarlanan ve monoton hale dönüştürerek insanlarda var olan yaratıcılık özelliğini yok etmektedir,

- **Yetki ve sorumluluk;** ast-üst ilişki olmasından dolayı sadece üst düzey yöneticiler tarafından kullanılmaktadır,
- **Komuta birliği ilkesi;** yapılan işin yöneticiler tarafından sürekli denetlenmesine sebep olmaktadır,
- **Denetim alanı;** hiyerarşinin en üstekilerin en alttakileri denetlemesinden dolayı astların yetişmesine imkân sağlayamaması sorununa neden olmaktadır.

Olgunlaşma kuramı, bireylerin örgütü amacına ulaştırma da başarılı olmasını iş yerinde terfi ve serbest yetki kullanmasıyla olacağı görüşünü savunmaktadır. Kişinin sorumluluk bilincine sahip olması ve sorumluluk alması işletme için daha olumlu fırsatlar sağlayacaktır. Ancak geleneksel yönetim anlayışının yönetim biçimi, örgütün sahip olduğu geleneksel yönetim biçimi bu duruma engel olmaktadır. Çünkü bu yaklaşımla çalışanlar pasif ve yöneticilerine bağımlı bir hale geldikleri için kendilerini yetiştirememektedirler. Bu yüzden Argyris, bu teoriyi kişilerin kendilerini geliştirmesi açısından ele almaktadır. Argyris 'e göre olgun olmayan özellikler arasında; aktif olamamak, itaatkâr olma, sınırlı eylemde bulunma, ilginin yüzeysel kalması, önerilerin kısa süreli olması, ast olma ve kendini ifade etmeden yoksun olma yer almaktadır. Yönetim ve yöneticilerin, bireylere kendi başlarına hareket etme yeteneğini kazandırmaları ile bu olumsuz özellikler kaybolacaktır. Böylece birey kendini geliştirerek olgun olan özelliklere sahip olabilecektir (Kültür Denizi 2019).

2.3.3.8 Tannenbaum ve Schmidt' in liderlik doğrusu kuramı

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt bu kuramda; yöneticilerin yetkilerini ve sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları problemler üzerinde durmuşlar (Canbolat 2016) ve liderlik yaklaşımını “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olarak birbirinden tamamen farklı uc kabul eden bu teoriyi geliştirmişlerdir (Alkın 2006). Daha önce yapılan çalışmalarda ortaya çıkan bu problemler üzerinde durulmamıştır. Çünkü yönetiminin başarısı yöneticinin zekiliğine, çevik karar almasına, toleranslı olmasına ve kişileri harekete geçirmelerine bağlı olduğu düşünülmekteydi. Bu teori de sosyal bilimler alanında grubu oluşturan bireyler incelense de liderler daha çok önem arz etmiştir. Bunun sonucunda liderliğin üst kademelerini oluşturan liderlik yetenekleri ön plana çıkmış olup, insan ilişkileri ve motivasyon konularına yoğunlaşılması da kaçınılmaz olmuştur. Bu araştırmalar

sonucunda çalışanlar yönetime katılarak karar almaları sağlanmıştır. Böylece liderlerin etkileri azalarak izleyenlere daha çok sorumluluk verilerek kendi hedeflerini gerçekleştirme imkânı sağlanmıştır. Böylece “demokratik lider” ve “otokratik liderlik” tarzları ortaya çıkmıştır. (Begeç 1999).

Tannenbaum ve Schmidt yaklaşımında hiyerarşi, demokratik ve otokratik liderlik yaklaşımları ile ele alınmış olup yedi durumdan oluşmaktadır: (Uysal 2017).

- Birinci durumda yönetici verdiği kararı astlarına bildirir.
- İkinci durumda yönetici verdiği kararı astlarına mal eder.
- Üçüncü durumda yönetici fikirlerini astlara açıklayarak astların soru yönelmelerini bekler.
- Dördüncü durumda yönetici astlarına fikirlerinde değişiklik yapma yetkisi vereceği için geçici süreli karar verir.
- Beşinci durumda yönetici problemin çözüme kavuşması için astların önerisine sunar.
- Altıncı durum yönetici problemi astların karara bağlamaları için bir çerçeve çizer.
- Yedinci durumda yönetici belirli sınırlılık içinde astların istedikleri kararlar doğrultusunda hareket etmelerini ister.

2.3.4 Durumsal Yaklaşımlar

Davranışsal ve Özellikler yaklaşımlarından istenilen liderlik teorilerine ulaşamadığından dolayı durumsal yaklaşımlar ortaya çıkmışlardır.

2.3.4.1 Fiedler' in etkin liderlik modeli

Durumsal yaklaşım alanında ilk teori; Fred E. Fiedler tarafından ve otuz yıl öncesine dayanan psikoterapi yöntemini kullanmasıyla başlamıştır. Bu model diğer yaklaşımlar için öncelik ederken aynı zamanda durumsallık yaklaşımını başka liderlik teorilerine yakınlaştırmasıyla önem kazanmıştır. Geçmişte liderlik yaklaşımlarından hangisinin daha çok uygun olacağı konusunda çeşitli çalışmaların az olması nedeniyle bu teori önemli bir çıkış yapmıştır. Çünkü amaç her koşulda etkili olan bir liderlik tarzı oluşturmaktır. Bu yüzden Fiedler'in amacı; örgüt performansını arttırmak için liderlik yaklaşımı ile elverişlilik için istenen koşulların sağlanmasıdır. Başka liderlik teorilerden çok eleştiri almasına karşın kendi alanında

ortaya atılan liderlik türleri için öncü araştırma özelliği taşımaktadır (Özalp vd. 1992, 182-187).

Fiedler en etkili liderliğin; liderler ve takipçileri arasındaki ilişkilere, başarılması gereken hedefin niteliğine, liderin sahip olduğu statüdeki otoritenin derecesine göre değişeceğini savunmaktadır. Lider ya da takipçileri arasındaki bağın zayıf olması, eylemlerin sıradan ya da anlaşılmaz olması ile liderin statüye dayanan otorite derecesine yönelik liderlik türü farklılık göstermektedir. Bu yüzden en iyi liderlik yaklaşımı kişiye yönelik olmayıp duruma göre değişkenlik göstermektedir. Yani Fiedler, bazı durumlarda kişiye yönelik, bazı durumlarda ise işe yönelik olan liderlik yaklaşımının başarılı olacağına inanmaktadır (Paşaoğlu vd. 2013).

2.3.4.2 Evans ve House'un yol-amaç teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen yol-amaç teorisi durumsal yaklaşımın ikinci teorisi olarak ortaya çıkmıştır (Paşaoğlu vd. 2013). Buna göre; Martin G. Evans, 1970 yılında liderlik davranışlarına yönelik olan makalesinde; Ohio Üniversitesi çalışmalarında bahsedilen yapının harekete geçirilmesini, liderlerin yol-amaç teorisini algılama biçimlerini yorumlamaktadır. Evans'ın takipçisi olan House ise izleyicilerin, liderin davranış biçimlerinin işin gerçekleşmesine yönelik bir fayda yarattığı takdirde kabul edebileceklerini savunmaktadır (Öztürk 2016).

Aynı zamanda liderin sergilediği davranışların başarıya ulaşmasında; izleyicilerin memnun olması, motive olmaları ve sergiledikleri performansa bağlı olduğunu savunmaktadır. Yol- Amaç teorisi; yüksek hedefler belirlemek için izleyicileri doğru ve net bir şekilde yönlendirmek, grubun amacına katıldığını ve onları desteklediği görüşündedir. Ayrıca bunun sağlanması için dört çeşit liderlik modeli ortaya çıkarmıştır: (Koyun 2020a).

- Başarıyı ilke edinmiş liderlik
- Yön veren liderlik
- Katılım sağlayan liderlik
- Destekleyici Liderlik

Ortaya çıkan durumlarda hangi liderlik tarzının etkili olacağı faktörlere göre belirlenmektedir. Çünkü izleyicilerin üzerinde yarattığı etkiler her liderlik için

farklılık göstermektedir. Bazen başarıyı ilke edinmiş liderler davranışları olumlu olurken bazen ise katılım sağlayan ve destekleyici liderlik davranışları olumlu sonuçlar göstermektedir. Çoğu zamansa yön veren liderlerin daha etkili olduğu görülmüştür. Buradan çıkartılacak sonuç ise; şartlar ve faktörler ayrıntılı olarak incelenerek uygun liderliğin ortaya konulmasıdır (Paşaoğlu vd. 2013).

2.3.4.3 Hershey-Blanchard'ın durumsal liderlik modeli

Bu liderlik modeli, çeşitli durumlarda farklı tarzda liderlik yaklaşımlarının ve izleyicilerin özelliklerine göre etkili bir liderliğin belirlendiğini savunmaktadır. Durumsal liderlik; liderliğin ortaya çıkmasında hem destek verici etkenlerin hem de yön verici etkenlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu yüzden birey sahip olduğu yetkinlikler dahilinde olaylara göre bunları uyarlaması gerektiğine de dikkat çekmektedir. Verimli liderler aynı zamanda izleyicilerin ihtiyaçlarını belirleyip bunları karşılayabilen olgunluğa sahip olanlardır (Tor 2018).

Hersey- Blanchard dört farklı lider tarzı üzerinde durmaktadırlar. Bunlar (Paşaoğlu vd. 2013):

- **Anlatan lider:** tamamen iş odaklı olduğu için tek amaç işin etkili ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlamaktır.
- **Satan lider:** hem iş hem izleyicilerle arasındaki ilişkilere yönelmektedir. İşlerin etkili olarak yapılması için astlarına öneriler sunarken diğer yandan da onların morallerini yüksek tutmaya çalışmaktadır.
- **Katılımcı lider:** izleyicilerin de katılımı sağlanarak hedeflere doğru ilerleme amaçlanmaktadır. Bu liderlik iş odaklı olmayıp astlarla kurulan ilişki odaklıdır.
- **Yetki göçeren lider:** bu liderlikte hem işe yönelik hem de astlarla kurulan ilişkilere dair hiçbir şey yoktur. Kısacası ikisine de odaklanılmamıştır.

Liderlik davranışlarını bu şekilde dört gruba ayıran Hersey- Blanchard bunun yeterli olmadığını aynı zamanda grup bireylerinin de olgunluk düzeylerine bakılarak da başarı düzeyinin artacağını gözlemlemişlerdir. Bu yüzden OD'de dört grupta ele alınmaktadır. Bunlar:

- **OD-1:** Bu seviyede olan grup üyeleri iş ve psikolojik olgunluk olarak düşük moda sahiptirler. Bundan dolayı bu bireylerle çalışan liderler, kararları tek başlarına verip yapılan işi sürekli kontrol ederler.
- **OD-2:** Bu seviyede olan grup üyelerinin iş olgunluğu olmamasına karşın psikolojik olgunluk açısından güçlüdürler. Bu bireylerle çalışan liderler; izleyicilerin istekli ve olumlu olmalarından dolayı onları yönlendirmeleri ve motivasyonlarını yüksek tutmaları açısından önemlidir.
- **OD-3:** Bu seviyede yer alan grup üyelerinin ise iş olgunluğunun olmamasına karşın psikolojik olgunluğa sahiptirler. Bu nedenle bu bireylerle çalışan liderler davranış odaklı olmaya özen göstermelidirler.
- **OD-4:** bu seviyede yer alan grup üyelerinin iş ve psikolojik olgunluk seviyelerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bundan dolayı bu bireylerle çalışan liderlerin çok yoğun olmayan bir şekilde iş ve ilişkiye yönelik tutumlar sergiledikleri sonucuna varmışlardır.

2.3.4.4 Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli

William J. Reddin üç boyutlu lider modelindeki lider ve görev davranışı kavramları Blake ve Mouton'un yönetim ölçeği modelinden esinlenerek oluşturulmuştur (Begeç 1999). İki boyut olan ilişki ve görev boyutuna, Reddin tarafından geliştirilen etkililik boyutu eklenmiştir (Tor 2018).

Reddin üç boyutlu liderlik modeli (Begeç 1999).

- **Göreve yönelik liderlik boyutunda;** liderler, izleyicilerin görev tanımlarını yaparak ortak amaç doğrultusunda birleşmelerini sağlar. Bununla beraber onlarla nasıl iletişim kuracağını belirler ve kontrollerin nasıl yapılacağı hakkında da bilgi verirler. Aynı zamanda bu görevin ne zaman, nerede ve ne şekilde yapacaklarını da izleyicilere bildirirler.
- **İlişkiye yönelik liderlik boyutunda;** liderler burada takipçilerin kendileri ve ihtiyaçları ilgilenmektedirler. Sürekli iletişim kurarak aralarındaki etkileşim ve ilişkileri geliştirirler. Onlara sorumluluk yükleyerek daha iyi etkileşim kurmayı sağlarlar.
- **Etkinlik boyutu:** Liderlik davranış biçimlerinin etkinliği buldukları ortamın koşullarına göre farklılık göstermektedir. Liderin etkin ya da etkin olmaması durumu liderin kendinden çok davranışlarına bağlıdır. Yani liderin

davranış biçimleri onları etkin olma sürecinde harekete geçiren en önemli eylemdir.

2.3.4.5 Vroom ve Yetton'un liderlik modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında çalışmaya başlanıp 1988 yılında tamamlanmıştır. Bu model "Normatif" model olarak da adlandırılmaktadır. Anlaşılmaz gibi görülen bu model, çeşitli durumlar anında liderlerin en iyi kararı seçmesini belirlemek için hazırlanmıştır (Begeç 1999).

Vroom ve Yetton tarafından ileri sürülen liderlik modelinde; liderliğin durum ve şartlara bağlı kalarak değişkenlik gösterebileceğini ve bunun da farklı çevrelerde çeşitli liderliklerin etkili olacağı savunulmaktadır. Öne sürülen bu modelin diğer adı "Karar Ağacı" modelidir. Bu modelde beş çeşit liderlik modeli yer almaktadır. Bunlar: (Paşaoğlu vd. 2013).

- **Otokratik-1:** Lider var olan sorunu tek başına çözüme ulaştırır.
- **Otokratik-2:** Lider, izleyicilerin fikirlerine başvurur ancak sorunu aynı şekilde kendisi çözümler.
- **Danışmacı-1:** Lider, önce izleyicilerin kendi düşünce ve fikirlerini alır fakat kararı tek başına verir.
- **Danışmacı-2:** Lider, karar vermeden hemen önce grup şeklinde izleyicilerin fikir ve seçeneklerini dinler ve kararı yine kendisi verir.
- **Grup-1:** Lider, izleyicileri ile problemi şahsen tartışır ve karar birlikte verilir.
- **Grup-2:** Lider, izleyicileri bir araya getirerek kendi fikrini sunar ve adil bir biçimde problemin çözümü için karar alınır.
- **Yetki Devreden:** Lider problemin çözüme ilişkin verileri ve buna cevap bulma mesuliyetini izleyicilere devreder ve onların buldukları çözümler hakkında bilgi talep eder.

2.4 Liderlik Türleri

Hayatın her alanında liderlere ihtiyaç duyulması kaçınılmazdır. Ancak iş dünyası ve işletmeler açısından daha çok önem arz etmektedir ve hayati önem sahiptir (Kesimli 2013,3).

Liderlik tarzları; liderin bulunduğu ortama, iletişim kurduğu ve etkileşimde bulunduğu izleyici yapısına göre farklılık göstermektedir. Bu durumda en etkili liderlik şekli, izleyicilerin kendisinden en çok fayda sağladığına inanılandır. Dolayısıyla liderlik, koşullar ve izleyicilerle bağımlı olarak gelişmektedir (Editor 2021).

Liderlik kavram olarak; izleyenleri ortak amaç doğrultusunda cesaretlendiren ve hedeflere ulaştıran ve izleyiciler arasında bağlılık oluşturarak beraber ilerlemelerini sağlayan olgudur. Aynı zamanda kendi sergiledikleri davranış ve fikirleri ile de izleyicileri etkilemektedirler. Liderlik bu nokta da önem arz eden ve ilgi çeken bir konu haline gelmiştir. Bazı liderlik türleri geleneksel düşünce tarzına bazıları ise çağdaş düşünce tarzına daha yakın olarak karşımıza çıkmaktadır (Milliyet 2022).

2.4.1 Hizmetkâr liderlik

Greenleaf tarafından ortaya çıkarılan bu liderlik türü; izleyicilere yol gösteren, hizmet etmeyi kendine ilke edinen, her zaman en iyisini yapmak için uğraşan kişidir. Bu liderlik günümüz şartlarında yaşanan çeşitli sorunlar için oldukça etkili görülmektedir ve insanlar için güçlü bir anlam ifade etmektedir. Bu yüzden hizmetkar lidere büyük görevler düşmektedir. Bu liderler çevrelerinde olup biten her durumdan haberdardır. Bu yüzden insanları yönlendiren, onların mutluluğu için çalışan, fedakârlık yapan, izleyicilerin refah seviyesini yükseltmek için çalışan liderdir ve kendilerini buna adanmışlardır (Bakan ve Doğan 2012).

Bu liderlik türü genel olarak değerlendirildiğine; liderin takipçilerinin mutlu olmaları ve yaşam standartlarını üst seviyeye getirmek için yaptıkları çalışmalar ile bilinmektedirler. Bu liderler izleyicilerin isteklerini ve yararlarını ön planda tutarlar ve ayrıca toplumun, bireylerin de faydalarını da göz ardı etmezler. Son olarak hizmetkar liderler; kendi sergiledikleri özelliklerin yanı sıra dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlik yaklaşımlarının özelliklerini de yansıtmaktadırlar (Bektaş 2016,50).

2.4.2 Vizyoner liderlik

Özellikle 1990'lı yılları kapsayan dönemde vizyoner liderlik yaklaşımı büyük önem arz etmiştir. Çünkü gruplarda ve dünyada yaşanan hızlı farklılaşma herkesin geleceğe yönelik kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yüzden vizyoner liderin önemi;

örgütlerin gelecek kaygılarını olumlu yönde etkilemesine bağlı olduğu düşünülmektedir. Hızla değişimin yaşandığı bu süreçte, etkili bir vizyon oluşturularak ve bunu gruplarla paylaşan vizyoner liderler geleceğin liderleri olarak algılanmaktadır. Vizyonlar kişisel olarak da gündeme gelebilir ancak gruplar açısından paylaşılan bir vizyona olanak sağlaması önemlidir. Bu durumda kişisel vizyon ve paylaşılan vizyon doğmuştur. Buna göre kişisel vizyon bireylerin kendi akıllarında besledikleri ve gönüllerinde sakladıkları fotoğraf olup; paylaşılan vizyon ise grubu oluşturan izleyicilerin beraber oluşturdukları anlamlı fotoğraftır. Bu durumda bu liderliğin temelini “vizyon” oluşturmaktadır. Vizyon yaratmak kolay bir süreç değildir ve geleceğin fotoğrafının hemen ortaya çıkacağı düşünülemez. Bunun için sezgilerin ve fikirlerin sürekli geliştirilmesi yeni görüşleri de beraberinde getirecektir ve böylece bu iki vizyonun birlikte hareket etmesiyle yeni vizyonlar kendilerini gösterecektir. Bunun için vizyoner liderler diğer liderlerden farklı olarak farklı değişimleri ve durumları kavrayabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bunu yapan lider; oluşan vizyonu grubun bütün izleyicilerine olumlu bir şekilde iletmeyi başarır ve genelleştirebilir. Böylece vizyoner lider; herkesi toplu olarak etkileyerek harekete geçirecek vizyonları rahatlıkla başarmış olacaktır. Son olarak vizyoner liderin üç temel rolü bulunmaktadır: (Çelik 1997).

- **Yolu Görmek:** Geleceği yansıtan vizyonun fotoğrafı yoldur.
- **Yolda Yürümek:** Vizyoner liderin kararlı oluşunu gösteren roldür. Görülen yolda yürüdüğü zaman başarıya ulaşılabilir.
- **Yol olmak:** Vizyoner liderin yol açtığı anlamını taşımaktadır. Takipçiler, liderin açmış olduğu yolda ilerlemeyi hedef edinenlerdir.

2.4.3 Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik modeli ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda “işe yönelik” liderlik olarak da anlatıldığı görülmüştür. Çünkü bu liderlik tarzındaki amaç; izleyicilerin işlerde başarı göstermelerine yöneliktir. Etkileşimci liderlerde aynı şekilde iş odaklı olduklarından dolayı, izleyenleri de bu şekilde işlerde başarı gösterme ve hedefleri gerçekleştirme yönünde harekete geçirmektedirler. Genellikle dönüştürücü liderlik tarzı ile karıştırıldığı görülmektedir. Ancak dönüştürücü liderlik yeniliklere ve farklılıklara açık iken; etkileşimci liderlik bu kavramların önemli

olmadığı görülmektedir. Bu durumun iki liderlik arasındaki en önemli ayırt edici özellik olduğu düşünülmektedir (Paşaoğlu vd. 2013).

Etkileşimci liderler üç temel rol benimsemişlerdi:

- **Koşullara bağlı ödül:** hedeflere ulaşılması durumunda ödüllendirmektir.
- **İstisnalar ile yönetim sağlama (aktif):** bir sorun oluştuğunda liderlerin direkt müdahale etmesidir
- **İstisnalar ile yönetim sağlama (pasif):** izleyicilerin işin yapılmasında ve hedefe ulaşmalarında tamamen serbest bırakmalarıdır.

2.4.4 Dönüşümcü liderlik

Bu liderlik modelini ilk olarak James Mcgregor Burns geliştirerek; asıl liderlik anlayışının bireylere ödülleri sunarak yanlarında olmalarından daha farklı daha büyük olduğunu savunmaktadır. Bireylerin ve işletmelerin devam edilebilirliklerini sağlamaları, yaşamlarını idame ettirmeleri ancak değişimi anlamaları ve kendilerini bu sürece dahil etmeleri ile mümkündür. Çünkü bu liderlik değişimle meydana gelen engellerden sıyrılarak bireyleri ve işletmeleri başarıya ulaştırmayı amaçlamaktadır (Aksoy 2015).

Bunun için dönüşümcü lider, bireyleri yaşanan değişimlere zorlamadan uyarlama ve bunun sonucunda yaşanacak dönüşümü oluşturabilme özelliklerini taşıması gerekir. Ancak bu şekilde liderin söylediklerini yaparak hedefe varanlar ödül kazana bileceklerdir. Yani dönüşümcü liderler için başarı kaynağı; izleyenleri ve işletmeleri yaşanan değişikliklere güven içinde dönüştürmeyi sağlamaktır (Aksoy 2015).

Sonuç olarak; değişime yönelik bir liderlik olup daha derin ve risk içeren kararlar alan ve tolerans sahibi olan liderlik çeşididir. Aynı zamanda takipçilerin motivasyonlarını sağlama konusunda da verimli olmaktadır (Paşaoğlu vd. 2013).

2.4.5 Kültürel liderlik

Kültür, tüm toplumların geçmişten bugüne biriktirdikleri yaşam biçimleri olup bir toplum ya da topluluğa özgüdür. Kültür ile toplum bir bütün olarak ele alınmaktadır. Çünkü toplum olduğu sürece kültür, kültür olduğu sürece de toplumlar olmaya devam edecektir. Dünyada var olan toplumlar ancak kültür farklılığı ile birbirinden ayrılmaktadırlar bu yüzden kültürü korumak toplumlar için önemli bir görevdir. 1980'li yılları temsilen örgütsel kültüre ilişkin yapılan çalışmaların sonucunda

kültürel liderlik ortaya çıkmıştır. Kültürel liderlik, kurumlara özgü kültürel yapının oluşması ve sürekli yenilenmesiyle şekillenmektedir. Bu durumda; kurum değerlerinin şekillenmesini, elde edilebilir olmasını, kuralların kurumu oluşturan tüm bireyleri içerecek şekilde geçerli olmasını sağlayan kişi kültürel lider olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda kurumsal yapıyı kurup geliştirmeyi de kendine ilke edinmiştir (Geylani 2018).

2.4.6 Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi günümüzde farklı alanlarda kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda karizma kelimesi liderlik ile kullanıldığı görülmektedir. Bu kelime ile ilgili birçok tanım olmasına karşın fikir birliğine varılamamıştır. Karizma bir Yunan kelimesi olup, lütfedilmiş bir yetenek anlamı taşımaktadır. Kurumsal olarak ise; bir liderin, izleyicileri tarafından beğenilmesi, güven duyulması, hayranlık uyandırması vb. etkileyici bir güce sahip olmasını ifade etmektedir. Bu liderlerin sonsuz bir çekiciliğe sahip oldukları bilinci yaygındır. Ancak karizmatik liderler bu özelliklere sahip olmalarına karşın; kimine ilgi çekici gelip hayranlık uyandırmasına rağmen kimi izleyiciler böyle duygulara sahip olmamaktadırlar (Paşaoğlu vd. 2013).

Karizma kelimesinin, yönetim ve örgüt alanında kullanılmaya başlanması Max Weber aracılığı ile olmuştur. Conger, Kanungo ve Menon'un düşünceleri ise dönüşümsel liderlik kavramının istisnasız en etkili halinin "karizmatik liderlik" olduğu yönündedir. Bununla beraber sistem yaklaşımı kavramının ilerlemesi, globalleşme ve bunun sonuçlarından dolayı 1980'li yıllardan sonra bu liderlik tarzı üzerine çalışmaları arttıran nedenler olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu liderlik, kurumların ya da grupların en fazla sıkıntının ve sorunun yaşandığı dönemlerde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte liderin ve izleyenlerinin amaçlarının aynı olması, yeniliğe duyulan ihtiyaç vb. nedenlerde karizmatik liderin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Günçavdı 2017,21-23).

2.4.7 Etik Liderlik

İş dünyası ve dünya genelinde yaşanan olumsuz olaylar, liderlik modelinin etik kavram üzerine yoğunlaşmasına neden olmuş ve "etik liderlik" bir liderlik çeşidi olarak ortaya çıkmıştır (Palalar Alkan 2015).

Etik liderler, grup ve izleyiciler için “etik” olgusunda öncülük etmelidirler. Ayrıca izleyicilerine yönelik ahlaki değerleri oluşturarak kurumsal faaliyetleri bu değerlere göre gerçekleştirmelidirler (Bahar 2019).

Etik liderlik anlayışı, bilinçli yani bilerek alınan ve uygulanan bir karar olması gerekmektedir. Bilinçli olmak; Fred Kofman’ın da görüşüyle, gözü açık olmak ve bazı şeylere dikkat etmeyi gerektirmektedir. Bu durumda bilinçli yaşamak; çevremizde ve kendimizde var olanı anlamaya, şartları bilerek ihtiyaç ve değerlerimize göre bunlara karşı nasıl cevap vermemiz gerektiğini bilerek yaşamak demektir. Etik liderler buna göre; dış dünyayı, izleyicileri ve gruplarını, onların sahip oldukları duyguların ve gereksinimlerinin farkında olup ona göre adaletli davranmayı bilmelidirler. Etik liderler; dürüst olmayı, adaletli olmayı, saygı duymanın önemini, bütünlüğü sağlamayı, sorumluk almayı, şeffaf olmayı ve şeffaf hareket etmeyi kendilerine ilke edinmelidirler (Biro1 2022).

2.4.8 Otantik Liderlik

Otantik liderlik ile ilgili yapılan tanımlar genelde otantiklik yapısını esas almışlardır. Bu yapı kendini tanıma, kendini kabullenme, kendini taklitlerden uzak tutma kendine karşı şeffaf olma vb. özellikleri ifade etmektedir. Otantik liderliğe yönelik yapılan çalışmalarda işlevsel yapıyı oluşturmak için içsel kural ve pozitif ahlaki bakış açısı boyutlarını ele almışlar ve bu boyutları birleştirerek “içselleştirilmiş ahlaki yapı” olarak tek boyuta indirmişlerdir (Tabak vd. 2012).

Nebraska Üniversitesindeki birkaç akademisyen ise “otantik liderlik” hakkında yayınları yazmaya başlamışlardır. Bu konuyla ilgili yaklaşık 100’ün üzerinde bilimsel çalışma yayımlayan akademisyenler bu çalışmaların sonucunda dört özellik ortaya çıkarmışlardır: (Görgü 2018).

- **Öz-Farkındalık:** Kendilerini çok iyi tanırlar.
- **Dengeli Düşünme Geliştirme:** Aldıkları kararlarda objektif davranarak bu sürece izleyicileri dahil ederek eleştirilmeye açıktırlar.
- **İlişkilerde Açıklık:** Ne düşündüklerini ve ne hissettiklerini açıkça ortaya koyarlar.
- **İçsel Olguya Dayalı Ahlaki Gösterge:** Kendi değerleri önemli olduğu için söyledikleri ve yaptıkları eşdeğerdir.

Otantik liderlik; son zamanlarda ahlaki ve olumlu grup davranışlarının birbirleriyle ilişkileri sonucu ortaya çıkan liderlik türüdür. Otantiklik; bireyin geçmişte yaşadığı deneyimlere dayanarak öz benliği ile uyumlu tutumlar sergilemesidir. Aynı zamanda otantiklik bireyin kendi gerçeği yani kendini çok iyi tanımasıyla ilişkilidir. Bu davranışları sergileyen otantik liderler, izleyicilerin olumlu yani artı davranışlarını etkili kılarak benliklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Ayrıca izleyicilerin şahsi menfaatleri yerine kişisel performanslarını en üst seviyeye ulaştırarak, örgütsel çıktılarının kalite ve sayılarını attırmayı başarmaktadırlar (H. Yılmaz 2019).

2.4.9 Stratejik Liderlik

Teknolojinin sürekli gelişmesi ve bu yeniliklerin yaşama dahil olması, toplumda ve işletmelerde yaşanan gelişmeler rekabeti attıran nedenlerdir. Global olarak yaşanan değişimler ve ilerlemelerde yaşamı etkilemekte ve yine rekabete neden olmaktadır. Aynı zamanda bu değişimlere uymayıp yeniliklere karşı olan işletmeler rekabet konusunda daha çok zorluk yaşamaktadırlar. Bu durumda işletmeleri doğru yönlendiren, vizyon sahibi, geleceği tahmin eden vb. özelliklere sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan dolayı ihtiyaç duyulan lider olarak Stratejik liderlik; hızla değişme gösteren rekabet ortamında geleceği önceden tahmin ederek örgütü oluşturan herkesi değişime ikna ederek yönlendirmektir. İyi bir stratejik lider olmak için bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Bunlar içinde en önemlisi etkili vizyon belirlemek ve işletmenin bütün faaliyetlerini bu doğrultuda hareket etmesini sağlamaktır. Çünkü gelecek için öngöründe bulunmayı ilke edinmiş, olabirliğine inandığı amaç- vizyon oluşturarak kurumuna artı değerler katan lider olmayı başarmıştır. Bunu başarabilmek yine temel olarak motivasyonu yüksek tutmaya, iyi bir iletişim sağlamaya ve ikna kabiliyetine bağlı olduğu önem arz etmektedir. Ancak bu öngörü ve değişimin örgütü amaçlarından uzaklaştırmadan ve izleyicilerinde bu yönde ilerlemelerini sağlamasıyla gerçekleştirilmelidir. Ancak değişimi planlarken verilen yanlış kararlar işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir hatta yok olmalarına bile sebep olabilmektedir (S. Doğan ve Özdemir 2021).

2.4.10 Otokratik lider

Liderlerin, karar verme sürecinde tam yetkiye sahip olduğunu savunan liderlik çeşididir yani demokratik liderliğin tam tersi görüşe sahiptir. Otokratik lider, aldığı kararların izleyiciler tarafından sorgulanmadan kabul edilmesini ve uyulmasını

beklemektedir. Olumsuz gibi görüne bu liderlik yaklaşımında bazı durumlarda olumlu durumlar gerçekleşmektedir. Yani iş hayatında yaşanan bazı sorunlarda ani ve hızlı karar almalarında grup üyelerini bu sürece dahil etmemeleri tek başlarına hızlı karar alabilmelerini sağlar ve bu da olumlu bir göstergedir (Koyun 2020b).

Otoriter liderler genelde örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda başarılıdırlar. Bunu sağlamalarının en önemli nedenleri arasında; sağlam bir altyapı, emir almayı bekleyen çalışanlarının olması vardır. Karar vermede fikir beyan etmeyen, tam tersi itaat etmeyi uygun bulan, işlerin planlanmasında ve yürütülmesinde hiçbir şeye dahil olmayan izleyiciler için bu liderlik tarzı önemlidir. Geçerli tek bir liderlik tarzı olmadığı için; bu liderlik tarzının da uygulandığı durumlara göre demokratik liderlik kadar başarılı olacağı savunulmaktadır (Arıkan 2001).

2.4.11 Tam serbesti tanıyan (Laissez-faire) liderlik

Bu liderlik yaklaşımında lider; yönetim olgusuna ihtiyaç duymayıp, takipçileri tek başlarına bırakır ve her birinin kendince verilen veriler dahilinde yöntem oluşturmalarına olanak sağlamaktadır (Erol ve Köroğlu 2013). Yani takipçiler için bir amaç belirlenerek bunu gerçekleştirmek için hepsi tamamen serbest kalmaktadırlar. Bu durumda lider, takipçilerin tek başlarına kalabilmelerini ve tamamen serbest hissetme duygularının gelişmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca isteyen takipçiler bir başkasıyla grup kurarak problemleri çözüp, aldıkları kararları gözden geçirmekte ve böylece en iyiye ulaşmayı sağlarlar. Tam serbesti tanıyan liderin ise asıl görevi; bu başarıyı gerçekleştirmek için sadece veri ve araç sağlamaktır. Ayrıca takipçileri tarafından görüş belirtilmesi istendiğinde fikir belirtir ancak bağlayıcı tutmaz (Yörük ve Dündar 2011).

2.4.12 Demokratik-katılımcı liderlik

Demokratik liderlik tarzı, neo-klasik dönemde insancıl ilişkilere verdiği önemle bilinmektedir. Bu liderlik anlayışını benimseyen liderler sadece kendi yetkinlerini değil takipçilerinin de düşüncelerine başvurarak bir dayanışma içinde amaçları gerçekleştirmektedirler. Aynı zamanda lider, takipçilerine duyduğu güvenle birlikte plan yapma, karar verme ve grup faaliyetlerine katılımlarını sağlamaktadır. Bu liderlik yaklaşımında, takipçilerin de kararlara dahil olmaları sonucunda grubun verimliliğinin artacağı savunulmaktadır (Yörük ve Dündar 2011). Bu yaklaşımı uygulayan liderler; birliktelik yaratma, ortak fikirler üretme, grup olarak çalışma ve

kazanılan başarıları birlikte sahiplenmeye yönelik örgütler oluşturmaktadırlar. Takipçilerin buradaki en önemli rolü ise; kendilerine ifade etme hakkı tanıyan liderlere karşı bir sorunla karşılaştıklarında bunu kolay bir şekilde anlatacaklarında emin olmaları gerekmektedir. Yani bu rahatlığı onlara hissettirecek ve bu fırsatı onlara tanıyacak liderler sadece demokratik liderlerdir ya da diğer adıyla katılımcı liderlerdir (Kaya 2020).

2.4.13 Mindful liderlik (Bilinçli farkındalık liderliği)

Mindful liderler ve Y kuşağı, değişme gösteren olgulara uyum sağlamak için çalışmalar yapmaktadırlar. Bu liderlik tarzı bireye; olaylara farklı gözle bakmayı, deneyim kazandırmayı, odaklanmayı artırıcı, yaratıcılıklarını geliştirmeyi ve net düşünmeyi öğretmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu mindfulness ile stresten kaçınıldığı için daha hızlı kararlar alınmaktadır. Böylece lider ve takipçi arasındaki ilişkiler olumlu yönde gelişir ve liderler empati yapmaya başlarlar. Bu durum ise ilişki bağlarının güçlenmesine ve duygusal zekanın gelişmesine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda yaratıcılığı arttırarak hafızayı güçlendirmektedir (Sağdıç 2016). Aynı zamanda farkındalık kavramını öğrenmek ve bu kavramla ilgili etkili deneyimler kazanmak, takipçiler için farklılık yaratıcı ve dönüşüm sağlayan boyutları ile dikkat çekmektedir (Koçer 2019).

2.4.14 Dağıtımçı liderlik

Ast-üst ilişkisinin yaşanmadığı ve bulunulan statünün önem arz etmediği bu yaklaşımda; liderliği, grubu oluşturan tüm bileşenlere paylaşmak ilke edinilmiştir. Çünkü her grubun sahip olduğu kendine özgü açığa vurulmamış bir liderlik potansiyeli mevcuttur. Bunun açığa çıkmasını sağlayan en iyi yol dağıtımçı liderlik anlayışını uygulamaktır. Dağıtımçı liderlik ile ele alınan holizm bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Baloğlu 2016,1854) ve buna göre holizm yani bütüncüllük her şeyi bir bütün olarak görmeyi sağlayan insan aklını ve davranışlarını anlamaya çalışan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Güvenç Ağaoğlu 2022). Buna göre birbiri ile ilişkili olan parçaların birleştirilmesiyle oluşan görevdeşlik olgusu, liderlik yaklaşımında da uygulanmaktadır. Çünkü tek kişinin ortaya koyacağı etki ile birden fazla kişinin sahip olduğu liderliğin ortaya çıkardığı etki daha fazla olacaktır ve böylece verimde de artış sağlanacaktır (Baloğlu 2016).

Dağıtımçı liderlik; yalnızca bir liderden değil birkaç liderden oluşan anlayışı kabul etmektedir. Yani grup içinde asıl lider bulunmakta iken buna ek olarak asıl olmayan yine lider konumunda bulunan bireyler mevcuttur ve görevlere göre değişen liderler önemli rol üstlenirler. Bu durum asıl liderlerin önemini yitirmesine neden olduğu düşünülmemelidir. Çünkü bu anlayış da liderlerin mevcut konumundan ziyade izleyiciler ve olaylar arasında oluşan etkileşim önem arz etmektedir (Yıldırım 2017).



3. KUANTUM KAVRAMI VE KUANTUM LİDERLİK

Bu bölümde kuantum kavramı, kuantum liderlik, klasik yönetim, kuantum fizik ve klasik fizik, kuantum liderlik özellikleri, kuantum düşünce ve kuantum benlik üzerinde durulacaktır.

3.1 Kuantum Kavramı, Kuantum Fizik ve Klasik Fizik

Bilim tarihinde ortaya çıkan üç etkili gelişim yaşanmış olup etkileri ise şu an günümüzde varlığını göstermektedir. Bu teoriler; görelilik teorisi, kuantum mekaniği, karmaşa ve belirsizlik teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan karmaşıklık ve belirsizlik teorisi; kuantum yaklaşımı ile klasik yaklaşımı arasında bir etki yaratmıştır. Kuantum mekaniği; dünyada var olan her şeyin etkileşim içinde oldukları ve bu etkileşimin sürekli değiştiği, yaşanan bu değişimin ise belirsizliğe yol açtığı görüşünü savunarak tabiatın anlaşılması ve bu konuyla ilgili görüşlerde bulunulması için köklü bir teorinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yücebalkan 2020).

Newton'un bir takım fizik yasalarını bulmuş olması ona özgüdür ve çok yönlü derinliği ifade etmektedir. Bilimin geçmiş tarihine baktığımızda yapılan araştırmalar bu konunun felsefi ve kültürel tarihi olarak bize yeterli bilgi vermesi bu konunun derin bilgiler ve kavramlar içermesini ifade etmektedir. Yani bilim dünyasını anlamak ve öğrenmenin dışında bu olgunun etkilerinin yaşamımıza kadar ulaştığını anlatmaktadır. Bu durumda Newton hayatımızda yer alan ve hareket etme özelliği gösteren her nesnenin hareket yasalarını ortaya çıkarmıştır. Bu yasa gezegenlerin hareketini incelediği kadar günlük hayatımızda karşılaşılan bir durum olan taşın fırlatılması olayını da içermektedir. Klasik fizik sıradan olan ve gündelik olarak hayatımızda yer alan nesnelere ilgilenmektedir. Yani çıplak gözle görülebilen ve var olan büyük olan her şeye nesnelere klasik fizik yön vermektedir (Orzel 2011). Newton'a göre; evren tek biçimli bir yapıya sahiptir ve dünyanın her yerinde aynı yasalar geçerli olmaktadır. Aynı zamanda dünyanın "akıl" ile kavranabilecek bir yapıda olması bu anlayışın diğer önemli boyutudur. Buna göre nesnelere metafizik

özelliklerinin araştırılmasına gerek olmadığı çünkü doğanın rasyonel olarak hareket ettiği için akıl bunun için yeterli olacaktır (Ural 2015,12-13-16).

Kuantum fiziği, 1900'lü yıllardan sonra fizik anlamında modern fiziğin bir parçası olarak ortaya çıkmıştır. Modern fiziğin; ışık ve moleküller, atom ve atomaltı parçacıkları vb. ele aldığı küçük şeyleri anlatan kısmı kuantum fiziği olarak adlandırılmıştır ve 1900 yılında Max Planck "kuantum" kavramını geliştirmiştir (Orzel 2011). Kuantum Kavramı, atom dünyasını izah etmek üzere ortaya çıkarılmış bir fizik kuramı olup "kuantum mekaniği" adını almaktadır. Kuantum anlayışından önce var olan kuram ve yaklaşımlar atomu ya da evrende yer alan küçük şeyleri açıklamakta yetersiz kalmışlardır. Çünkü atom altı parçacıklar; zaman ve mekân olarak belirsiz ve karmaşık olarak etkileşim içinde bulunurlar ve tahmin edilemezler. Bu yüzden bunların açıklanması için kuantum fiziği ortaya çıkmıştır (Doğan 2019).

Kuantum mekaniği; dünyada hiçbir şeyin kesinlik taşımadığını, hatta nesnelere onları ölçmeye başladığı ana kadar da bu şekilde kesinliklerinin belli olamayacağını öngörmektedir. Çünkü kuantum kavramı yoruma dayalı olduğu için sahip olduğu ilkeler vardır ve buna göre ölçüm yapılmaktadır. Oysaki klasik fizikte bir nesnenin ivmesini ve yönünü tahmin etmek kolay olup hemen anlaşılabilir sezgisel bağların mevcut olmasından dolayı yoruma ihtiyaç duyulmamaktadır. Bununla beraber kuantum mekaniğin sahip olduğu temel ilkeler farklı biçimde ele alınmış olsa dahi sonuç olarak dört ilkeye dayanmaktadır. Bu ilkeler: (Orzel 2011).

- **Dalga Fonksiyonları:** Dünyada var olan her nesne bir kuantum dalga fonksiyonu ile tasvir edilmektedir. Yani var olan her nesne veya nesnelere oluşturduğu sistem uzayda her noktada matematiksel bir fonksiyon ile tasvir edilir ancak buradaki amaç neyi tasvir ettiğimiz değil ölçülen artı ya da eksi değer olmasıdır.
- **İzinli Durumlar:** Kuantum mekaniğine ait olan bir nesne ancak sınırlı sayıda var olan izinli durumlardan biri ile incelenebilir. Kuantum da yer alan nesnelere yalnızca belli durumlarda izlenebilmektedir ve kuantum kavramının "kuantum" unu yani miktarını belirten ilke olması ile öne çıkmaktadır.
- **Olasılık:** Bir nesnenin sahip olduğu dalga fonksiyonu onun izinli durumlarının her birinde yer alması koşulunu saptar. Yani dalga fonksiyonunun sahip olduğu durumsal olasılıkları göstermektedir. Bunun ölçülmesi ise bir

seferde olmayıp ve önceden öngörülmenin imkânsız olduğu ancak sık tekrarlanan deneyler sonucu neler olacağı ifade edilebilmektedir.

- **Ölçüm:** Bir nesnenin bulunduğu durumunun ölçülmesi, kesin olarak o nesnenin durumunu da belirler. Bu ilke kuantum mekaniğinde süreklilik arz eden bir ilke durumundadır ve ölçme kavramı bize gözlemlenebilen gerçekliği hakkında bilgi vermektedir.

Kuantum mekaniğinin sahip olduğu ilkelere hükmeden, dalga fonksiyonlarını hesaplamaya ve onların davranışlarını sezinlemek için gerekli olan matematiksel denklemlerin kullanılmasına ihtiyaç olduğu için “yorum” kavramı kuantum mekaniğine özgüdür. Çünkü yapılan hesaplamaların sonucu deneylerle ölçülür ve bu yüzden birden fazla yorumu ortaya çıkarır. Bunun sonucunda ise kuantum kuramı bize mutlak ve kesin sonuçlar yerine sadece olasılık gösteren sonuçlar vermektedir (Orzel 2011). Buradan hareketle Newton’un ve Kuantum anlayışının genel hatları Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1: Newton Yaklaşımı ve Kuantum Yaklaşım

Newton Yaklaşım	Kuantum Yaklaşım
Basit	Karmaşık bir yapı
Kuralcılığı ilke edinmiş	Kaotiklik
Kontrol edilebilirlik üzerine kurulu	Belirsizlik, Belirsiz olma hali üzerine kurulu

Kaynak: Zohar, 2018, s. 85

Tablo 3.1’den hareketle; hayatımızda her geçen gün, farklı, etkili ve denenmemiş yöntemler, eleştirel düşünme tarzları, değişik yaklaşımların gerçekleştirilmesi gerektiği gerçeğini göstermektedir. Dünyada var olan her şeyin birbiri ile ilişki içinde olduğu ve bu sürecin sürekli değişkenlik gösterdiği bu değişimin ise belirsizliği ortaya çıkardığı görülmüştür. Bu yüzden doğayı anlayıp açıklamalarda bulunmak için, farklı ve etkili bir yaklaşımın ortaya çıkması öngörülmektedir. Bunun sonucunda ise; en yeni yaklaşımlar içinde yer alan ve bir fizik teorisi olan “kuantum mekaniği” ve onun sahip olduğu yönlendirici ilkelerinin ortaya çıkması sağlanmıştır (Doğan 2019). Aynı zamanda kuantum fizik, diğer bilimlerde olduğu gibi liderlik ve yönetim olgusunu da beraberinde değiştirerek yeni bir liderlik olan “kuantum liderlik” paradigmasını ortaya çıkmasını sağlamıştır. Kuantum liderlik, kuantum fiziğin ilkelerinin benimseyen modern bir liderlik çeşidi olarak uygulanmaktadır.

Kuantum liderliğin öncelikli ilkesi “kuantum görüş” olarak belirlenmiştir. Çünkü var olan gerçekliğin öznel bir konu olmasından dolayıdır (Oben Ürü vd. 2021,115).

3.2 Klasik (Newtoncu) Yönetim ve Kuantum liderlik

Kuantum liderler, belirsizlik ve oluşan değişikliklerle nasıl bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğini bu konuda nasıl bir gelişim göstermeleri gerektiğini öğrenen liderlerdir. Yaratıcılık ve inovasyon olgusunun en iyi gelişim gösterecekleri sürecin “kaosun eşiğinde” olacağını bilen liderlerdir. Netlik ve açık sınırların yoksunluklarını denemeler yapmak ve yaratıcı fikirler oluşturmak için bir ayrıcalık olarak görmektedirler. Bir kuantum lider olmak için gereken özelliklerden sadece biri olarak kabul edilen özellik, var olan gerçeklik üzerine farklı bir bakış açısıyla bakabilmektir yani yeni bir dünya görüşü ya da yaklaşımı yaratmaktır. Ancak ortaya çıkaracağı bu yaklaşım hem kendi gerçekliği hem de dış gerçeklik için geçerli olmalıdır. Çünkü bu iki gerçeklik birbirinden bağımsız düşünülemez (Zohar 2018).

Klasik fizik, yönetim kavramının başlangıcı olarak kabul edilen Taylor yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşıma benzeyen Fordizm ise; Newton görüşünün kabul ettiği ilkeleri benimseyerek klasik yönetimde yerini almıştır. Klasik yönetim anlayışına sahip Newtoncu görüş; dünyanın takip edilebilir olduğunu bu yüzden analiz edilebilir kolay bir yapıya sahip ve olan biten her şeyin basit bir şekilde açıklanabileceğini savunmaktadır (Konan ve Mermer 2021,78). Ayrıca bu yönetim anlayışında izleyiciler mekanik olarak görülmekte ve sosyal, insani yönleri görülmez yani varlıkları bile hissedilmemektedir. Newton anlayışı olayları ve durumları anlamada bir bakış açısı ile ele alırken; kuantum yaklaşımı birden fazla ve göreceli bakış açısıyla olayları anlatmaktadır. Newtoncu anlayışta kesinlik ve kolaylık savunulurken; kuantum anlayış belirsizliği, olasılıklılığı ve birden fazla olabilirliği savunmaktadır (Yavaş Taşdelen ve Polat 2015).

Dünyada var olan kaos ortamında lider olmak ve yaratıcılık konusunda etkili olmak için kaosun yarattığı “belirsizliği” öğrenmek en temel amaç olmalıdır. Çünkü kuantum liderler belirsizliğin öğrenildiği takdirde karşılaşılan bu durum karşısında yaratıcılığın ve denetimin ancak bu şekilde fark yaratacağını düşünmektedirler. Ayrıca kuantum düşüncüyü benimseyerek oluşturulan kuantum organizasyonların temelleri de belirsizlik ilkelerine göre belirlenmelidir. Bunun sağlanması ise; kuantum liderlerin güven sağlamasına, kendisinin ve organizasyonun seçiye ve

sezgilerine olan güvenlerine, yine aynı şekilde kendisinin ve organizasyonun yetenek ve dinamiklerine olan güvenin sağlanmış olması gerekmektedir (Zohar 2018).

Sonuç olarak Taylorizm anlayışında; izleyici üretim girdisi olarak görülmüş, işi yöneltme ve yönlendirme etkilerinin olmadığı ele alınmıştır. Çünkü geleneksel liderlik olgusu, hiyerarşik bir yapıyı kabul eden Newtoncu bir düşünceden hareketle liderliği uygulamaktadır. Bu yaklaşım; izleyicileri ve işleri yönetmek için ast-üst ilişkisini örnek alan, işlerin paylaşılmasını uygun gören örgütsel liderler tarafından kullanılmaktadır (Doğan 2019).

Bunların dışında liderlik ve fizik arasında bir bağlantı kurmak oldukça zor görülmektedir. Aslında fizik; dünyanın hareket olgularını gerçekleştiren enerji ve madde olgularını ele alırken; liderlik ise bu yolla izleyicilerin enerjisini olumlu yönde etkileyen ve bunları hareket geçiren bir etken olarak açıklanmaktadır (Yücebalkan 2020). Bunun daha iyi anlaşılması için iki yaklaşımın görüşleri Tablo 3.2’de gösterilmiştir:

Tablo 3.2: Newton Yönetimi ve Kuantum Liderlik Anlayışı

Newton Yönetimi	Kuantum Liderliği
Doğada kesinlik vardır ve bu yüzden öngörülebilirdir.	Doğanın genel olarak belirsiz olduğu bu yüzden öngörülemez olduğu düşünce hakimdir.
En iyi olarak tek bir yol vardır.	İşleri gerçekleştirmek için çok sayıda yol vardır.
Hiyerarşi, tepede yoğunlaşan bir güç olarak görülür ve bu şekilde kontrol sağlanır.	Hiyerarşi yoktur. Etki kavramı temel alınarak izleyiciler arasında dağıtılır.
İş bölümü, işlevsel uzmanlaşma, yarışma algısı yaratılır.	Çok yönlü kişilik oluşumu, iş birliği ve ortak çaba hakimdir.
Pasif kaynak olarak izleyiciler görülmektedir.	İzleyiciler yaratıcı ortak olarak kabul edilirler.
Organizasyonel değişim ilk önce hiyerarşi durumuna göre en tepeden başlar.	Organizasyonel ve deneysel değişim dünyanın herhangi bir yerinde başlayabilir.
Verimli ve etkili olmak önemlidir.	Anlamlı ve bireysel değerlere önem verilmektedir.

Kaynak: Fris, 2006, s.15

Günümüzde yer alan örgütler; genellikle tabiatın gerçeği durumunda olduğu varsayılan ve klasik yaklaşımı baz alan bir yönetim anlayışı ile karşı karşıya kalmış durumdadırlar. Bu yaklaşımlar ast-üst ilişkisi ve tek bir kişinin yönetime dahil olduğu düşüncesiyle hareket ederek; günümüzde yer alan işletmeler bürokratik ve

karmaşık yapının varlığına dahil edilmektedirler. Bu yüzden klasik yani Newtoncu görüşün benimsenmesi olgusu şu anki şartlarda örgütsel değişim ve oluşumun önündeki en büyük engel olmaktadır (Yavaş ve Polat, 2013).

Geçmişten bugüne devam eden kaotik ortamlarda yöneticiliğin yeterli olamayacağı bunun yerine etkili ve mücadeleci bir liderlikle idare edileceği savunulmaktadır. Çünkü işletmeler ve izleyicilerin liderlerden beklentileri kendilerini bu kaos ortamından tahmin bile edilemeyen bambaşka bir dünyaya götürmeleridir. Belirsizlik ve kaotik dönemlerinde bu mücadelede bulunmak ve buna göre hareket etmek, karmaşıklığın giderilmesinde tek ilaçtır. Bu yüzden kuantum kuramı ile yeni olan diğer bilimsel teorilerin liderlik kuramları üzerine oldukça büyük etkileri olmuştur. Kuantum teorisinin hızlı yükseliş göstermesi, dünyada var olan karmaşıklığın ve belirsizliğin anlaşılmaya başlanması bireylerin yaşama bakış açılarını değiştirmiştir (Doğan 2019).

Bundan dolayı kuantum, kaos ve karmaşıklık kavramlarının meydana getirmiş olduğu yeni anlayış; dünyada var olan ve dünyayı egemen almış olan yaklaşımlara dahi meydan okumaktadır. Bütün yaklaşımlarda olduğu gibi; kurumsal yapıları, yönetim anlayışını kuantum yaklaşımı, liderlik algısına da yeni soluk getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında klasik anlayışın uyguladığı kuruluş amaçları yerine lider ve takipçiler arasında iletişim ve potansiyel yaratarak yeni bir liderlik anlayışı oluşturmaktır. Yani Kuantum liderler; takipçileri yönlendirmek ve sahip oldukları gücü ortaya çıkararak amaçlarını başarmaları doğrultusunda ilerlemelerini sağlamaktadırlar (Keskinkılıç Kara 2013,6).

Kuantum fizik kendine özgü yaklaşımı dahilinde, günümüzde evreni yeniden ele alarak tüm oluşumlara farklı bir bakış açısı getirmiştir. Çünkü bu yaklaşımın sahip olduğu kendine özgü olan bakış açısı buna sebep olmaktadır. Kuantum kavramı bu nedenler doğrultusunda dünyayı değişime uğrattığı gibi, yönetim ve liderlik alanında da kendini göstermiştir. Bundan dolayı yaklaşımlarda meydana gelen değişimler dünyada var olan her şey üzerinde etkilerini göstermektedirler. Kuantum fizik ilkelerine sahip olan kuantum düşüncesindeki liderler; gelecekle ilgili olası durumları öngörülebilir düşüncelerle ortadan kaldırmaya, belirsizlikle mücadele etmeye yönelik her donanıma sahip olmuş olurlar. Bu durumda kuantum liderler, kuantum fizik ilkeleri doğrultusunda hareket etmiş olur. İzleyicilere ve işletmelere, belirsiz ve kaos

ortamlardan kaynaklı sorunların çözümünde kolaylık sağlayan liderler kuantum liderlerdir (Üzüm ve Uçkun 2019).

Kuantum fizik var olan enerji güçlerini açıklayarak asıl amacını sağlamaktadır. Kuantum liderlik ise; var olan potansiyel etkiyi harekete geçirerek verim sağlayacak, kontrol etmekten ziyade belirsizliklerin ve oluşan durumları fırsata çevirecek bir liderlik yaklaşımı amaçlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında kuantum fiziğin harekete geçirilip eyleme dönüştürülmesi olgusu kuantum liderliği ortaya çıkarmıştır. Bundan dolayı kuantum liderlerin uygulaması gereken üç boyut bulunmaktadır ve Tablo 3.3'te (Uzunçarşılı vd. 2000) gösterilmiştir:

Tablo 3.3: Kuantum Liderlik Boyutları ve Özellikleri

Liderlik ilişkileri	Kuantum liderliğin amacı; izleyicilerle arasında bir etkileşim kaynağı oluşturmaktır
Liderlik olgusunun varlığı	Kuantum liderliğin etkisi; izleyici lider ilişkisinden kaynaklı oluşmuş bilgi, sadakat, saygı, yüksek beklenti gibi değer yargıları yaratmaktadır.
Belirsiz olma durumu	İşletmeler; işlerin monotonlaştırmak için prosedürler, politikalar, yapılar vb. kavramlar oluştururlar. Ancak buna rağmen kuantum fiziğin temelinde geleceğin bilinmezliğine ve öngörülmez oluşunu temel almaktadır. Bu yüzden belirsizlik gerçekliği önem arz etmektedir.

Kaynak: Uzunçarşılı vd.,2000, s.90

Kuantum teorisi; gruplarda etkileşimin, ortak hedef, anlaşılır ve etkileyici bir iletişim ile izleyiciler arasında gerçekleştiğini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında gruplarda; izleyicilerin ve iş hayatının olumlu olarak değişiklik yaratabilmek için aynı hedefler yönünde yönlendirilmeyi destekleyen liderlik türleri gerekmektedir. Kuantum liderlik, sahip olduğu yetkinliklerle bu liderliği yansıtmakta ve bundan dolayı henüz bilinen ve tanınan bir kuram olmadığı savunulmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi bu liderlik yeni bir paradigma olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuantum liderler genellikle belirsizliğin, karmaşıklığın ve düzensizliğin var olduğu ortamlarda yer almaktadırlar. Belirsizliğin yaşandığı gruplarda ise izleyicilerin ortak amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak kuantum liderin öncelikli amacı olarak bilinmektedir. Kuantum liderlik belirsizlik durumunu örgüt ortamında anlar, kabul eder ve yöntemlerini buna göre belirleyen bir yaklaşımdır. Bundan dolayı kuantum liderlik için genel geçer bir tanım yapılamamaktadır. Çünkü diğer liderlik anlayışlarında yapılan genel bir tanım ya da bir kalıp oluşturup nitelik belirtmek bu açıdan zor olmaktadır (Kosa 2020,917).

Kuantum liderler; grupların dış dünya ile olan ilişkilerinde olumlu etki sağlayarak geçmişe dayalı olan her türlü anlayışların dönüşüm sağlamalarını amaçlamaktadırlar. Böylece izleyicilerin, akılcı düşüncelerinde dönüşüm sağlayarak, küresel olarak toplumsal olgulara ve tabiata daha çok ilgi göstermelerini sağlarlar. İzleyicilerin bir işi gerçekleştirirken, tek olarak ve grup ruhu olarak hareket etmeleri şeklinde yönlendirilmeleri kolektif olgunun sağlanmasıyla mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu açıdan kolektif liderler, izleyicileri gözlemleyerek istek ve ihtiyaçları ile ilgili yardımcı olmalıdır. Çünkü bu şekilde öz yeterlilik duyguları gelişen izleyicilerin kolektif algılarının daha da çok arttığı önem arz etmektedir. Ayrıca ortak bir amaç etrafında izleyicileri bir araya getirerek etkili bir vizyon yaratmak da aynı şekilde öz yeterlilik ve kolektif duyguları arttırarak performans gelişimine de katkı sağlayacaktır (Oben Ürü vd. 2021).

Dünya genelinde yaşanan teknolojik değişimler; izleyicilerin gerek normal yaşamlarında gerekse iş hayatlarında etkili olarak işlerin bölüşülmesinde, iş ortaklığının yaygınlaşmasında, taşımacılık ve tedarik zincirinde, kaynakların etkili ve verimli kullanılması vb. konular üzerinde farklı sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sorunların izleyiciler tarafından çözüme kavuşturulması için ise yeniliklere açık olan, atik davranmayı ilke edinmiş, rekabetçi anlayışı benimseyen, global anlamda ekonomi ile bütünleşebilen bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerektiğinin bilincine sahip olmaları önem arz etmektedir. İzleyiciler bu şekilde ortaya çıkan organizasyon yapısının “Kuantum Organizasyon” olduğunu bilerek hareket etmektedirler (Mert ve Gündoğmuş 2019,1735). Bundan dolayı kuantum organizasyonlar sekiz nitelikli ilkeye sahiptirler: (Zohar 2018).

- Kuantum organizasyonlar bütüncül yaklaşımı benimserler.
- Kuantum organizasyonlar sınırsızlığı benimseyerek esnek bir yapıda ve rahat tavrlara sahip olmalıdırlar.
- Kuantum organizasyon yönetimin aşağısından yukarıya doğru uzandığı, kendini düzeltme yeteneğine sahip ve sürekli gelişen bir organizasyon olmalıdır.
- Kuantum organizasyonlar sürekli çeşitliliği takip eder ve bu sayede kendilerini zenginleştirirler.
- Kuantum organizasyon tuluat olarak gelişen bir caz gösterimi ile benzerlik gösterebilirler.

- Kuantum organizasyonlar iyi birer oyuncu olabilirler.
- Kuantum organizasyonlar “derin yeşil” olma özelliği taşıyabilirler.
- Kuantum organizasyonun vizyon odaklı olup değerleri yöneltip düzenleyebilirler.

Ayrıca bunlara ek olarak kuantum organizasyonlar bu üç ana ilkeyi de kapsamaktadırlar. Bunlar: organizasyonun kendisi, sadakat, ortak değerler, ortak düşünme, öğrenme, iletişim, ruh hali ve liderdir. Kuantum düğümü aslında bu üç unsurun bir araya geldiği ortak noktadır. Organizasyonlarda ele alınan kuantum düğümü; yeni, kendilerine özgü ve farklı düşünceler oluşturmak için meydana gelen sinerjinin adı olarak kabul edilmektedir. Bu durumda bu organizasyonların bir araya gelme nedenleri arasında çözüm odaklılık, çeşitli fikir ve düşüncelerin ortaya çıkması sayılabilir (Yavaş Taşdelen ve Polat 2015).

Bir örgüt için gelişim ve değişimin önem arz ettiği bir gerçektir. Yani bu yenilik; her çağ yaşanan kültürel ve toplumsal değişime ayak uydurma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Asıl amaç örgütsel gelişimin temeli bir değişim sürecine dayanmaktadır. Bu değişimin yaşanması ihtiyacı örgütleri yeni bir yaklaşım arayışı içine sokmaktadır. Bundan dolayı örgütler bu değişime ayak uydurup ayakta kalmak ve amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmak için bu yeni var olan yaklaşımları an be an takip etmek zorundadırlar. Bu bakımdan değişim demek yeni stratejiler olduğu için örgütler sürekli yeni stratejiler belirlemelidirler. Kuantum organizasyonlar kuantum düşünebilme yeteneğini özlerinde uygulamaktadırlar. Bu yüzden kuantum organizasyonlar kuantum yaklaşımı anlayışına sahip bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar (Üzüm ve Uçkun 2019). Önemli olan burada kuantum liderler; liderlik statüsü dışında sosyal statülere de sahip olmalıdırlar ki böylece izleyiciler üzerinde daha olumlu etki yaratıp grubun önemli ölçüde gelişmelerine katkı sağlayabilsinler. Bir diğer önemli faktör kuantum liderlerin kendilerinin de kolektif etkilere sahip olmasıdır. Bu şekilde izleyicilerle daha etkili duygusal bir iletişim şekli kurmalarını sağlar. Bu şekilde lider ve izleyiciler ayrı düşünülmez ve izleyiciler de liderlik olgusuna katkı sağlamış olurlar. Buna ek olarak kuantum liderler; hesap verilebilirlik özelliğine sahip olup “kuantum varlığı” ilkesini de benimseyerek izleyiciler üzerinde daha çok etkili olmaktadır. Hesap verilebilirlik; kuantum liderlerin olaylar karşısında etik ilkelere bağlı kalarak cesur bir şekilde kendilerini ifade etmeleri

anlamına gelirken; kuantum varlık ise kuantum liderlerin izleyicilerle bir bütün oldukları ve tek başlarına düşünülmemelerine bağlıdır (Oben Ürü vd. 2021).

Kuantum lider, grubun ve takipçilerin hedefe ulaşmak için gayret ettiklerini ve bunun sonucunda oluşan etkileri bir bütün olarak görmektedir. Bu anlayış ve bakış açısına sahip olan kuantum liderler, ortaya çıkan çatışmalardan kaynaklı sorunları daha rahat bir şekilde görme yeteneğine sahip olmaktadır. Bunları yönetmede ise belirsiz bir dünyayı göz önüne alarak ve geleceği düşünerek hareket edeceğinden dolayı kuantum becerileri kullanmayı ilke edinir. Aynı zamanda kuantum lider, dünyada yaşanacak değişiklikleri kabul edecek ölçüde bilgi akışı sağlayarak sınır tanımadığını gösterecek bir ruha ve cesarete sahip olmalıdır. Ayrıca günümüz koşullarında yaşanan olumsuzluklarla mücadele etmeyi bilen ve etkin olmayı sağlayan kuantum liderler bunları göğüsleyebilecek bir güç ile gelecekte yol gösteren liderler olmayı başarabilirler (Üzüm ve Uçkun 2019).

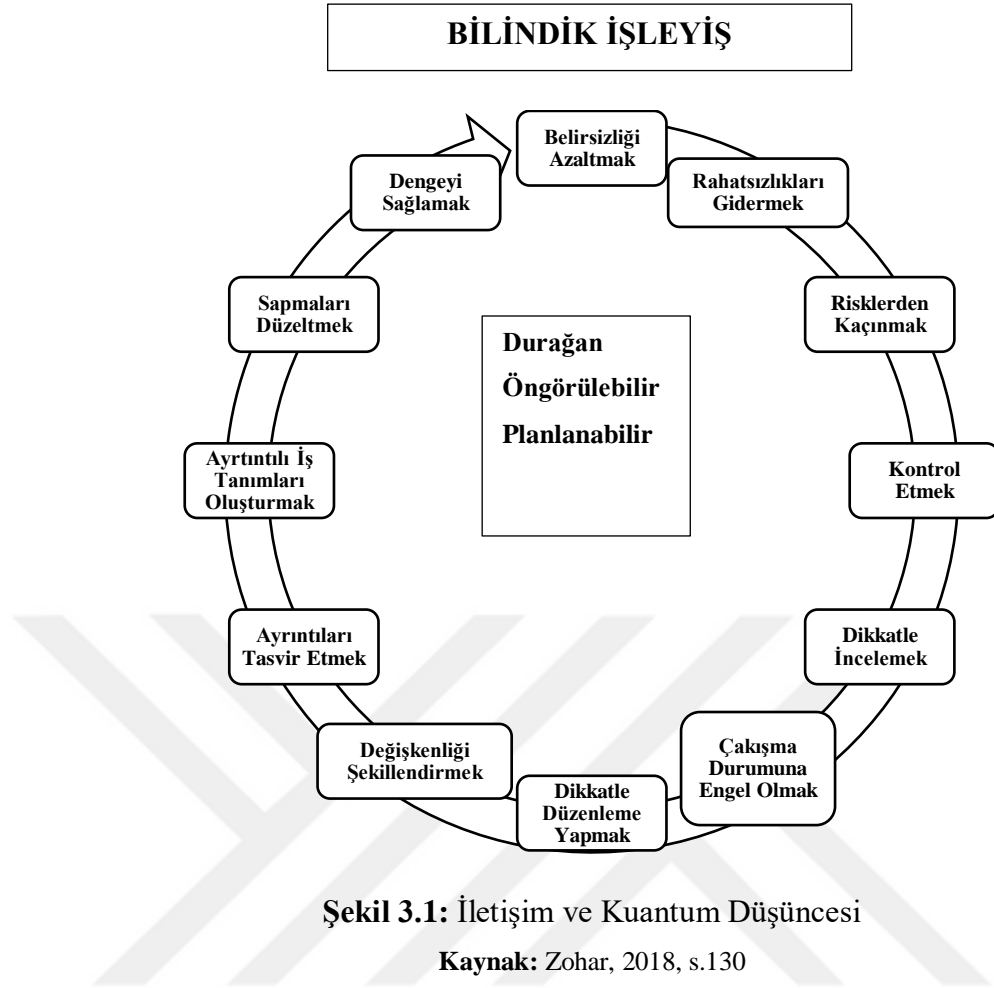
3.3 Kuantum Düşünce, Kuantum Benlik ve Kuantum Bilinç

3.3.1 Kuantum düşünce

Kuantum düşünmek; izleyicilerin ortaya koyduğu az sayıda yaratıcı fikirlerden ibaret olmayıp, birden fazla bilim adamının ortak çalışmaları ve yapılan deneylerin sonuçları dahilinde ortak bir çerçevede yorumlanması ile ortaya çıkmıştır ve gelişimini devam ettirmektedir (Canan 2008). Kuantum kavramı; görecelik olgusu anlayışı ile dünya ve evren ötesi ile ilgili bütün düşünceleri görmezden gelerek, belirsizlik ve olasılık vb. olgularla dünyaya özgü yaklaşımları tekrardan oluşturmuştur. Klasik anlayışa özgü olan planlama, kontrol etme, düzenleme ve karar mekanizmalarının sahip olduğu standart çözümler; kuantum dünyasında ve karmaşıklığın var olduğu yönetim ve organizasyonlar için yeterli olmadığı görülmektedir (Üzüm ve Uçkun 2019). Kuantum fiziği araştırmaları sonucu ortaya çıkan kuantum düşünme evrenin; olumsuz, mantıklı olmayan ve aykırı düşünce yeteneğine sahip olduğunu savunmaktadır. Bu yüzden kuantum düşünmeye sahip olan organizasyonlar da aykırı düşüncenin hâkim olduğu işleyiş biçimine göre (Dargahi 2013,412) yani karmaşık düşünme ile problem çözme yeteneğine sahip olarak hareket ederler (Konan ve Mermer 2021,80).

Kuantum düşünce; sıradan, rutin olarak tekrar eden, etkisiz bir düşünce yapısı yerine üstün niteliklere sahip bir düşünme biçimi olarak kabul edilmektedir. Alışlageldik düşünceler bir bakıma değişikliği ve yeniliği kabul etmeyip stresin ve endişenin olduğu durumlar karşısında oluşurlar. Ancak kuantum düşünce; etkili ve derin anlam ifade eden, atom altı alanında verimli olacak güce sahip olabilme kapasitesinde yaratıcılık sağlayacak kadar önem arz etmektedir. Yani özel bilinç alanına girerek, özel olarak düşüncede yeniden var olmayı ve imge özelliği taşıyan düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Böylece izleyiciler, kuantum düşünme etkisiyle ortak hareket ederek tek başlarına ulaştıkları gücün yerine takım gücüne ulaşmış olacaklardır (Özkan 2013).

Düşünme eylemi var olmanın kendisidir ve lider olmanın da adeta kendisi olarak önem arz etmektedir. Çünkü her yeni var oluş yeni bir düşünce anlayışını da beraberinde getirir. Bunun sonucunda bütün beyni kullanma yetisini yani fiziksel, zihinsel, ruhsal, duygusal olarak liderin zekasını dengeli kullanımını gerektirir. İzleyicilerin yaratıcılık adına olan düşünceleri, kuantum süreçlerin yaratıcılığı ile benzerlik gösterdiği için bu yaratıcı düşünceye “kuantum düşünce” de denilebilir. Kuantum düşünce ile sınıflandırmalar oluşturulur, sahip olunan mevcut yapılar değiştirilerek düşünceler de değişime göre şekillendirilmektedir. Bundan dolayı kuantum düşünce; zihnin yaratıcı olması, örgütsel dönüşüm ve liderlik yaklaşımı ile yirmi birinci yüzyıl bilimine ait düşünceler arasında yer alan bir bağ olarak görülmektedir. Kuantum düşünce sınırları olmaksızın yani sınırları zorlayarak baştan her şeyi üreterek adeta onlarla oyun oynamaktadır ve bu oyunun biteceği zaman belli değildir. Aynı zamanda kuantum liderler, kuantum düşüncenin istikrarlı yani kararlı olması gerektiğini de savunmaktadır. Çünkü tüm sistemlerin kararlılığa meyilli olduğunu düşünmektedirler. Bundan dolayı meydana gelen yeni oluşumlar yeni liderlik yaklaşımını onurlandırmak için ortaya çıkmaktadır. Şekil 3.1’te gösterilen “bilindik işleyiş” paradigması bunu ifade etmektedir. Bu durumda var olan olayları görmenin bir yolu olan mekanik yaklaşıma göre “bilindik işleyiş”; gerek iş işleyişi gerekse Newtoncu görüşün işleyişi olsa da amaç belirsizliği azaltmak ve rahatsızlıkları gidermekle aynı zamanda risklerden kurtulmak ve herhangi bir oluşumu şekillendirmekle ilgili olduğu görülmektedir. Ayrıca olumlu anlamda geri bildirim, sorun yaratmaya neden olacak iç veya dış nedenleri yok etmekle sağlanacağı önem arz etmektedir (Zohar 2018).



3.3.2 Kuantum benlik

Kuantum benlik; insanda var olan alt benliklerin yani geçmişteki anıların, dış dünyadan gelen farklı veriler ile bir araya gelmesini ifade etmektedir. Alt benlikler aslında insanların içinde var olan başka insanların olduğunu göstermektedir. Alt benlikleri meydana getiren bileşenler hem dalga hem parçacık özelliğine sahiptirler. Bu özelliklerden parçacık özelliği daha çok ayrıntıları araştırma kapasitesini ifade ederken; dalga özelliği ise başkaları ile olan etkileşim kapasitesini ifade etmektedir. Bu durumda gerek benliğin tabiatı gerekse insanlar arası ilişkiler her zaman farklılık göstermektedir. Yani insanlar arasında oluşan her ilişki hem “ben” olan benliği değiştirmekte hem de benliğin yeniden tanımlanmasını sağlamaktadır (Gök 2019).

Kuantum benlik kavramı, kuantum fizik ilkelerine dayalı olarak ortaya çıkmış yeni bir benlik modeli olarak görülmektedir. Bu var olan yeni modelin Batı ve Doğu arasında oluşan uçurumdan kaynaklı sorunların üstesinden gelebileceği ve ayrıca yeni organizasyon ve liderlik yaklaşımına zemin oluşturulacağı anlaşılmaktadır. Çünkü bilişsel bilimin de yeni dalı olarak kabul edilen “kuantum benlik” bireyin

düşünce yapısı ile kuantum düşünme yapısı arasında benzer etkenlerin olduğunu kanıtlamışlardır. Aynı şekilde izleyicilerin sahip olduğu benliklerinin ruhsal seviyesi de yine aynı nedenlerden dolayı benzerlik teşkil ettiği için buna da “kuantum benlik” denilebilir. Kuantum benliğe sahip olmak; yeni bir lisan, yaratıcılığı, yaratıcı liderliği şekillendirmeye yarayan örgütsel bir modeli, karmaşık sistemlerde yer alan örgütleri ve kuantum beyni bulmaya imkân sağlamaktadır. Bu yüzden kuantum benlik; ne kullanıma hazır olan bir kişilik ne bir özyapı ne de takmaya hazır bir maske olarak değerlendirilmektedir. Kuantum benliğin sahip olması gereken ilkeler ise aşağıda sıralanmaktadır (Zohar 2018).

- Kuantum benlik, “hem” ya da “ne” olgusuna dayalıdır.
- Kuantum benlik hem bütüncüdür hem de bağlam ile ilgili olan olaylarla ilgilidir.
- Kuantum benlik, kendi kendini düzeltme yetisine sahiptir.
- Kuantum benlik, özgür bir ruha sahiptir.
- Kuantum benlik, sorumluluk almayı bilen bir yapısı vardır.
- Kuantum benlik, sorgulayıcı bir tavır taşımaktadır.
- Kuantum benlik, ruhani bir özellik taşımaktadır.

3.3.3 Kuantum bilinç

Kavramsal bilimin yeni bir alanı olan “kuantum bilinç”; derin düşünce tarzının, bağlamsallığın, muğlaklığın neden olduğu etkileri fırsata çevirerek yaratıcılığı ön plana çıkarma, karar verme vb. izleyiciye ait düşünme süreçlerinin kuantum mekaniklerinin matematiksel formüllere uygun olduğunu ortaya koymuşlardır. Kuantum düşünce, birebir kendisini ve çevreyi sorgulama özelliğine sahiptir. Bundan dolayı, beklenmedik bir olay karşısında bunun kriz ya da fırsat olabilmesine karşın durumlarda; alıştığımız olaylara cevap veren beynimiz yetersiz kaldığında kuantum düşünce bu özelliği ile devreye girmekte ve olayın durumuna göre çözüm üretmektedir (Zohar 2018).

3.4 Kuantum Sıçrama

Kuantum fizik ile ilgili ortaya çıkan bir diğer kavram “kuantum sıçrama”dır. Bu kavram aslında meydana gelen büyük bir sıçramadan ziyade bulunan gerçek bir konumdan başka bir konuma doğru gerçekleştirilen sıçramayı ifade etmektedir. Yani

başka bir açıdan ele alınılacak olursa gerek iş dünyasında gerekse bilim dünyasında bilinen ve alışlagelmiş bir ortamdan hiç bilinmeyen muğlak bir dünyaya sıçramak anlamına gelmektedir. Bu sıçrama çok büyük değişikliklere neden olacağından dolayı; sahip olan tüm stratejilerin tekrar gözden geçirilmesini ve kabullenilmiş olan varsayımların da değiştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yani muğlaklığa olan bir sıçrama olarak da ifade edilen “kuantum sıçrama”, yeni bir model yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kuantum kavramında mekân ve zaman çok anlam ifade etmediğinden dolayı kuantum olayların kontrol edilemezliği öngörülmektedir (Zohar, 2018).

Bir örgütte çoğulculuğun ve farklılığın olması gerektiğini savunan kuantum yaklaşımın bu özelliği ile; Newtoncu yaklaşımın savunduğu sıradanlık anlayışına üstün gelmektedir. Çünkü kuantum yaklaşımının bu anlayışı, örgütlerde bir bakıma “sıçrama” olduğu anlamına gelmektedir. Yani kuantum yaklaşımı bir “sıçramalar aşaması” olarak ele alındığında bu yaklaşımın çekirdeğini oluşturan sıçrama değerlerinin önem arz ettiği görülmektedir. Bu değerlerin kuantum yaklaşımının temel amacını irdelemek için önemli olduğu görülmektedir. Kuantum yaklaşımında ele alınan beş farklı sıçrama değeri; saygı, hesap verilebilirlik, bütün olma(bütünlük), gayret ve disiplindir. Bu değerlerin, kuantum yaklaşımının temelini oluşturduğu söylenebilir. Kuantum yaklaşımını uygulayan örgütler, izleyicileri arasında kuantum sıçramaları kullanmalarının bir fark yarattığını anlayabilirler. Bir örgütün değişmek için yaptığı her adımda kuantum yaklaşımın etkileriyle karşılaşması kaçınılmazdır. Bu yüzden örgütler, kuantum yaklaşımını uyguladıklarında karşılaştıkları riskler ve olumsuzluklarla lider ve izleyiciler olarak birlikte hareket ederler (Yavaş Taşdelen ve Polat 2015).

İzleyiciler, alışıldık davranışların dışında farklı düşünce ve davranış yöntemi geliştirerek rutin bir hayattan yaratıcı bir hayata geçerler. Aslında bu değişiklik olurken izleyiciler yeni bir hayata sıçrama yaptıklarının ve bu sıçramanın ise “farkındalık” olgusunu geliştirmek ile mümkün olacağını öğrenmektedirler. Çünkü buradaki amaç; hedeflenen yol doğrultusunda ilerlemeyi sağlamaktır (Işık 2021).

4. VUCA DÜNYASI VE VUCA'NIN ALT BOYUTLARI

Bu bölümde VUCA dünyası, VUCA bileşenleri ve VUCA Prime üzerinde durulacaktır.

4.1 VUCA Dünyası

Dünyada var olan kaos yeni bir evren düzeni sunmaktadır. Doğada bulunan sistemler uyarılmadığı sürece devam eden ve sahip oldukları monoton durumlara alışmaktadırlar. Oluşan bu durumlar cazibe merkezi olarak adlandırılır ve bunlar aslında bireylerin sahip oldukları güdülerden ibarettir. Ancak sistemler var olana düzene çok fazla meydan okuyup değişim olayını abarttıklarında ise kaosu ortasına düşmektedirler. Örneğin kompleks adaptif sistemlerde belirsizlik ve kontrol edilme olgusu olmadığı için bir kriz meydana geldiğinde kaos ortamında nasıl davranmaları gerektiğini bilmezler. Bundan dolayı sistemler farklı bir çevre ve farklı düşünceler oluşturarak yeni cazibe merkezleri bulmaya çalışırlar (Zohar 2018).

İlk olarak 1987 yılında kullanılan VUCA, Warren Bennis ve Burt Nanus'un liderlik yaklaşımına dayanan bir kısaltma olup (İnal vd. 2021,347); İngilizce volatility, uncertainty, complexity ve ambiguity kelimelerin baş harflerinden oluşan VUCA; değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık anlamına gelen bir kısaltma olarak çağımız ortamını ifade etmek için kullanılmaktadır (Yurdasever ve Fidan 2020,1644). Aynı zamanda bu kavramlar VUCA dünyasının alt boyutları olarak ele alınmaktadır. Bu boyutların birinin ya da birkaçının meydana gelmesi kaos ortamının yaşanması için etkili olmaktadır. VUCA dünyası son günlerde iş sözlüğünde yerini alarak, yöneticileri ve liderleri etkileyen bir kaotik ortamı tanımlamak için farklı şekillerde kullanılmaktadır (Bennett ve Lemoine 2014, 71-74). Geçmişte ortaya çıkma sebebi her ne kadar Soğuk Savaş'ın bitmesi ve sonucunda oluşan tehditkâr yaklaşımların ortaya çıkmasıyla güvenli bir ortam oluşturmak için ABD ordusu tarafından (İnal vd. 2021,349) askeri kökenli olsa da şu an işletmelerin ve örgütlerin içinde bulunduğu kaotik durumu anlatmak için de kullanılmaktadır. Liderler, VUCA dünyasının boyutlarına yönelik nasıl bir liderlik yaklaşımı izleyeceği konusunda

zorlanmaktadırlar. Bunun nedeni ise; işletmelerde ve örgütlerde zamansız yaşananlar ve aniden ortaya çıkan değişimlerdir (Yurdasever ve Fidan 2020,1644).

Dünya; oldukça artış gösteren, çok fazla sayıda bireyi gerek sosyal olarak gerekse çevresel olarak çıkmazlara sokan, bütün kurum ve kuruluşları dahi etkisi altına alarak yaygınlaşan bir kaos ile mücadele etmeye çalışmaktadır. Aynı zamanda global olarak ekonomide meydana gelen belirsizlik nedeniyle izleyicilerin gönenç seviyesini koruma altına almanın maliyeti öngörülemeyen bir ekonomik dalgalanmanın yaşanmasına neden olmaktadır (Mahel 2021, 121). Siyasi, teknolojik, kültürel, ekonomik vb. alanlarda yaşanan değişimler artık dünya için sürpriz olmaktan çıkmış alışlageldik bir durum haline gelmiştir. VUCA dünyası olarak bilinen bu dünyada; kuralcılık, ast-üst yönetimi, önyargı gibi durumlar yer almamaktadır daha doğrusu VUCA dünyası bu konulara yer vermemektedir. Bu yeni dünya anlayışı bu sorunlara yönelik çözümler üreterek emin adımlarla ilerlemektedir. Beraberinde ise örgütleri, işletmeleri ve izleyicileri de yeni dünyaya hazırlamak için değişimi, adaptasyonu, kendilerini bu dünyaya uyarlamaları gerektiği fikrini öğretmektedir. Aynı zamanda işletmeler ve izleyiciler farklı özelliklere sahip olarak değişime ayak uyduracaklardır. Çünkü yeni dünya anlayışı uygunluk gösteremeyenlerin yok olacağını savunmaktadır (Sönmez 2019). Bu dünyada, geçmiş deneyim ve yeteneklerin yetersiz kalması ve işletmelerin sadece kısa süreli krizlere alışık olmaları nedeniyle işletmeler süresi dahi belli olmayan belirsiz bir ortamda sahip oldukları kaynakları en etkili bir biçimde kullanmayı sağlamalıdır. Bu kaynaklardan en önem arz eden ise “insan” faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan faktörü söz konusu olduğunda ise; oluşabilecek durumlar karşısında çalışanların endişe düzeninin takip edilmesi ve yönetilmesi açısından insan kaynağının verimliliğini arttırmak önem arz etmektedir (İnal vd. 2021,349).

Bir başka görüşe göre; VUCA dünyası, işletmelerin daha önce varlıklarını sürdürdükleri süre boyunca karşılaştıkları sorunlar karşısında gösterdikleri deneyimlerle örtüşmemektedir. Ve VUCA dünyası bu sorunlar açısından geçici olmayıp, varlığının kalıcılık arz etmesi ile önemini vurgulamaktadır. Buna rağmen olumsuzlukları beraberinde getiren VUCA boyutları fırsata çevrilerek de işletmeler açısından alternatif yaratacağı düşünülmektedir (Yurdasever ve Fidan, 2020). VUCA dünyasının belirsizliğe sahip olması bakımından ele alındığında risk olgusunu fırsata çeviren işletme ve örgütler için önem arz etmektedir. Bu dünyaya karşı direnç

gösterecek olan işletmeler, örgütler, kurumlar sahip oldukları özellikleri yeniden ortaya çıkararak ve çevik olmayı sağlayarak varlıklarını korumaya devam edeceklerdir (Baydaroğlu 2020).

Bu ortamda mücadele etmek için yapılan stratejik faaliyetler aracılığı performans göstermeye çalışmak sadece boşuna yapılan bir aktivite gibi görülmektedir. Çünkü VUCA dünyasının sahip olduğu etkiler nedeni ile geleceği öngörmek ve vizyon oluşturmak yapılan bütün planları boşa çıkarmaktadır. Bu yüzden liderler bu konuda bir şey yapamayacaklarını anladıklarında, örgütlerin gösterdikleri çabada risk altına girecektir (Bennett ve Lemoine, 2014,71-74). VUCA dünyasının risklerinden faydalanarak bunları fırsata dönüştürecek olanlar ise liderlere düşmektedir (Yurdasever ve Fidan 2020,1945).

Ayrıca her geçen gün VUCA etkileri daha fazla etkisini hissettirmektedir. Bu yüzden karar alıcı konumda bulunan izleyicilerin, köklü ve yaratıcı ussal bir değişikliğe ihtiyaçları olmaktadır. Çünkü meydana gelen değişimler köklü bir değişim yarattığından klasik yönetim ve eski tecrübelerin yetersiz kaldığı görülmektedir ve yaratıcı yeteneklere ihtiyaç olduğunu gözler önüne sermektedir. Liderler etkili olmak ve amaçlarına ulaşmak için sahip oldukları davranışlarından vazgeçip, çevik ve uyarlanabilir liderlik tarzı yaratabilirler. VUCA dünyasında var olan sorunun çözülmesinde kullanılan her yöntem ortaya çıkacak olan bir sorunun çözümlenmesinde aynı etkiyi göstermeyeceği ve bu dünyada çözülemeyen pek çok sorunun olduğunu tasvir etmektedir. Birçok araştırmacı, VUCA dünyasına yönelik çözümcü yaklaşımlar bulmak için çok sayıda araştırma yapmaktadır. Bu öncülerden birisi olan Bob Johansen yaptığı çalışmalarla dikkat çekmektedir. Johansen'in anlayışı; liderin geleceği öngörmesi, geleceğin sesinin nasıl dinlenmesi gerektiğini ve bu dünyaya geç kalmaması gerektiği yönündedir. Çünkü dünya da var olan canlıların tek amacı yaşamlarını idame ettirmek olduğu için; işletmeler içinde dünya aynı anlam ifade etmektedir. Bunun için gerekli olan esas amaç hayatsal faaliyetin gerekliliğini yerine getirmek, iç ve dış çevreye adaptasyonu sağlamaktır (Yurdasever ve Fidan 2020,1645-1649).

VUCA'da yaşamın devamlılığı için çeşitli yetenekler ve yaratıcı düşünceler ayrıca şeffaf olma, iç ve dış çevreye yum sağlamak ve geleceği öngörme büyük önem arz etmektedir. Bunun yanında yaşanan bu değişime karşı cesur tavırlar sergilemek, başkasından bağımsız ve alternatif kararlar almak, özgüven duygusu yine sahip

olunması gereken özelliklerdir (Baydaroğlu 2020). Liderler, bu dünya ile var olan gerçeklerle cesur bir şekilde mücadele edip, bu değişimlere çevik bir şekilde uyum sağlamalı ve görüş biçimlerini değiştirerek uygun stratejiler geliştirerek yola devam edebilecekleri ancak bu şekilde sağlanacaktır (Karatekin Alkoç 2021,989). Görünen o ki VUCA dünyası, artık isteklerin öngördüğü davranışsal yeterliliklerinden karmaşık düşüncenin hâkim olduğu yeteneklere doğru yöneldiği görülmektedir. Bunlar arasında; çevik öğrenme, bireyin kendisini iyi tanıma, belirsizlik durumunda olgun ve stratejik düşünmeyi sağlama vb. uyarlanabilir yetenekler önem arz etmektedir (Petrie 2011,9).

VUCA dünyasında; “Try Hard, Fail Fast & Learn Well” yani “Çok Uğraş, Çabuk Başarısız Ol ve İyi Öğren” şekli ile yeni bir boyut kazanmasına neden olan görüş aslında “Right At First Time” yani “İlk Seferde Doğrusunu Yap” şekliyle yer alan bu paradigmaya benzerlik göstermektedir. Buna neden olan etkenler ise; gelişen ve değişen olayları sürekli takip etmek, var olan sorunları hemen algılayarak anında yaratıcı çözümler üretmek, adaptif kararlar alarak bunu sürekli hale getirmek vb. sayılabilir. VUCA dünyasında yer alan bu sorunlar liderler tarafından tek başlarına mücadele edebilecekleri kadar basit olgular olarak görülmemektedir. Bundan dolayı hızlı, pratik olan, aktif ve paylaşımcı bir ruha sahip olan ekip çalışmasına ek olarak; bir topluluğu temsil eden kurul olarak da bilinen delegasyon kavramı bu mücadele için önemlidir. Ancak bu durum “ver rahatla” tarzı kolay bir yöntem olmayıp, bir takım yöntem ve alternatifler gerektirmektedir. Aynı zamanda liderlerin, takımların ve izleyicilerinde çevik ve esnek olmaları yalnızca kendilerine özgü ilgi alanları ile ilgili olmayıp farklı konularda da yaratıcı yetenek ve yeterli bilgi düzeyine de sahip olmaları gerekmektedir. Yani vasıflara sahip olanlar çoklu beceri sahibi olarak da ifade edilebilirler. Bu çok yönlü yeteneklere sahip olmak aynı zamanda çeşitli bölümler arası bilgi alışverişine, çok yönlü iletişime ve dayanışmaya katkı sağlayabileceği gibi liderlerin karar alma süreçlerinde de farklı görüşlerin olması VUCA dünyasına büyük ölçüde etki edecektir (VUCA Eğitim ve Danışmanlık 2022). Günümüzde yaşanan karmaşa ve devam eden hayat olgusu dikkate alındığında; örgüt liderlerine lazım olan düşünce şekli, belirsiz olanı bilmek ve sürekli değişime ve oluşabilecek risklere karşı hazırlıklı olmaları gerektiğini bilmeleridir. Yani liderlerin ve izleyicilerin, oluşan bu kaos ortamıyla cesur bir şekilde ve direnç göstererek baş edebilecekleri fikri ortaya çıkmaktadır (Mofuoa 2016,174).

4.2 VUCA Bileşenleri

VUCA dünyasının tam olarak anlaşılması, öğrenilmesi ve etkilerinin daha iyi anlaşılması için sahip olduğu boyutlarının incelenmesinin daha etkili olacağı düşünülmektedir (Karatekin Alkoç 2021,992). VUCA'nın boyutlarının bir bölümü için oluşturulan çözümün, diğer boyutları için bir anlam ifade etmeyeceği öngörülmektedir. Çünkü her bir boyutu farklı, eşsiz, kendilerine özgü anlam ifade ederler ve aynı zamanda değişik optimum harekete geçme planı gerektirmektedirler. VUCA'nın boyutları dünyada değişen durumlar karşısında bazen tek başlarına anlam ifade edebilecekleri gibi bazen de oluşan olgu birden fazla boyutla Tablo 4.1 'de olduğu gibi adlandırılabilir (Bennett ve Lemoine, 2014,76-77).

Tablo 4.1: VUCA Boyutlarının Özet Anlatımı

	Nedir?	Bir Örnek	Etkili bir şekilde nasıl ele alınır?
Değişkenlik	Kararsız olan bir değişim, bilgi var ve bu yüzden olgular anlaşılabilir. Ancak değişiklik fazla olduğu için tahmin edilemeyebilir.	Emtia fiyatları oldukça değişkenlik gösteren olgudur. 21. yy'de yakıt fiyatlarının artması gibi.	Değişkenliğin formülü çeviklik olarak görülmektedir. Sahip olunan kaynaklar, gelecek de iyi bir vizyon yaratmak için performansı artırmak için agresif bir şekilde kullanılmalıdır.
Belirsizlik	Bir olgunun anlaşılır olup olmadığı hakkında net bilgi yoktur ve sadece neden-sonuç vardır. Ancak bir olayın önem arz eden bir değişiklik meydana getirip getirmeyeceği bilinmemektedir.	Terör olayları belirsizlik için önemli bir örnek olabilmektedir. Bu belirsiz etki ile bir mücadele olmasına rağmen ne zaman ne yapacaklarının bilinmemesi belirsizlik teşkil etmektedir.	Belirsizliği azaltmanın aracı "bilgi"dir. Belirsizlikle ilgili değerlendirme yapmak için mevcut olan verilerin ötesine geçmek gerekmektedir.
Karmaşıklık	Çok fazla ayrıntılı bilgiye ve yöneme bağlı birçok parçanın bir araya gelmesi durumudur. Oluşan bu olgu çok şekilcilik içeren ve dolambaçlı olup değişikliği öngörmemektedir.	Dış dünyaya açılmak karmaşıklık boyutu içermektedir. Çünkü diğer ülkelerle iş yapmak; yasaların, yönetmeliklerin, taşımacılık vb. unsurların var olması karmaşık bir yapıda dolaşmayı öngörür.	Organizasyonlarda var olan bölümleri karmaşıklık boyutuna uygun olacak şekilde tekrar biçimlendirilmelidir. Ayrıca dış ve iç çevre kaynaklı karmaşıklıklar dahilinde önlem almak için daha verimli değişiklikler yapıcı yöntemler izlenmelidir.

Tablo 4.1: (Devamı) VUCA Boyutlarının Özet Anlatımı

	Nedir?	Bir Örnek	Etkili bir şekilde nasıl ele alınır?
Muğlaklık	Var olan olgular hakkında bilgi eksikliği olmasından kaynaklı sebep-sonuç ilişkisi anlaşılmaz ve olucaklar karşısında öngörülebilirlik yoktur.	Gelişen teknoloji ile yazılı basından dijital ortamın sağladığı basına geçiş noktası gibi. Ancak teknolojinin değişmesi olguların nasıl deneyimleyeceği hakkında muğlaklık yaratmaktadır.	Muğlaklığın azaltılması deney yapmayı gerektirir. Çünkü deneyler yapılarak stratejiler oluşturulur ve etkili olup olmadığı anlaşılır. Artık eski yaklaşımın öngördüğü iş kuralları geçerli değildir.

4.2.1 Değişkenlik (Volatility)

Değişkenlik; tahmin edilemeyen ve kararsızlık içeren bir olgu olarak açıklanmakla beraber karışık bir yapı, ciddi bir veri eksikliği ya da anahtar vakalardan dolayı hangi sonuçların oluşabileceğine dair bir kuşkunun olmasına gerek yoktur (Bennett ve Lemoine 2014,73)

VUCA'nın diğer boyutlarında olduğu gibi değişkenlikle mücadele etmenin yolu, boyutun tabiatında kendiliğinden var olan fırsat ve tehditleri anlamaya çalışmaktır. Yapılan araştırmalar sonucu birçok araştırmacı; dünyada yaşanan değişkenliğe engel olmak ve oluşan değişim koşullarına karşı teyakkuzda olmanın çözümünü çevik yaklaşım olarak görmektedir (İnal vd.,2021,350). Bundan dolayı değişkenlik boyutunun neden olduğu değişiklik durumu oluştuğunda bunu gidermenin en iyi yolu mevcut olan kaynakların çevikliği geliştirmek için kullanılmasıdır. Değişimin tabiatı, kapasitesi, büyüklüğü (Horney 2010,33); değişimin hızlı ve değişen boyutlarda gelebileceği duruma bağlı olduğu öngörülmektedir(Bennett ve Lemoine 2014,71-74). Meydana gelen değişimin büyüklüğüne bakılmaksızın, örgütlerin ve işletmelerin ayakta kalmasını sağlayacak çözüm önerisi olarak paylaşılan bir vizyonun ortaya çıkarılması, değişkenliğin var olan etkisini azaltmaya yeteceği görüşüdür (Yurdasever ve Fidan 2020,1647).

4.2.2 Belirsizlik (Uncertainty)

Belirsizlik; tahmin edilebilirlik düzeyinde bir sorun ya da vakaların olmaması (Horney 2010,33) , bilginin noksan olması ve ayırt edilmiş bir olguyu açıklamak için kullanılan VUCA boyutlarından biridir. Bir olayın sebep ve neticesinden ziyade, bu olgunun anlamlı bir neden ortaya çıkaracak kadar önem arz etmesi ile

ilgilenmektedir. Belirsizlik, değişkenlik demek değildir ve o anlamı ifade etmez. Ayrıca belirsiz olan bir durum çok büyük anlam ifade edecek kadar değişkenlik içermez ya da bu durumun içinde değişiklik hiç olamayabilmektedir. Belirsiz durumlar yeterli bilgi akışı sağlanamadığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır ve bundan dolayı bu durumu ele alabilmesi için kolay da olsa bilgi sahibi olması önemlidir (Bennett Lemoine 2014,71-74). VUCA dünyasında belirsizliği asgari düzeye indirmek için, liderler çok sayıda soru yönelterek olabildiğince bilgi elde etmeleri gerekmektedir (İnal vd. 2021,352). Dünyada artmaya devam eden belirsizliğin yaşandığı ortamlara karşı, liderler klasik anlayış yerine daha yeni, etkili ve yaratıcı yetenek ve izlemler geliştirmelidirler (Yurdasever ve Fidan 2020,1649).

Belirsizlik boyutu için önem arz eden kaynaklar: bilgi sağlama, yorum yapma ve bilgiyi yayma yöntemlerinden oluşmaktadır. Sınırsız olan olgularda yaşanan belirsizliğin çözüme ulaşması için daha fazla kaynak ayrıldığı takdirde çözülebileceği görülmektedir (Bennett Lemoine 2014,71-74).

4.2.3 Karmaşıklık (Complexity)

Karmaşıklık boyutu; var olan organizasyon ya da örgütleri kapsayan sorunların teşkil ettiği ve meydana gelen karmaşanın birbirine karışması durumudur (Horney 2010,33). Karmaşık ortamlarda birbiriyle ilişkili çok sayıda etken vardır ve birinde meydana gelen değişim ortamın hepsine etkisini göstermektedir. Bu durum zaten var olan karmaşık durumun düzeyinin artışına neden olmaktadır (Yurdasever ve Fidan 2020,1646).

Birbiriyle ilişki ve bağıntılı çok sayıda parça karmaşık bir durum ile ifade edilmektedir. Bu durum, değişken ve belirsiz olan durumdan farklılık göstermektedir. Çünkü karmaşık olan bir olayın oluşumunun bütün olarak anlaşılması, bir araya getirilmesi büyük çabalar sonucu meydana gelmektedir. Karmaşıklık olgusu, VUCA'nın diğer boyutlarından farklı ve eşsiz cevaplar gerektiren bir boyut olarak önem arz etmektedir. Çünkü işletmelerin, örgütlerin, kurumların ve firmaların sahip olduğu kaynakları kaos ortamında nerede ve nasıl kullanacağını bilmemesi; yeni bilgi bağlantıları oluşturma, işletmelerin anlamlı yönde hareket edememesine ve yaratıcı karar alamamalarına neden olmaktadır. Bu olumsuz durum ise daha çok bilgi yüklenmesi gerekliliği riskine neden olmaktadır. Bundan dolayı örgütler ve organizasyonlar çevresel olarak meydana gelen karmaşık

olaylara karşı mücadele etmek yerine bu durumla uyumlu olarak hareket etmek ve bundan faylanacak düzeyde yapılandırılması gerekmektedir (Bennett ve Lemoine 2014,75-76). Bu yüzden çoğu örgüt için bununla mücadele etmek yoğun bir gaye gerektiren maliyeti yüksek ve yorucu olan bir zamanı kapsamaktadır (Yurdasever ve Fidan 2020,1645-1646).

4.2.4 Muğlaklık (Ambiguity)

Muğlaklık boyutu; var olan gerçeklik olgusunun tam anlaşılması ve şartların karışık anlamlar ifade etmesidir (Horney 2010,33). Muğlak olma durumu; neden sonuç ilişkisinin tabiatında var olan kuşkunun durumlarını ayırt etmeyi ifade etmektedir ayrıca değişkenlik ve karmaşıklık durumu göstermemektedir. Çünkü muğlaklık boyutunda; sayısı çok olan hareketli parçanın ve öngörülebilirliğin olmaması anlayış eksikliğine neden olmaktadır bu da belirsizlikten farklı bir olgu yaratmaktadır. Belirsiz olan bir durum buna neyin sebep olduğuna dair fikir sunar ve yeni olan her şeyi fırsat olarak görür. Aynı zamanda yeterli bilgi edildiğinde neler olabileceği konusunda tahminler gerçekleştirilir. Ancak muğlak olan bir durum karşısında olgu yeni olduğu için güçle karşılaşmaktadır. Belirgin olan sebeplerin ve eylem şekillerinin neticelerini belirtmek için geçmişte muğlaklığa dair az miktarda örnekler mevcuttur. Değişken durumlarda var olan kaynakları stok yapmak iyi bir yöntemken; muğlaklığın olduğu durumlarda büyük vakit kaybı ve enerji tükenmesine neden olmaktadır. Muğlak bir durumda ne tür bilgilerin elde edilmesinin değerli olduğu bilinmediği için bilgi toplamanın da etkisiz olduğu görülmektedir. Bu yüzden örgütler ve organizasyonlar yeniden yapı olma özelliğinin ne anlam ifade ettiğini bilmiyor iseler yeniden yapılanmaları bir önem arz etmemektedir (Bennett Lemoine 2014,76). Ayrıca çok sayıda veriye ulaşma ve geçmiş tecrübelerden faydalanarak tahminlerde bulunma olasılığı da muğlak bir ortamda önem arz etmemektedir. Çünkü tahmin etme imkânı hem sınırlıdır hem de çeşitli etkenler arasında nedensel bağlar kurarak sonuca yaklaşmak zor olmaktadır. Muğlaklığın olduğu bir ortamda alınan en doğru karar var olan durumu tecrübe ederek sonuçlarını görmektir. Yani bu durum maliyete neden olsa dahi deneyimleyerek tecrübe kazanmak muğlaklığı ortadan kaldırmaya yetecektir (Yurdasever ve Fidan 2020,1647-1648).

4.3 VUCA Alternatifleri

VUCA dünyasının ortaya koyduğu yapının artık yaşadığımız dünya için bir anlam ifade etmediğini düşünmeyen araştırmacılar, VUCA'ya karşı farklı alternatif yaklaşımlar ortaya çıkarmışlardır.

4.3.1 VUCA prime

VUCA prime 2007 yılında araştırmacı Bob Johansen tarafından ortaya çıkarılan bir yaklaşımdır (Karatekin Alkoç 2021,994). Bundan dolayı; VUCA 'nın öğrenilmesi, tanınması ve anlaşılması organizasyonlar ve işletmeler için yapılması gereken çok yönlü bir değişim anlayışı gerektirmektedir. Bunun sağlanması için sadece VUCA'nın tanınması değil, neden olduğu kaos karşısında ne yapılması gerektiğini belirlemek için alternatifler oluşturmak gerektiğine bağlı olmaktadır (Yurdasever ve Fidan 2020,1651).

4.3.1.1 Karmaşıklığa karşı netlik (berraklık)

Var olan işletmeler yaşanan karmaşık süreç ve şartlar karşısında henüz berrak ve net olmayı anlayamadıklarından üzerlerinde daha çok sorumluluk hissetmektedirler (Yurdasever ve Fidan 2020,1652). Bundan dolayı karmaşık durumlar karşısında sade olmak ve kolaycılık sağlamak önemlidir. Ayrıca önem arz eden konulara odaklanıp yarar sağlamayacak oluşlardan uzak durulmalıdır (apan 2019). Karmaşanın ve kaosun yaşandığı bir ortamda liderler gerek uyguladıkları liderlik anlayışında ve iş sürecinde gerekse iç ve dış yapılarla olan ilişkilerde açık, sade, net ve anlaşılabilir olmayı ilke edinmeleri önem arz etmektedir. Berrak olmak ya da net olmak anlam olarak kesinlik kavramından farklı anlam ifade etmektedir. Berraklık; gereksiz olarak görülen, işe yaramayan, bir anlam ifade etmeyen şeylerin ayıklanması olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda liderler, izleyicilerine ve gruplarının güvenini kazanmak, onlar için örnek teşkil etmek ve net olarak algılanabilmesini sağlamak açısından berrak bir yapı ve karaktere sahip olmalıdır (VUCA Eğitim ve Danışmanlık 2022).

4.3.1.2 Değişkenliğe karşı vizyon

İzleyiciler, değişkenlik karşısında kaybolmadan yollarına devam edebilmek için bir göstergeye ihtiyaç duymaktadırlar. Değişkenlik boyutunda kullanılan "vizyon"

stratejik oluşturma süreçlerinde kullanılan vizyondan farklı bir anlam ifade etmektedir. Çünkü stratejik süreçlerde ÇEVRE ve SWOT analizlerinin yapılması ile uzun süre geçerli olacak planların yapılması sağlanmakta ve bu planlar çok sık değiştirilmeden kullanılmaya devam edilmektedir. Ancak doğada yaşanan sürekli değişimler ve muğlaklıklar karşısında sürekli değişen, yenilenen ve esnek olan planlar oluşturulmaktadır (VUCA Eğitim ve Danışmanlık 2022). Bundan dolayı vizyon, geleceğin fotoğrafını yansıtan bir öngörü anlamı ifade etmektedir (Karatekin Alkoç 2021,994). İzleyicilerin amaca ulaşmak için gösterdikleri gayretlerin olması gerektiği yönde kullanmaları da vizyonu oluşturmaktadır. Bu Şekilde vizyon oluşturmaları; değişkenliğin neden olduğu endişe yerine amaçlarına güvenilir ve emin bir Şekilde ilerlemelerini sağlayacaktır (Yurdasever ve Fidan 2020,1652). Johansen'e göre de değişkenliğin çözümü vizyondur ve VUCA'da bu boyutu aşabilmenin çözümü liderlerin etkili bir vizyon sağlamasıyla gerekleşeceğidir (Karatekin Alkoç 2021,994). Aynı zamanda liderlerin yapması gereken; vizyon kavramını işletme ve izleyicilerin geneline öğretecek ve onların buna uyum sağlamasını sağlayacak fikirler oluşturma (Yurdasever ve Fidan 2020,1652). Bu yüzden VUCA dünyasından dolayı, işletmeler için vizyon oluşturma konusu daha çok önem arz etmektedir (VUCA Eğitim ve Danışmanlık 2022).

4.3.1.3 Muğlaklığa karşı eviklik

Günümüz Şartlarında oluşan koşullar karşısında; hızlı, güvenilir ve kararlılığın olduğu kavramları içinde barındıran evik olma ve çeviklik yaklaşımları artık herkes için önem arz etmektedir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken nokta; geçmişten öğrenilen deneyimlerden ve varsayımlardan arınarak ve fazlalıkları atarak yeni yaklaşıma doğru yönelmektir. Ancak izleyiciler, geçmişin etkisi ve hata yapma olgusu ile genel olarak engellenmektedirler. Ancak gerçek yetenek, güçlü olmakla beraber karşılaşılan olumsuz durumlar karşısında atik bir Şekilde nasıl mücadele edilmesi gerektiğini öğrenmektir (Yurdasever 2019).

VUCA dünyasından kaynaklı muğlaklık ile liderler mücadele etmekte zorlanmaktadır. Çünkü geçmişte bu boyutla ilgili yaşanmış ya da tecrübe edinilmif bir deneyimleri olmaması bunu daha da zora sokmaktadır. Bu yüzden liderler; atik olup esnek davranmayı öğrenerek bu Şekilde muğlak olguların karşısında daha çok deneyim sahibi olur bunları tahmin edilen durumlar haline getirebilirler (Yurdasever

ve Fidan 2020,1652). Hiyerarşi anlayışı ve yönetimin olmadığı, karar alma konusunda oluşan sabit ve dengeli bir süreçte ortaya çıkan yaratıcı görüş ve farklı görüşleri açık bir şekilde değerlendirerek yeniliklerin ortaya çıktığı bir ortam yaratılmalıdır (Çapan 2019). Bu yüzden esnek olmak, çevik davranmanın ve çevik olabilmenin ilk şartı olarak kabul edilmektedir. Yani liderler oluşturdukları gerek organizasyonlar gerekse oluşturdukları plan ve yöntemler konusunda esnek olup olması gereken çevikliği sağlayıcı yenilikleri ortaya koymalıdır (Karatekin Alkoç, 2021).

4.3.1.4 Belirsizliğe karşı anlama

Liderlerin, belirsizlik boyutunu anlaşılabilir kılmaları için ilk önce ne olup bittiğine bakıp buna göre deneyimlerinin ötesine geçip ona göre davranış sergilemelidirler. Bunu öngören en iyi yöntem “dinleme” olarak düşünülmektedir. Çünkü değişik görüş ve önerilerin sunulup dinlenmesi, bunların arasından en iyisinin seçilmesi liderlerin daha çok başarılı olmasını sağlayacaktır. Böylece gerek iç çevre gerekse dış çevre ile olan belirsizlik olguları daha iyi anlaşılabilir riskler azaltılmış olacaktır (Yurdasever ve Fidan 2020,1652-1653). Belirsizliğin yarattığı olumsuz durumlarda anlamayı sağlamak için; sebep-sonuç ve veriler ile ilgili ilişki hakkında bilgi sahibi olmak, var olan çözümleri açık bir şekilde ortaya koymak, oluşturulan resme göre program ve amaç belirlemek, yaratıcı görüşleri karıştırmak ve bir araya getirmek, değişkenliği fırsata çevirerek fayda sağlamak, stresiz bir ortam sağlayarak değişime karşı oluşturulan önyargıyı yok ederek yaratıcı performansa dönüştürmek önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Çapan 2019). Böylece liderlerin hem deneyimlerinin hem de görevlerinin bir adım ötesine geçmeleri için dinleme kavramına ayrı bir zaman ayırmaları gerekecektir. Böylece liderler, daha değişik görüş açılarına sahip olarak daha akılcı çözümler üretip belirsizliği iyi bir şekilde anlamış olacaklardır (Karatekin Alkoç 2021,995).

Liderler, karşılaşılan belirsizlik durumunu iyice anlamalı ve kavramalıdır. Eski tren geçitlerinde yer alan uyarılarda geçerli olan “Dur, Bak, Dinle, Geç” şeklinde bir anlayışla hareket edebilecekleri öngörülmektedir. Belirsizlik durumlarında hızlı olmanın acele etmek olmadığı bilindiği takdirde yaşanan endişe yerini serinkanlılığa bırakılacağı düşünülmekte ve böylece yerinde kararlar alınarak doğru yönde kullanılması sağlanmaktadır. VUCA dünyasında yer alan liderler; anlama kavramını

sadece kendi yetkileri ile bağdaştırmak yerine organizasyonu, izleyicileri, farklı departmanlardan oluşan iç yapıyı ve dış çevreyi ele alarak genişletilmesini sağladığı takdirde iletişim kurma, iş birliği yapmak ve paylaşımında bulunulması daha da kolaylaşacaktır (VUCA Eğitim ve Danışmanlık 2022).

4.3.2 BANI

California Üniversitesi profesörü, tarihçi, araştırmacı ve Institute for the Future üyesi (Gürdere Erman 2021) Jamais Cascio tarafından (Alvarez 2021) “Facing the Age of Chaos” adlı makalesinde yer alan ve Kaos Çağıyla Yüzleşmek anlamına gelen (Temmen 2021) BANI olarak ifade edilen bu yaklaşım, VUCA dünyasına karşı bir alternatif olarak ortaya çıkarılmıştır. İngilizce olarak Brittle, Anxious, Non-Linear ve Incomprehensible kelimelerin baş harflerinden oluşmaktadır. Gelecekçilik ve ileriye görebilme yeteneğini, eğilimleri belirlemeyi, plan ve yaklaşımları açıklamaya çalışan ve genel anlamda evrenin geleceğe doğru nereye gitmekte olduğunu anlamaya çalışan bir araştırma alanıdır. BANI; kararsızlık ve kaos kavramlarının alışılacagelmedik ve ilginç yönlerini kapsamaktadır (Alvarez 2021).

Var olan düzeni kabul etmeyen kaotik bir çağda bulunmamız ve mevcut olan politik karmaşa, iklimsel kaoslar ve global olarak yaygınlaşan salgınlar vb. sorunlardan dolayı dünyayı anlaşılır bir hale getirmek için kaotik olguyu açıklamak için yeni yöntemlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Tekdüze gelişen sorunların tanımlamak ve bunlara cevap aramak için oluşturulan yöntemler giderek yetersiz kalmaya başlamıştır. Bundan dolayı küçük sorunların görülmesinden dolayı var olan büyük tablonun görülmesi zorlaşmaktadır. Bunun için dünyada her zaman var olan ve olmaya devam eden muğlaklık ve karmaşıklığın çözülmesi için yeni yaklaşımlar ve alternatifler ortaya konulmaktadır. Çünkü en önemli amaç yıkıcı bir sürece neden olan etkenlerin bulunarak anlaşılır bir hale getirildiğinde etkilerin kontrol altına alınacağı öngörülmektedir (Cascio 2020).

Günümüz karmaşıklığı için tanıdık bir yapı olan VUCA dünyası, değişimin yapı taşlarını anlamada en iyi yollardan biri kabul edilmektedir. VUCA, dünya genelinde yaşanan belirsizliğin tanımlanması için kendini kanıtlamış bir yaklaşım olmakla beraber teknolojik ve kültürel anlamada meydana gelen kafa karıştırıcı değişimlerde etkili kararlar alınması gerektiğinin altını çizmektedir. Yani bize gelecek için öngörüde bulunmamakla birlikte sadece neler olabileceğini ve nelerle

karşılaşılabileceklerimiz hakkında bilgi sağlar. Bu yüzden VUCA artık anlaşılır bir hal almış olup modası geçen bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bundan dolayı dünyanın artık yeni paradigma, yeni bir yaklaşım ve yeni bir iletişim aracına ihtiyacı olduğu görülmektedir. Yani sadece mevcut dünyayı ele almakla kalmayıp süregelen sonuçları da anlamlandıracak ve ilişkilendirecek bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumla ilişkili olarak kullanılan BANI, dünyanın bulunduğu mevcut durumun daha iyi anlaşılması ve bunlara daha iyi yanıt vermenin iyi bir yolu olarak görülmektedir (Cascio 2020).

BANI'den kaynaklı oluşan her soruna ne şekilde yanıt verileceği aşağıdaki gibi açıklanmaktadır: (Temmen 2021).

- Kırılgan bir durum karşısında, kapasite ve dayanıklılık gösterilmesi gerekmektedir.
- Endişeli olduğunda, empati ve farkındalık olgularına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Doğrusal olmayan bir durumda, bağlamsallık ve uyarlanabilirlik gerekmektedir.
- Anlaşılmaz olan durumlarda ise berraklık ve sezme yetisine sahip olmak gereklidir.

BANI'de karşılaşılan durumlarda uygulanması gereken yaklaşımlar mevcuttur. Bunlar: (Gürdere Erman 2021).

- **Kırılganlığa karşı DAYANIKLILIK:** Karşılaşılan bu durumda güçlü olmak ve ayakta kalmak yetkinliğine sahip olmak gerekmektedir. Bunun için bu hisse odaklanarak varsayımlardan ziyade gerçeklere uyum sağlayıp deneyimlerden destek alınmaktadır. Yani yaşanan zorlukların fırsata çevrilerek farklı yetenekler kazanılmalıdır.
- **Kaygıya karşı EMPATİ YAPMAK VE MINDFULNESS:** Meydana gelen endişe durumunda, izleyicilerin birbirlerini daha dikkatli dinlemek, anlamayı sağlamak, düşüncelere önyargılı olmamak önemlidir. Ayrıca meydana gelen değişimleri anında fark ederek karşılıklı ve etkin bir iletişim sağlamak ve takım çalışmasına odaklanmak gerekmektedir.
- **Doğrusal olmayana karşı ADAPTASYON(UYARLAMA):** Doğrusal olmayana uyum sağlamak esnek bir düşünce yapısına ve stratejik düşünme

gerekmektedir. Bunun olması ise oluşan olguyu kabul etme, ümitli, iyimser olan ve onarıcı bir yöntemin sağlanması verimliliği arttıracığını göstermektedir.

- **Anlaşılmaza karşı BERRAKLIK VE SEZME YETİSİ:** Şeffaf olmak ve net bir iletişim kurmak fark etmeye başlamakla oluşmaktadır. İzleyiciler ilk öce kendilerinin daha sonra ise diğerlerinin istek ve hisselerini fark etmeye başlamalarıyla çözüm üreteceklerdir ve iç sesin dinlenmesi aynı zamanda duygusal çevikliğin ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır.

4.3.2.1 Brittle (Kırılğan) (Gevreklik)

Günümüzde giderek her konuda birbirine bağlı kalan dünya anlayışı, kırılğan bir yapının çok önemli sorunlar teşkil edeceği görüşünü savunmaktadır. Yani bir yapı veya bir düzende meydana gelen başarısızlık diğer yapıları da etkilemektedir. Kırılğan bir sistem her ne kadar güçlü ve kuvvetli olduğu etkisi yaratsa dahi yok edici sonuçlar doğurarak felakatlere neden olabilmektedir (Mitzkus 2022). Kırılğan bir yapıya sahip olan sistemler başarısızlık sergilemekten ziyade paramparça olmaktadır (Cascio 2020) . Kırılğan kavramı, örgütlerin ve organizasyonların kırılğan bir yapıya sahip olduklarını ve yaşanan herhangi bir krizde her şeyin olumsuz etkileneceği görüşünü ifade etmektedir (Mangtay 2022). Bunun nedeni ise verimliliğin daha üst seviyeye çıkarılmak istenmesinden kaynaklanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi kırılğanlık aldatıcı güç olarak kabul edilmektedir. Çünkü kırılğan yapıda olan yapılar esneklik göstermez ve olaylara karşı dayanıklılık gösterememektedirler (Cascio 2020).

Günümüzde son zamanlarda yaşanan olaylardan dolayı dünyanın kırılğan bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin aniden bulaşıcı bir virüsün ortaya çıkması, var olan piyasaların ve dünyanın bir ucundan diğer ucunu etkileyebilmektedir. Yaşanan bu kırılğanlık durumu; işlerin garanti olmamasına, bulunulan pozisyonların etkilenmesine ve kariyer değişikliklerine neden olmaktadır. Bundan dolayı dünyada var olan her şeyin arasında olan iletişim ve ilişkilerden dolayı, parçalarda meydana gelen her bir sorun bütün sistemleri etkilemektedir. Bunun sonucu olarak ise ortaya yıkıcı felaketler çıkmaktadır (Temmen 2021).

4.3.2.2 Anxious (Kaygılı) (Endişeli)

İzleyiciler yaşamda yaptıkları ve uyguladıkları davranışlar karşısında bir şeylerin yanlış olacağı korkusuna ve çaresizlik duygusuna kapılmaktadırlar. Bu yüzden endişenin var olduğu dünyada verilen her karar yıkım olarak görülmektedir. Bu yüzden beraberinde bunalım ve korkuyu getirmektedir. Örneğin medya dünyası bu duyguları etkin bir şekilde gerçekleştirerek yeteri kadar heyecan ve panik havası yaratmaktadır. Çünkü medya kanalları doru bilgiden çok acil, sahte, yanlış, aldatıcı programlar yaparak izleyicilerin her şeyi yanlış anlamalarına sebep olduğundan dolayı kaygı durumunu arttırmakta önem arz etmektedir. Bundan dolayı kötü bilgi, endişe durumunu tetikleyen olgunun kristalleşmesidir (Cascio 2020).

Kaygılı olan bir dünya anlayışının benimsenmesi pasif olan bir tutumun oluşmasına neden olmaktadır. Çünkü kaygı, risk alınmasından kaçınmaya; izleyicilerin hem kendi yaşamlarında hem de iş hayatında iş görme yeteneklerinin azalmasına neden olmaktadır. Yani izleyiciler bu durumda sorumluluk almaktan ve gereksiz tahminler yaparak endişe olgusunun daha çok artmasına neden olmaktadır. Endişe; izleyicilerinin eyleme yönelmelerini ve karar verme süreçlerini de olumsuz yönde etkilediğinden dolayı bu sefer de “ümitsizlik” hissine kapılmalarına neden olacaktır (Mitzkus 2022).

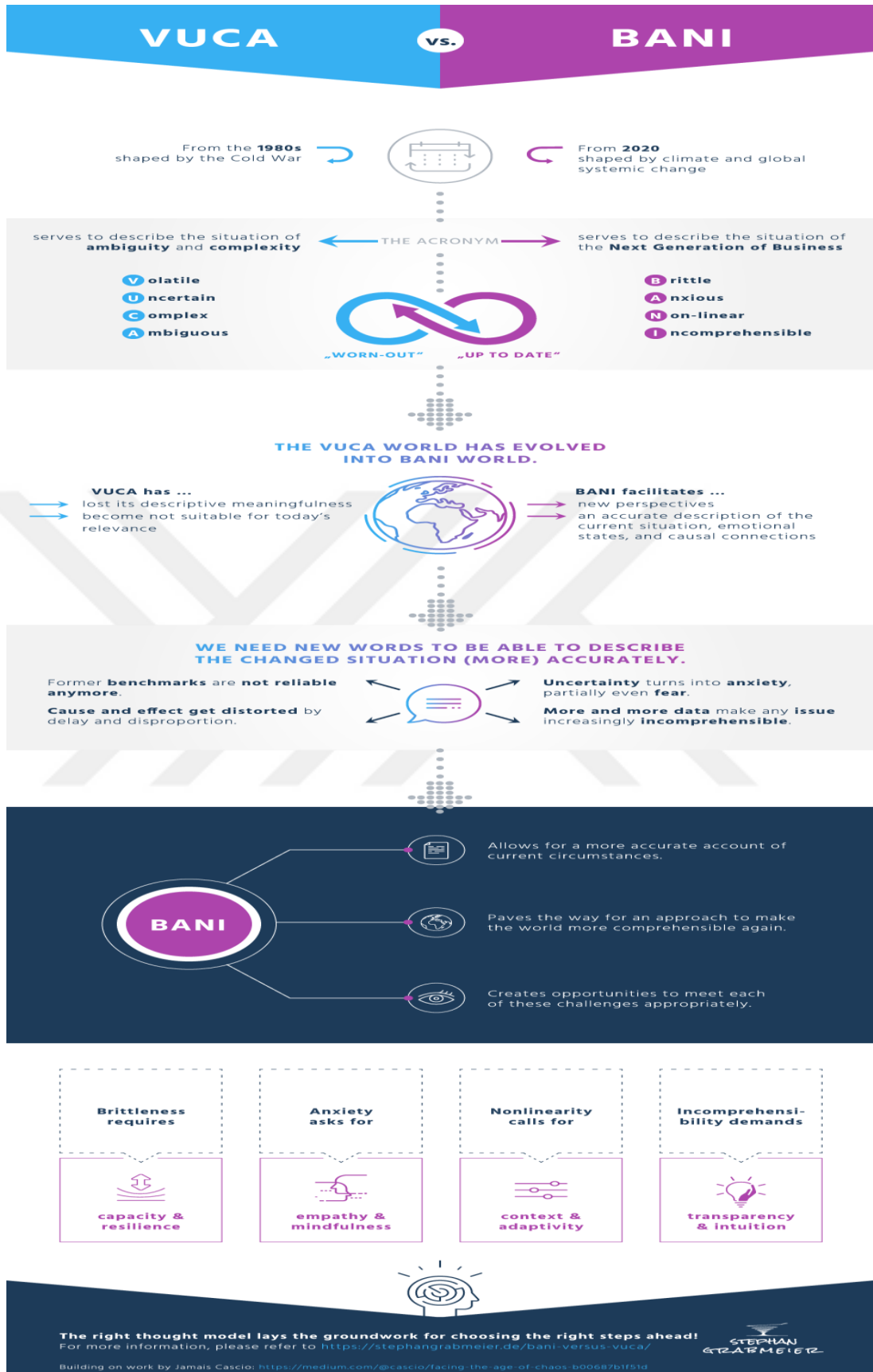
4.3.2.3 Non-Linear (Doğrusal Olmayan)

Doğrusal olmama bir devam niteliğinden çok karmaşıklığa etki eden bir ek olarak görülmektedir. Bunun nedeni ise yaşamaya ve çalışmaya devam edilen sistemlerin karmaşık olmalarına bağlıdır (Mitzkus 2022). Çünkü sebep ve sonucun bağlantısız ve orantısız olduğu doğrusal olmayan bir dünyada yaşamaktayız. Bu özelliğe sahip bir dünyada var olan veya var olmayan eylemlerin sonuçları dengesiz olabilmektedir. Bundan dolayı alınmış iyi ya da kötü küçük kararlar, sonuçları büyük olan felaketselere yol açabilmektedir (Cascio 2020). Ayrıca doğrusallığın olmaması ve kaybolduğu durumlarda yaşanan inişler ve çıkışlar orantılı olmaması da önem arz etmektedir. Bunun nedeni ise doğrusallığın yarattığı sonuçların hızla kendini gösterebilmesi gibi bazen ise aylar sürmesinden kaynaklanmaktadır (Temmen 2021).

4.3.2.4 Incomprehensible (Anlaşılmaz)

Dünyada var olan her şeye bir cevap bulma arayışının nedeni; herkesin elinde olan binlerce veri ve sayısız miktarda bilgilere olan güvenden kaynaklanmaktadır. Ancak bunun sonucunda yaşanan aşırı bilgi yüklenmesi sonuç olarak anlaşmazlığa neden olmaktadır. Çünkü her ne kadar sahip olunan bilgi ve veri fazla olsa dahi düşünceler ve olgular sürekli ve hızla değişmektedir. Bundan dolayı da daha az anlamaya neden olmaktadır (Temmen 2021).

Bazı olayların ve kararların kökleri geçmişe dayalı olduğundan dolayı ya çok açıklanamamakta ya da çok saçma ve mantık dışı görülmektedir. Bunun nedeni ise yanlış gibi görünen ancak çalışır halde olan ve görünüşte hiçbir mantık veya sebep olmaksızın yine de gelişen durumları ifade eden süreçlerdir (Cascio 2020). Doğrusal olmayan bir özelliğe sahip olan dünyanın bir sonucu olarak ortaya çıkan anlaşılmaçlık kavramı, belirsizlik boyutundan bir adım daha önde yer almaktadır. Bu yüzden ciddi bir şekilde öngörülemeyen bir özelliğe sahip olmayan anlaşılmaçlığın ortaya çıkan krizlerde daha zayıf etkiye sahip olacağı düşünülmektedir (Mitzkus 2022). Şekil 4.1'te VUCA ve BANI karşılaştırılmalı olarak gösterilmiştir (Grabmeier 2020).



Şekil 4.1: “VUCA BANI” infografığı

Kaynakça: Grabmeier, 2020

5. METEDOLOJİ

5.1 Araştırmaya İlişkin Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı, önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin istatistiksel analizi açıklanmış olup son olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır

5.1.1 Araştırmanın konusu

Dünyada yaşanan ve yaşanılmaya devam edeceği varsayılan; VUCA dünyası ve bileşenleri ile işletmelerin mücadele ederek ayakta kalmalarını sağlamaları iyi ve etkili bir liderlikle sağlanacaktır. Bundan dolayı VUCA dünyasının da etkili olacak bir liderlik arayışı önemli bir sorun teşkil etmektedir.

Bu çalışmanın amacı VUCA dünyası ve bileşenleri ile mücadele edecek olan Kuantum Liderliğin işletmelere kolaylık sağlaması ve onlara yol göstermesi açısından önem arz etmektedir. Bundan dolayı bu çalışmanın konusu “**VUCA Dünyasında Kuantum Liderlik**” olarak belirlenmiştir.

5.1.2 Araştırmanın amacı

Günümüzde yaşanan ekonomik, teknolojik, siyasi, kültürel vb. kaotik durumlardan dolayı işletmeler bu durum karşısında mücadele etmekte zorlanmaktadır ve çözüm arayışına girmektedirler. Bundan dolayı işletmeler ne yapmaları gerektiği hususunda kendilerini geliştirecek araştırmalara ihtiyaç duyarlar.

VUCA dünyasında birçok liderlik anlayışına yer verilmesine karşın amaç hangi liderlik anlayışının daha etkili ve mücadelecisi olduğuna bakılmasıdır. Bundan dolayı bu araştırmanın amacı; Kuantum liderlik anlayışının, VUCA dünyasında hangi ölçüde etkili ve başarılı olduğunun gösterilmesi amaçlanmaktadır.

5.1.3 Araştırmanın önemi

Geçmişte askeri alanda kullanılmasıyla ortaya çıkan ve günümüz şartlarında anlamları tam da bu durumu özetleyen VUCA ve bileşenleri dünya için önem arz etmektedir. Çünkü toplumlar değişen dünya kaosu sürüklenmekte ve bu duruma ayak uydurmak ve önlemler almak için çaba sarfetmektedirler.

Bundan dolayı işletmeler ve bireyler, gerekli önlemleri almak için bu konular hakkında yapılan araştırmaları ve bilimsel çalışmaları araştırmakta ve incelenmektedirler ki buna göre yol haritası oluşturmaktadırlar. Ancak gerek yurtiçi gerekse yurt dışında yapılan literatür araştırmaları ve akademik çalışmalar incelendiğinde VUCA dünyası ve Kuantum Liderlik konularının birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanılmamıştır. Bundan dolayı yapılan bu çalışma ilerideki dönemlerde bu konuları birlikte ele alacak ya da bu konulara ilgi gösteren işletme ya da bireyler için önem arz etmektedir.

5.1.4 Araştırmanın yöntemi

İzleyicilerin, yazılı bir liste halinde oluşturulan soruları bizzat kendilerinin cevapladığı yöntem “anket” olarak bilinmektedir. Ankette izleyiciler soruları okuyarak kendilerinden ne beklenildiğine dair yanıtlar verirler. Çünkü ankette, açıklama yapacak bir başka kimse yoktur ve sorular direk izleyiciler tarafından cevaplandırılmaktadır. Bu şekilde soruların anlaşılması ve net cevap verilmesi daha kolay olmaktadır (Kumar 1999/2011).

Araştırmada nicel araştırma yönteminden anket tekniği kullanılmıştır. Nicel araştırma yönteminde temel amaç, olabildiğince yanlılıktan uzak, nesnel, neden-sonuç ilişkisini açıklayan ve örneklemden evrene genellenebilir bilgi elde etmektir (Gall vd. 1996).

5.1.5 Araştırmanın hipotezleri

Hipotezlerin amacı; araştırmaya yol gösterme, belirgin olma durumu ve belirli bir seçeneğe odaklanmayı sağlamaktır (Kumar 1999/2011).

Hipotez 1: Kuantum Liderlik ile VUCA arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 1.1: Kuantum Liderlik ile VUCA Karmaşıklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 1.2: Kuantum Liderlik ile VUCA Oynaklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 1.3: Kuantum Liderlik ile VUCA Muğlaklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 1.4: Kuantum Liderlik ile VUCA Belirsizlik Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 2: Cinsiyete Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Çalışılan Kuruma Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Çalışma Yılına Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

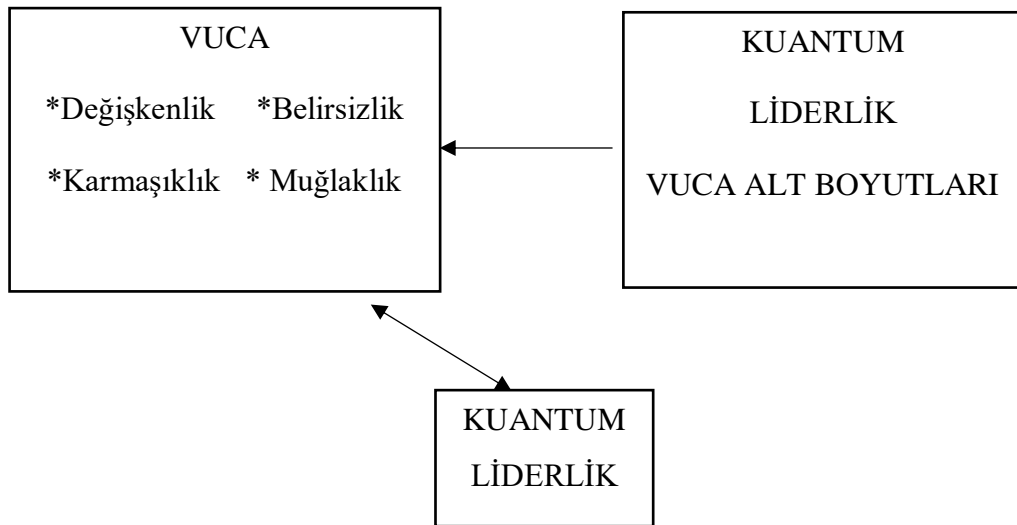
Hipotez 5: Yöneticilik Süresine Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: Cinsiyete Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Çalışılan Kuruma Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 8: Çalışma Yılına Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 9: Yöneticilik Süresine Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.



Şekil 5.1: Çalışma Modeli

5.1.6 Araştırmanın evreni ve örneklem

Yapılan araştırmalar genel olarak anlamlı sonuçlar elde etmek için yapılmaktadırlar. Bunun sağlanması için en öncelikli kavramı ise evren oluşturmaktadır. Araştırma evreni; araştırma problemlerinin yanıt bulması için tüm canlı, cansız varlıkların bir araya gelmesi ile oluşan topluluğu ifade etmektedir. Yani araştırmayı yapacak olan kişinin belirlediği koşullar dahilinde uyum sağlayan topluluğun bütününe ifade etmektedir. Oluşturulan evrenin yapılan araştırmaya dahil edilmesi, herkes hakkında bilgi elde edilmesi tam sayım olarak açıklanabilir. Ancak mekân, zaman ve maliyet kısıtlamalarından dolayı tam sayım yapılması imkansızdır. Bundan dolayı evrenin içinde yer alan, nitelikleri ve verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşturulan evreni yansıtan küçük bir gruptan veri toplamak daha yararlı olabilmektedir. Araştırmaya konu olan evrenden onu en iyi şekilde ifade edip anlatacak örneklem seçilerek çalışmaya devam edilebilmektedir (Şahin 2016c).

Nicel araştırmada örneklem, taraf olmaksızın ve grubu anlaşılır kılacak niteliklere sahip olarak seçilmektedir. Asıl amaç ise; örneklemin seçildiği gruba ilişkin en etkili ve verimli çıkarımların yapılmasını sağlamaktır. Ayrıca var olan kaynaklar ve diğer etken faktörler dikkate alınarak örneklemin büyüklüğü belirlenmektedir (Kumar 1999/2011). Bu araştırmanın evreni; İstanbul ilinde, özel sektör ve kamuda çeşitli sektörlerde çalışan orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Hazırlanan anket, 7.06.2022-21.10.2022 tarihleri arasında Google formlar ve e-posta yoluyla ilgililere gönderilerek cevaplandırılması istenmiştir. Yapılan bu anket çalışmasına toplam 205 kişi katılım sağlamıştır

5.1.7 Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları, yapılan çalışmada yöntemle ilgili olan yapısal kaynaklı sorunların belirtilmesini ifade etmektedir (Kumar 1999/ 2011). Nicel araştırma yönteminin sınırlılıkları dikkate alındığında; çok iyi örneklemin oluşmasının zor olduğu, istenilen sayıda veri toplanmasının sağlanamaması, ölçüm için gerekli olan imkanların olmaması, önyargıların olması, oluşturulan model dışında var olan verileri dikkate almaması yapılan çalışma için önem arz etmektedir. Ancak genel anlam ifade eden sonuçlar sunması, çeşitli izleyicilerden oluşan gruplar arasında karşılaştırma yapılabilmesi, teorilerin doğruluklarının kontrol edilebilir olması, belirli bölümler arası ilişkilerin dikkate alınması ise yapılan araştırma açısından olumlu

tutumların olacağını göstermektedir (Şahin 2016b). Araştırma evreni ile araştırma gerçekleştirmenin imkansız olması, zaman ve mekan kısıtı göz önüne alındığında bu durumlar araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

5.1.8 Veri toplama araçları

Anket, soruları yanıtlayacak olan kişiler için anlatılmak istenen konuya şekil verilerek ve içeriğinin buna göre düzenlenmesinin sağlanmasına yönelik bir teknik olarak ifade edilmektedir. anketin hazırlanması için bazı hususlar önem arz etmektedir. Bunlar; soruların cevaplanması anında hataların en asgari düzeye indirilmesi, anketi cevaplayacak olan kişileri bu ankete teşvik etme, motive etme ve cesaretlendirmenin sağlanması, hazırlanan soruların açık ve anlaşılır olması ve yanıtların en kısa şekilde alınacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Son olarak ise anketi cevaplayacak olanların seçilen örnekleme grubuna uygun olması gerekmektedir (Şahin 2016a).

Bir durum, kişi, olay, yaklaşımlar vb. hakkında veri toplamaya yönelik birincil veriler ve ikincil veriler olmak üzere iki çeşit yaklaşım bulunmaktadır. Araştırmaya başlandığında veri toplamak gerekli olduğu için; bu verilerin bir kısmı halihazırda mevcut olanlardan sağlanırken bir kısmını bulmak için ise çeşitli kaynaklar araştırılmaktadır. Birincil verilerin elde edilmesi için bir çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin seçileceğine karar vermek ise; araştırmanın konusuna, araştırmacının yeteneğine ve elde edilen diğer kaynaklara bağlı olmaktadır. Ayrıca bazı gurpların veri toplama yöntemlerine göstereceği tepkinin de önem arz ettiği bilinmelidir. Çünkü genel olarak izleyicilerin anket yöntemini uygularken rahat oldukları gözlemlenirken, yüzyüze görüşme yapılarak veri toplanılması hoş karşılanmamış ve rahatsızlık teşkil etmiştir (Kumar 1999/ 2011). Bu yüzden araştırmanın amacına yönelik olarak elde edilmek istenen verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. İlgili anket formunda yer alan ölçüm araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

5.1.8.1 Kuantum liderlik ölçeği

Ölçeklerin geliştirilerek ilgili konuya uyarlanması ve kullanma aşamasına gelene kadar gerekli olan kural ve ölçüte uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Çünkü bu şartlara uyulmadan hazırlanan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik düzeyleri düşük olmaktadır. Buradan hareketle geçerlik; kullanılacak ölçme aracının, ölçmeye konu

olacak özelliğın diğer başka özelliklerle etkileşimi olmaksızın doğru ölçülebilmesinin sağlanması anlamını ifade etmektedir. Güvenilirlik ise ölçme sonrasında elde edilen verilerin sonuçlarının hata olmadan ortaya konulması olarak önem kazanmaktadır. Geçerliğı beklenen düzeye ulaşamayan bir ölçegin; yapılan testlerin istatistiksel olarak etkisinin azalmasına ve daha çok katılımcının bu testlere dahil edilmesi sonucu maliyet artışı ve vakit kaybı yaşanmasına neden olacağı görülmektedir. Sonuç olarak ise güvenilirliğı olmayan çalışmanın önyargılara neden olacağı ortaya çıkmaktadır (Dönmez ve Karakoç 2014,39).

Dr. Öğr. Üyesi Gözde KOSA tarafından yazılan “Yöneticilerin Kuantum Liderlik Algılarının İncelenmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı makalesinde kullanılan “Kuantum Liderlik Ölçeğı” yazarın kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Bu ankette araştırma soruları, kuantum liderlik ve yöneticilik kavramları üzerine literatür araştırılması yapıldıktan sonra anket formu oluşturularak yöneticilerin kuantum liderlik özelliklerine sahip olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak ilgili yazın araştırması yapılarak oluşturulan ve 21 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Ankette yer alan sorular, kuantum liderlik kavramının sağladığı özellikler dikkate alınarak oluşturulmuştur (Kosa 2020).

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik özelliklerine göre cinsiyet (kadın, erkek); eğitim durumu (ilkokul, ortaokul, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora); çalışılan kurum (kamu, özel) dağılımından oluşmaktadır. İkinci bölüm katılımcıların yaş (25 yaş ve altı, 26-45 yaş arası, 46-65 yaş arası, 66 yaş ve üstü); çalışma süresi (1-10 yıl, 11-20 yıl, 21-30 yıl, 31 yıl ve üzeri); yöneticilik görev süreleri (1-10 yıl, 11-20 yıl, 21- 30 yıl, 31 yıl ve üzeri) ve yönetilen kişi sayılarından (1-30 kişi, 31-60 kişi, 61- 90 kişi, 91 ve üzeri) oluşmaktadır.

1928 yılında Louis Leon Thurstone tarafından Thurstone ölçeğı bir davranışın ölçülmesini sağlamak için psikoloji ve sosyoloji alanında kullanılmış olan ilk resmi teknik olarak önemlidir (Wikipedia 2010). Likert ölçeğı ise; 1932 yılında Amerikalı bir sosyal psikolog olan Rensis Likert'in, Thurstone ölçeğinin sadeleşmiş halini ele almasıyla ortaya çıkarmış olduğu bir ölçüm tekniğı olarak önem arz etmektedir. Likert ölçeğı ve likert tipi sorular genellikle anlam, uygulama alanı, içerik olarak karıştırıldığı için ölçeklerden elde edilen veriler yanlış ve güvenilir olmayan sonuçlara yol açmaktadır. Likert tipi soruların uygulanmasıyla oluşan çalışmalarda

birden çok soru hazırlanmış olsa dahi araştırmacı bu soruların sonuçlarından genel bir çıkarım yapma hedefi bulunmamaktadır. Çünkü burada sorular tamamen birbirinden bağımsız olarak ayrı ayrı ele alınmaktadır. Likert ölçeği ise; çok sayıda olacak şekilde hazırlanan likert tarzı soruların bir araya gelmesiyle oluşturulan ölçek olarak ifade edilmektedir. Likert ölçeği; araştırma problemine yönelik olarak hazırlanan soruların istatistiksel süreçte ortalama değerlerini kullanmayı ve katılımcıların araştırma problemi hakkında olan görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bundan dolayı likert ölçeği hazırlanırken likert tipi sorular gelişigüzel seçilerek yapılmamalıdır. İlk önce şekil olarak ve dil açısından bir bütünlük sağlanmalı, var olan olgu ile ilgili ifadeler sorularda yer almalı, kullanılan sorular açık ve anlaşılır olmalı, olumlu ve olumsuz verilere eşit ölçüde yer verilmelidir (Turan vd. 2015).

Son bölüm ise kuantum liderlik özelliklerini ele alan 14 adet sorudan oluşan ve ölçmek için 5'li Likert ölçeği esas alınarak hazırlanmıştır. 5'li Likert ölçeği seçenekleri aşağıdaki gibidir:

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

5.1.8.2 VUCA ölçeği

Araştırmaya konu olan değişkenlerin ölçümünün yapılması; istatistiksel analize başlamadan önce ölçü türünün belirlenmesine bağlı olmaktadır. Buradaki ölçümle anlatılmak istenen; belirlenmiş olan değişkenlerin alacağı değerler ile ilgili yapılması gereken kısıtlamadır. Yani bu değerlerin ne olacağı ya da olmayacağı, değerlerin ölçümünün nasıl yapıldığını belirtmek uygulanacak istatistiksel analiz için önem arz etmektedir. Sosyal bilimler alanında değişkenleri ölçmek kolay olmayabilmektedir. Bu yüzden araştırma dahilinde kullanılacak olan ölçeklerin ulaşılmak istenen verileri alması açısından uygun olup olmamasına dikkat edilmelidir. Şöyle ki; ölçekler araştırma problemine uygun olarak seçilmesi ve kullanılması açısından önemli bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar; uygulanacak ölçeğin ulaşılmak istenen verileri

eksiksiz, doğru ve nesnel olarak ölçüp ölçmemesi ayrıca ölçeğin oluşturulmuş olan kuramları test etmek için yeterli olup olmaması olarak açıklanabilmektedir. Sonuç olarak uygulanacak olan bir ölçeğin güvenilirliği, ölçeğin sağlam olmasını ve çelişki yaratmadan kullanılabilir olabileceğini göstermektedir (Şahin 2016c).

Araştırmanın, amaca ulaşmasını sağlamak ve belirlenen değişkenlerle ilgili bilgileri elde etmek için bilimsel ölçek geliştirme prosedürü dikkate alınmış olup bunun için yönetim ve strateji konusunda uzman akademisyen kadrosu aracılığı ile “Yeni Liderlik Beceri Ölçeği” ve “KOMB Ölçeği” oluşturulmuştur. KOMB algısını ölçmek için ana bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılmış olup açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda ise ölçek yirmi soru ve karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach’s Alpha değeri 0,750 olarak saptanmış ve bu değerle birlikte ölçeğin “oldukça güvenilir” olduğu görülmüştür (Yurdasever 2019). Dr. Öğr. Üyesi Engin YURDASEVER tarafından yazılan “Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerileri ile Stres İlişkisi: Komb (Vuca) ve Öz Yeterlilik Etkileşimi” adlı doktora tezinde kullanılan “VUCA Ölçeği” yazarın kendisinden izin alınarak kullanılmıştır.

Hazırlanan anket; KOMB dünyası özelliklerine yönelik oluşturulmuş 20 adet sorudan meydana gelmektedir. Bu sorular KOMB’un alt boyutları olan karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu ankette 5’li likert ölçeği kullanılarak katılımcıların sorulara cevap verilmesi istenmiştir. 5’li likert ölçeği seçenekleri:

1. Kesinlikle katılıyorum
2. Katılıyorum
3. Kararsızım
4. Katılmıyorum
5. Kesinlikle katılmıyorum

Ankette, KOMB’un alt boyutlarına göre oluşturulan sorular aşağıdaki gibidir:

Karmaşıklık

- Çevremdeki olayların sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.
- Karşılaştığım problemler, anlaşılması güç birçok sebebe dayanmaktadır.

- Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hâkim olan bir kargaşa ve kaos hali mevcuttur.
- Karar vermem gereken konularda, çok yönlü, karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır.
- Çok sayıda veriye sahip olma, bunların kullanımını sırasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır.

Oynaklık

- Çevremde değişimin hızı son derece yüksektir.
- Çevremdeki değişim sayısı çok fazladır.
- Çevremdeki değişim, son derece istikrarsızdır.
- Çevremdeki değişim, öngörülemeyen bir değişimdir.
- Gelecekte değişimin daha da artacağını düşünüyorum.

Muğlaklık

- Çevremdeki olayların gerçek sebepleri konusunda bir bulanıklık söz konusudur.
- İçinde bulunduğum ortamda, attığım adımların sonuçlarını öngöremiyorum.
- İş başarısı için hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum.
- Bir konuda karar aldığımda, bir sonraki aşamada ne ile karşılaşacağım net değildir.
- Bir konuda yeterli bilgi sahibi olsam da neyle karşılaşacağımı tahmin etmekte zorlanıyorum.

Belirsizlik

- Karar alma aşamasında geleceği öngörmekte zorlanıyorum.
- İş ortamında, hiç beklenmedik bir durumla karşılaşma ihtimalim yüksektir.
- İş ortamında, bir durum hakkında yeterli bilgimin olmadığı durumları daha sık yaşıyorum.
- Sebep ve sonucunu bildiğim bir olayın, nasıl bir etki oluşturacağı konusunda belirsizlik yaşıyorum.
- Geçmiş deneyimlerimin, gelecekte her zaman işe yaramayacağını düşünüyorum.

5.1.9 Verilerin analizi

1968 yılında istatistiksel analiz yapmaya yönelik olarak ortaya çıkan SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) bir bilgisayar programı olup özellikle sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılmaktadır (Wikipedi 2021). Uygulanan anket sonuçlarının istatistiksel analizleri için SPSS 24.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum) yanı sıra niceliksel verilerin normal dağılıma uygunlukları basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) değerleri ile sınımlanmıştır. Normal dağılım gösteren parametrelerin iki grup karşılaştırmalarında Independent Sample T Test, üç ve üzeri grup karşılaştırmalarında ise One-Way Anova testi kullanılmıştır. Ölçekler arası ilişkiyi belirlemek için ise Pearson Correlation analizi kullanılmıştır. Anlamlılık $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ düzeylerinde değerlendirilmiştir.

5.2 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

5.2.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 5.1: Cinsiyete Göre Dağılım

	Frekans	%
Kadın	145	70,7
Erkek	60	29,3

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımına bakıldığında; %70,7'si (n=145) kadın, %29,3'ü (n=60) erkektir. Ankete katılım gösterenlerin cinsiyet dağılımına göre kadınların ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2: Yaşa Göre Dağılım

	Frekans	%
26-45 yaş	78	38,0
46-65 yaş	127	62,0

Katılımcıların yaşlara göre dağılımını daha çok %38,0'ini (n=40) 26-45 yaş, %62,0'ını (n=127) 46-65 yaş grubu oluşturmuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere 46-65 yaş grubu daha çok ankette etkili olmuştur.

Tablo 5.3: Eğitim Duruma Göre Dağılım

	Frekans	%
Lisans	146	71,2
Lisansüstü ve Doktora	59	28,8

Ankete katılım sağlayanların eğitim durumlarına göre dağılımı %71,2'sinin (n=146) lisans, %28,8'inin (n=59) lisansüstü ve doktora olduğu görülmektedir. Yani eğitim düzeyi olarak yüksek lisans ve doktora daha önemli iken lisans düzeyine katılımcıların ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Tablo 5.4: Çalışan Kuruma Göre Dağılım

	Frekans	%
Kamu	60	29,3
Özel	145	70,7

Tablo 5.5'e göre katılımcıların %29,3'ü (n=60) kamuda çalışıyor iken, %70,7'si (n=145) özel sektörde çalışmaktadır. Ağırlıklı olarak özel sektör çalışanlarının katılımının daha çok olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5: Çalışma Süresine Göre Dağılım

	Frekans	%
1-10 yıl	22	10,7
11-20 yıl	53	25,9
21-30 yıl	61	29,8
31 yıl ve üzeri	69	33,7

Ankete katılanların çalışma sürelerine göre dağılımı; %10,7'sinin (n=22) 1-10 yıl, %25,9'unun (n=53) 11-20 yıl, %29,8'inin (n=61) 21-30 yıl, %33,7'sinin (n=69) 31 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere 31 yıl ve üzeri çalışanlar ağırlıklı olarak katılım göstermiştir.

Tablo 5.6: Yöneticilik Süresine Göre Dağılım

	Frekans	%
1-10 yıl	76	37,1
11-20 yıl	71	34,6
21-30 yıl	33	16,1
31 yıl ve üzeri	25	12,2

Ankete katılım sağlayanların yöneticilik sürelerine göre dağılımı; %37,1'inin (n=76) 1-10 yıl, %34,6'sının (n=71) 11-20 yıl, %16,1'inin (n=33) 21-30 yıl, %12,2'sinin (n=25) 31 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Özellikle yöneticilik süresi 1-10 yıl arası olan orta düzey yöneticiler daha çok katılım sağlamıştır.

Tablo 5.7: Yönetilen Kişi Sayısına Göre Dağılım

	Frekans	%
0-30 kişi	183	89,3
31 kişi ve üzeri	22	10,7

Ankete katılım sağlayanların yönetilen kişi sayısına göre dağılımı; %89,3'ünün (n=183) 0-30 kişi, %10,7'sinin (n=22) 31 kişi ve üzeri olduğu görülmektedir. Yani genel olarak yöneticilerin yönettiği kişi sayısı 0-30 kişi arası olanların katılımı daha çoktur.

Tablo 5.8: Kuantum Liderlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Liderlik sebep sonuç ilişkisiyle açıklanabilen etkisi kişisel güce bağlı sürekli bir süreçtir.	6	2,9	30	14,6	22	10,7	123	60,0	24	11,7
Lider Kurumda ortak bir vizyon oluşturacak güce sahip olmalıdır.	5	2,4	4	2,0	9	4,4	112	54,6	75	36,6
Lider kurumda örgüt kültürünü zenginleştirmek ve kuvvetlendirmek için çalışmalıdır.	3	1,5	11	5,4	12	5,9	103	50,2	76	37,1
Lider kurumda diğer çalışanlarla iş birliği yapmak ve örgüte sahip çıkmak zorundadır.	4	2,0	5	2,4	8	3,9	97	47,3	91	44,4
Lider kurumunu öğrenen örgüt olma yönünde teşvik etmelidir.	6	2,9	7	3,4	1	0,5	97	47,3	94	45,9
Lider örgüt üyelerinin açık iletişimini destekleyecek uygulamalar yürütmelidir.	4	2,0	5	2,4	5	2,4	104	50,7	87	42,4
Lider örgüt üyelerinin iyi ilişkilerini desteklemelidir.	5	2,4	2	1,0	6	2,9	95	46,3	97	47,3
Lider örgüt üyelerini iş ve süreçler hakkında yüreklendirmeli ve desteklemelidir.	4	2,0	4	2,0	1	0,5	86	42,0	110	53,7
Lider örgüt çalışanlarını yetiştiren ve kişi merkezli bir örgüt geliştirmek için çalışmalıdır.	4	2,0	49	23,9	41	20,0	74	36,1	37	18,0
Liderliğin etkisi iletişime dayalıdır.	2	1,0	13	6,3	11	5,4	95	46,3	84	41,0
Liderliğin etkisi kurulan iletişime göre gelişen bağlılığa göre şekillenmektedir.	4	2,0	16	7,8	22	10,7	106	51,7	57	27,8
Lider belirsizlik durumunda korkmadan karar verme yeteneğine sahip olmalıdır.	2	1,0	8	3,9	13	6,3	84	41,0	98	47,8
Lider kriz ve kaos ortamlarında inisiyatif alabilen hızlı karar verebilen bir anlayışa sahip olmalıdır.	2	1,0	4	2,0	3	1,5	83	40,5	113	55,1
Lider örgütün başarısı için ortak çalışma ve iş birliği kapsamında örgüt ikliminin oluşmasından sorumludur.	2	1,0	10	4,9	14	6,8	100	48,8	79	38,5

Kuantum Liderlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımına bakıldığında sorulara en yoğun verilen cevaplar;

- “Lider kriz ve kaos ortamlarında inisiyatif alabilen hızlı karar verebilen bir anlayışa sahip olmalıdır.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %55,1 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı olmuştur.
- “Lider örgüt üyelerini iş ve süreçler hakkında yüreklendirmeli ve desteklemelidir” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %53,7 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı olmuştur.
- “Lider belirsizlik durumunda korkmadan karar verme yeteneğine sahip olmalıdır” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %47,8 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı olmuştur.

Tablo 5.9: VUCA Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çevremdeki olayların sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.	11	5,4	4	2,0	24	11,7	102	49,8	64	31,2
Karşılaştığım problemler, anlaşılması güç birçok sebebe dayanmaktadır.	11	5,4	11	5,4	27	13,2	92	44,9	64	31,2
Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hâkim olan bir kargaşa ve kaos hali mevcuttur.	13	6,3	6	2,9	12	5,9	103	50,2	71	34,6
Karar vermem gereken konularda, çok yönlü, karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır.	12	5,9	24	11,7	8	3,9	99	48,3	62	30,2
Çok sayıda veriye sahip olma, bunların kullanımı sırasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır.	11	5,4	25	12,2	18	8,8	85	41,5	66	32,2
Çevremde değişimin hızı son derece yüksektir.	26	12,7	67	32,7	28	13,7	58	28,3	26	12,7
Çevremdeki değişim sayısı çok fazladır.	23	11,2	71	34,6	20	9,8	65	31,7	26	12,7
Çevremdeki değişim, son derece istikrarsızdır.	16	7,8	47	22,9	38	18,5	69	33,7	35	17,1
Çevremdeki değişim, öngörülemeyen bir değişimdir.	17	8,3	37	18,0	27	13,2	96	46,8	28	13,7
Gelecekte değişimin daha da artacağını düşünüyorum.	41	20,0	84	41,0	20	9,8	35	17,1	25	12,2
Çevremdeki olayların gerçek sebepleri konusunda bir bulanıklık söz konusudur.	18	8,8	41	20,0	41	20,0	78	38,0	27	13,2
İçinde bulunduğum ortamda, attığım adımların sonuçlarını öngöremiyorum.	20	9,8	31	15,1	26	12,7	93	45,4	35	17,1
İş başarısı için hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum.	14	6,8	20	9,8	19	9,3	109	53,2	43	21,0

Tablo 5.9: (Devamı) VUCA Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İş başarısı için hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum.	14	6,8	20	9,8	19	9,3	109	53,2	43	21,0
Bir konuda karar aldığımda, bir sonraki aşamada ne ile karşılaşacağım net değildir.	14	6,8	34	16,6	30	14,6	90	43,9	37	18,0
Bir konuda yeterli bilgi sahibi olsam da neyle karşılaşacağımı tahmin etmekte zorlanıyorum.	12	5,9	44	21,5	36	17,6	76	37,1	37	18,0
Karar alma aşamasında geleceği öngörmekte zorlanıyorum.	14	6,8	45	22,0	28	13,7	84	41,0	34	16,6
İş ortamında, hiç beklenmedik bir durumla karşılaşma ihtimalim yüksektir.	26	12,7	90	43,9	27	13,2	37	18,0	25	12,2
İş ortamında, bir durum hakkında yeterli bilgimin olmadığı durumları daha sık yaşıyorum.	14	6,8	37	18,0	34	16,6	83	40,5	37	18,0
Sebepler ve sonucunu bildiğim bir olayın, nasıl bir etki oluşturacağı konusunda belirsizlik yaşıyorum.	14	6,8	34	16,6	24	11,7	92	44,9	41	20,0
Geçmiş deneyimlerimin, gelecekte her zaman işe yaramayacağını düşünüyorum.	22	10,7	37	18,0	26	12,7	71	34,6	49	23,9

VUCA Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımına bakıldığında sorulara en yoğun verilen cevaplar;

- “İş başarısı için hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %53,2 oranında katılıyorum cevabı olmuştur.
- “Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hâkim olan bir kargaşa ve kaos hali mevcuttur.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %50,2 oranında katılıyorum cevabı olmuştur.
- “Çevremdeki olayların sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %49,8 oranında katılıyorum cevabı olmuştur.

5.2.2 Ölçekler ile ilgili bulgular

5.2.2.1 Kuantum liderlik ölçeği

Tablo 5.10: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.899
Chi-Square	2025,58
Df	3
Sig.	91
	<0.000

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Bizim çalışmamızda 0,899 olarak hesaplanmış olup, veri gruba analiz yapılmasının uygun görülmüştür.

Tablo 5.11: Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Eigen Value	Her bir Faktörün Açıkladığı Varyans
Liderlik sebep sonuç ilişkisiyle açıklanabilen etkisi kişisel güce bağlı sürekli bir süreçtir.	0,461		
Lider Kurumda ortak bir vizyon oluşturacak güce sahip olmalıdır.	0,778		
Lider kurumda örgüt kültürünü zenginleştirmek ve kuvvetlendirmek için çalışmalıdır.	0,781		
Lider kurumda diğer çalışanlarla iş birliği yapmak ve örgüte sahip çıkmak zorundadır.	0,789		
Lider kurumunu öğrenen örgüt olma yönünde teşvik etmelidir.	0,830		
Lider örgüt üyelerinin açık iletişimini destekleyecek uygulamalar yürütmelidir.	0,873		
Lider örgüt üyelerinin iyi ilişkilerini desteklemelidir.	0,843		
Lider örgüt üyelerini iş ve süreçler hakkında yüreklendirmeli ve desteklemelidir.	0,854	7,475	53,393
Lider örgüt çalışanlarını yetiştiren ve kişi merkezli bir örgüt geliştirmek için çalışmalıdır.	0,430		
Liderliğin etkisi iletişime dayalıdır.	0,676		
Liderliğin etkisi kurulan iletişime göre gelişen bağlılığa göre şekillenmektedir.	0,699		
Lider belirsizlik durumunda korkmadan karar verme yeteneğine sahip olmalıdır.	0,660		
Lider kriz ve kaos ortamlarında inisiyatif alabilen hızlı karar verebilen bir anlayışa sahip olmalıdır.	0,731		
Lider örgütün başarısı için ortak çalışma ve iş birliği kapsamında örgüt ikliminin oluşmasından sorumludur.	0,658		

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; ölçeğin maddeleri tek alt boyuttan oluşmaktadır. Toplam varyans açıklama oranı ise %53,393 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değer %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz 2017). Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer olması beklenmektedir (Stevens 2002). Araştırma sonuçları bu bulguları destekler nitelikte olup tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuştur.

Tablo 5.12: Ölçek Puan Ortalamaları

	<i>Ort±SS</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kuantum Liderlik	4,16±0,61	1-5 (4,14)	-1,933	1,506	0,923

Ölçeğin Cronbach Alpha değerlerinin 0,70 ile 0,99 olması güvenilir olduğunu göstermektedir. (Tavakol ve Dennick 2011). Çalışmamızda kullanılan ölçek güvenilir bulunmuştur. Bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınır. Bu noktada basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) için mutlak değer olarak 3 ve basıklık (Kurtosis) için mutlak değer olarak 10'un üzerinde olmamalıdır (Kline 2011). Çalışmamızda ölçeklerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bundan sonraki süreçler hipotez sınamalarında parametrik testler kullanılmıştır.

5.2.2.2 VUCA ölçeği

Tablo 5.13: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.	Measure of Sampling	0.930
	Chi-Square	4126,79
	Df	5
	Sig.	190
		<0.000

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu

kabul edilmektedir. (Živadinović; 2004). Bizim çalışmamız da 0,930 olarak hesaplanmış olup, veri gruba analiz yapılmasının uygun görülmüştür.

Tablo 5.14: Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Eigen Values	Her bir Faktörün Açıkladığı Varyans
Karmaşıklık			
Çevremdeki olayların sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.	0,919		
Karşılaştığım problemler, anlaşılması güç birçok sebebe dayanmaktadır.	0,882		
Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hâkim olan bir kargaşa ve kaos hali mevcuttur.	0,825	10,905	54,527
Karar vermem gereken konularda, çok yönlü, karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır.	0,896		
Çok sayıda veriye sahip olma, bunların kullanımı sırasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır.	0,864		
Oynaklık			
Çevremde değişimin hızı son derece yüksektir.	0,914		
Çevremdeki değişim sayısı çok fazladır.	0,904		
Çevremdeki değişim, son derece istikrarsızdır.	0,688	2,913	14,567
Çevremdeki değişim, öngörülemeyen bir değişimdir.	0,678		
Gelecekte değişimin daha da artacağını düşünüyorum.	0,823		
Muğlaklık			
Çevremdeki olayların gerçek sebepleri konusunda bir bulanıklık söz konusudur.	0,632		
İçinde bulunduğum ortamda, attığım adımların sonuçlarını öngöremiyorum.	0,835		
İş başarısı için hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum.	0,792	1,455	7,273
Bir konuda karar aldığımda, bir sonraki aşamada ne ile karşılaşacağım net değildir.	0,781		
Bir konuda yeterli bilgi sahibi olsam da neyle karşılaşacağımı tahmin etmekte zorlanıyorum.	0,748		
Belirsizlik			
Karar alma aşamasında geleceği öngörmekte zorlanıyorum.	0,795		
İş ortamında, hiç beklenmedik bir durumla karşılaşma ihtimalim yüksektir.	0,587		
İş ortamında, bir durum hakkında yeterli bilgimin olmadığı durumları daha sık yaşıyorum.	0,683	1,029	2,944
Sebepler ve sonucunu bildiğim bir olayın, nasıl bir etki oluşturacağı konusunda belirsizlik yaşıyorum.	0,669		
Geçmiş deneyimlerimin, gelecekte her zaman işe yarayacağını düşünüyorum.	0,725		

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin maddeleri dört alt boyuttan oluşmaktadır. Toplam varyans açıklama oranı ise %79,311 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o

kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değer %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz 2017). Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer olması beklenmektedir (Stevens 2002). Araştırma sonuçları bu bulguları destekler nitelikte olup tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuştur.

Tablo 5.15: Ölçek Puan Ortalamaları

	<i>Ort±SS</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Total VUCA	4,16±0,61	1-5 (4,14)	-0,811	1,432	0,935
Karmaşıklık	3,93±0,99	1-5 (4)	-1,158	1,709	0,951
Oynaklık	3,05±1,1	1-5 (3)	0,149	-0,615	0,924
Muğlaklık	3,47±1,02	1-5 (3,6)	-0,632	0,246	0,919
Belirsizlik	3,31±1,04	1-5 (3,4)	-0,293	-0,164	0,901

Ölçeğin Cronbach Alpha değerlerinin 0,70 ile 0,99 olması güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick 2011). Çalışmamızda kullanılan ölçekler güvenilir bulunmuştur. Bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınır. Bu noktada basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) için mutlak değer olarak 3 ve basıklık (Kurtosis) için mutlak değer olarak 10'un üzerinde olmamalıdır (Kline 2011). Çalışmamızda ölçeklerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bundan sonraki süreçler hipotez sınamalarında parametrik testler kullanılmıştır.

5.3 Hipotezlere Ait Bulgular

Hipotez 1: Kuantum Liderlik ile VUCA arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 5.16: Kuantum Liderlik ile VUCA Arasında İlişkinin Değerlendirilmesi

	Kuantum Liderlik	
	r	p
VUCA	0,655	0,001**

r=Pearson Correlation **p<0,01

Kuantum Liderlik ile VUCA arasında pozitif yönlü %65,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (r=0,655; p=0,001; p<0,01).

Hipotez 1.1: *Kuantum Liderlik ile VUCA Karmaşıklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.*

Tablo 5.17: Kuantum Liderlik ile VUCA Karmaşıklık Alt Boyutu Arasında İlişkinin Değerlendirilmesi

	Kuantum Liderlik	
	r	p
Karmaşıklık	0,446	0,001**

r=Pearson Correlation **p<0,01

Kuantum Liderlik ile VUCA Karmaşıklık alt boyutu arasında pozitif yönlü %44,6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (r=0,446; p=0,001; p<0,01).

Hipotez 1.2: *Kuantum Liderlik ile VUCA Oynaklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır*

Tablo 5.18: Kuantum Liderlik ile VUCA Oynaklık Alt Boyutu Arasında İlişkinin Değerlendirilmesi

	Kuantum Liderlik	
	r	p
Oynaklık	0,551	0,001**

r=Pearson Correlation **p<0,01

Kuantum Liderlik ile VUCA Oynaklık alt boyutu arasında pozitif yönlü %55,1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (r=0,551; p=0,001; p<0,01).

Hipotez 1.3: *Kuantum Liderlik ile VUCA Muğlaklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.*

Tablo 5.19: Kuantum Liderlik ile VUCA Muğlaklık Alt Boyutu arasında ilişkinin değerlendirilmesi

	Kuantum Liderlik	
	r	p
Muğlaklık	0,617	0,001**

r=Pearson Correlation **p<0,01

Kuantum Liderlik ile VUCA Muğlaklık alt boyutu arasında pozitif yönlü %61,7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (r=0,617; p=0,001; p<0,01).

Hipotez 1.4: Kuantum Liderlik ile VUCA Belirsizlik Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 5.20: Kuantum Liderlik ile VUCA Belirsizlik Alt Boyutu Arasında İlişkinin Değerlendirilmesi

	Kuantum Liderlik	
	r	p
Belirsizlik	0,583	0,001**

r=Pearson Correlation **p<0,01

Kuantum Liderlik ile VUCA Muğlaklık alt boyutu arasında pozitif yönlü %58,3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (r=0,583; p=0,001; p<0,01).

Hipotez 2: Cinsiyete Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 5.21: Cinsiyete Göre Kuantum Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi

	Erkek		Kadın		^a p
	Mean ±SD	Min-Max (Medyan)	Mean ±SD	Min-Max (Medyan)	
Kuantum Liderlik	3,91±0,87	1-5 (4)	4,26±0,43	3,36-5 (4,14)	0,001**

^aIndependent Sample T Testi **p<0,01

Cinsiyete göre kuantum liderlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,01). Kadınlarda liderlik düzeyi daha yüksek bulunmuştur.

Hipotez 3: Çalışılan Kuruma Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 5.22: Çalışılan Kuruma Göre Kuantum Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi

	Kamu		Özel		^a p
	Mean ±SD	Min-Max (Medyan)	Mean ±SD	Min-Max (Medyan)	
Kuantum Liderlik	4,0±0,57	2,07-5 (4)	4,23±0,62	1-5 (4,21)	0,013*

^aIndependent Sample T Testi *p<0,05

Çalışılan kuruma göre kuantum liderlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,01). Özel kurumda çalışanlarında liderlik düzeyi daha yüksek bulunmuştur.

Hipotez 4: Çalışma Yılına Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 5.23: Çalışma Süresine Göre Kuantum Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi

		Kuantum Liderlik		^b p
		Mean ±SD	Min-Max (Medyan)	
Çalışma Süresi	0-10 yıl	4,31±0,41	3,21-5 (4,36)	0,045*
	11-20 yıl	4,12±0,76	1-5 (4,14)	
	21-30 yıl	4,22±0,6	2,07-5 (4,14)	
	31 yıl ve üzeri	4,09±0,54	2,07-5 (4)	

^bOne-Way Anova Testi *p<0,05

Çalışma süresine göre kuantum liderlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre çalışma yılı 0-10 yıl olanların kuantum liderlik düzeyleri, 31 yıl ve üzeri olanlara göre daha yüksek bulunmuştur (p=0,036; p<0,05). Diğer çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Hipotez 5: Yöneticilik Süresine Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 5.24: Yöneticilik Süresine Göre Kuantum Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi

		Kuantum Liderlik		^b p
		Mean ±SD	Min-Max (Medyan)	
Yöneticilik Süresi	0-10 yıl	4,23±0,41	1-4,93 (4,07)	0,036*
	11-20 yıl	4,15±0,77	1-5 (4,21)	
	21-30 yıl	4,21±0,46	1-5 (4,14)	
	31 yıl ve üzeri	3,85±0,71	1-5 (4)	

^bOne-Way Anova Testi *p<0,05

Yöneticilik süresine göre kuantum liderlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre yöneticilik yılı 0-10 yıl olanların kuantum liderlik düzeyleri, 31 yıl ve üzeri olanlara göre daha yüksek bulunmuştur (p=0,015; p<0,05). Diğer çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Hipotez 6: Cinsiyete Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 5.25: Cinsiyete Göre VUCA Düzeylerinin Değerlendirilmesi

	<i>Erkek</i>		<i>Kadın</i>		^a <i>p</i>
	<i>Mean ±SD</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Mean ±SD</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	
VUCA	3,53±0,98	1-5 (3,75)	3,4±0,82	1-5 (3,45)	0,333

^aIndependent Sample T Testi

Cinsiyete göre VUCA düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Hipotez 7: Çalışılan Kuruma Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 5.26: Çalışılan Kuruma Göre VUCA Düzeylerinin Değerlendirilmesi

	<i>Kamu</i>		<i>Özel</i>		^a <i>p</i>
	<i>Mean ±SD</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Mean ±SD</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	
VUCA	3,34±0,99	1-5 (3,58)	3,48±0,82	1-5 (3,45)	0,283

^aIndependent Sample T Testi

Çalışılan kuruma göre VUCA düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Hipotez 8: Çalışma Yılına Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 5.27: Çalışma Yılına Göre VUCA Düzeylerinin Değerlendirilmesi

	VUCA		^b <i>p</i>	
	<i>Mean ±SD</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>		
Çalışma Yılına	<i>0-10 yıl</i>	3,4±0,55	2,5-4,6 (3,4)	0,546
	<i>11-20 yıl</i>	3,5±0,84	1-5 (3,55)	
	<i>21-30 yıl</i>	3,52±0,98	1-5 (3,6)	
	<i>31 yıl ve üzeri</i>	3,32±0,88	1-5 (3,45)	

^bOne-Way Anova Testi

Çalışma yılına göre VUCA düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Hipotez 9: Yöneticilik Süresine Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 5.28: Yöneticilik Süresine Göre VUCA Düzeylerinin Değerlendirilmesi

		VUCA		^b p
		Mean ±SD	Min-Max (Medyan)	
Yöneticilik Süresi	0-10 yıl	3,46±0,88	1-5 (3,45)	0,506
	11-20 yıl	3,49±0,69	1-5 (3,5)	
	21-30 yıl	3,23±1,07	1-5 (3,45)	
	31 yıl ve üzeri	3,5±0,99	1-5 (3,7)	

^bOne-Way Anova Testi

Yöneticilik yılına göre VUCA düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 5.29: Hipotez Özetleri

Hipotez	Durum
Hipotez 1: Kuantum Liderlik ile VUCA arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 1.1: Kuantum Liderlik ile VUCA Karmaşıklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 1.2: Kuantum Liderlik ile VUCA Oynaklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 1.3: Kuantum Liderlik ile VUCA Muğlaklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 1.4: Kuantum Liderlik ile VUCA Belirsizlik Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 2: Cinsiyete Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
Hipotez 3: Çalışılan Kuruma Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
Hipotez 4: Çalışma Yılına Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
Hipotez 5: Yöneticilik Süresine Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
Hipotez 6: Cinsiyete Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 7: Çalışılan Kuruma Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 8: Çalışma Yılına Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 9: Yöneticilik Süresine Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir.	Ret

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugünün dünyasında yaşanan ve dünyanın maruz kaldığı güçlüklerin miktarı ve kaos derecesi eşi benzeri olmayan bir olgu şeklinde ilerlemektedir (Seow vd. 2019). Günümüzde yaşanan bu belirsizlik, işletmelerin ve liderlerin yeni kararlar almasına ve yeni yönetim şekli geliştirmelerine neden olmaktadır. Çünkü rekabet sağlamak, etkili ve iyi yönetim yapısına sahip olmak, çevik olmak ve takım ruhu oluşturmak vb. etkenler yaşama uyum sağlayabilmek açısından önem arz etmektedir. VUCA dünyasında varlıklarını devam ettirmek ve diğer şirketlere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler gelişimlerini arttırmak için takım olarak yeteneklerini birleştirmeleri gerekmektedir (Du ve Chen 2018). Şirketler gibi bireyler de her zaman hayat standartlarını iyileştirmek için fonksiyonel ekosistemlerin devamını sağlamak ve daha iyi olması için uğraşmaktadırlar. Ancak dünyada yaşanan savaşlar, iklimsel kaoslar, ekonomik dalgalanmalar, işsizlik, iş yerlerinde izleyiciler tarafından üstlenilen rol modeller ve bunun gibi nedenler herkesi ve ekolojik sistemi de olumsuz yönde etkileyen temel faktörlerdir. Bu faktörler ne yazık ki klasik bir yönetim anlayışı ile yönetilemediği için yeni bir yaklaşım gerekmektedir yani VUCA dünyasına göre yeniden şekillendirilmeleri gerekmektedir. Ancak birtakım olarak düşünülen lider, izleyiciler, organizasyonlar vb. faktörlerin yeni oluşan bu koşullara göre odaklanmakta zorluk yaşadıkları ortaya çıkmaktadır (Schick vd. 2017).

Bu yüzden VUCA'nın neden olduğu işsizlik ve farklılık gösteren iş modelleri nedeniyle; global iş gücü sağlayan kuruluşlarda insanların artık "kim olduklarını" ya da "kim olabilecekleri" hususlarında değişmeye başlayan kriterler çok sayıda insanı olumsuz etkilemektedir. Bundan dolayı VUCA'ya bağlı olarak dünya genelinde ne yazık ki endişe, stres, depresyon vb. ruhsal durumlar yaşanmaktadır. Bunun sonucunda ise ortaya birçok bireyin kendisini idare etmesinin zorlaştığı ve kendi yaşamları üzerinde etkili olamadıkları ortaya çıkmaktadır (Luthans ve Broad 2022).

Bireyler, işletmeler, organizasyonlar kısacası dünya; oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık, muğlaklığın etkilerinin devam etmesinden dolayı var olan rutin kalıplardan ve klasikleşmiş yaklaşımlarından sıyrılmaya, aynı zamanda yönetim ve

liderlikte yenilik yapma yolunda ilerleyiş göstermektedirler. Bundan dolayı VUCA gerek yıkıcı inovasyonun bir sonucu olarak gerekse itici güç olarak yani gelişmeye ve değişmeye etki eden sebep olarak önem arz etmektedir. Global anlamda nüfus ile yaşanan değişiklikler, göçlerde yaşanan artışlar, kültürel değişiklikler, küresel olarak yaşanan ticaret yaklaşımları VUCA'nın giderek etkisinin artmasına neden olan faktörlerdendir. Bu faktörler; yaratıcılık geliştirme, örgütsel düzeni değiştirme, stratejik plan ve vizyon geliştirme, ortaklık yapısını sarsma, ekosistemleri düzenleme, kabiliyet ve beceri olgularını idare etme vb. süreçlerini ve genel anlamda yönetimi de olumsuz etkilemektedirler. Yönetim ve idarede yapılacak yenilikler bireysellikten uzak olarak, organizasyonel ve fonksiyonel düzeyde yapılması yönünde adımlar atılmasının fark yaratacağı düşünülmektedir (Millar vd. 2018). Aynı zamanda VUCA dünyası ile yüzleşmeyi tercih eden organizasyonlar çevik bir yapıda olmalarından dolayı bu konuda yeterli donanımına sahip olup en uzak olasılıklarda dahi mücadele etmeyi bilmektedirler (Worley ve Jules 2020).

VUCA'nın neden olduğu kaos ile organizasyonlarda bulunan liderler, nasıl baş etmesi gerektiği ve izleyicilere de bunu öğretmek rehberlik etmeleri gerektiğine dair yöntemler belirlemektedirler. Bu yöntemlerin sonucunda alınan en iyi karar ise birey, takım ve örgütlerde çevikliğin ne kadar etkili olduğu yönündedir. Çünkü dünya genelinde artan VUCA etkisinden dolayı çok sayıda işletme ve organizasyonlar bu etkilere maruz kaldıkları için çevikliği ve liderlerin oluşturacağı yöntemleri bilmek önem arz etmektedir. Yani asıl amaç; liderlerin VUCA karşısında, çeviklik ile hangi yönetim anlayışının etkili olacağını belirlemek önem teşkil etmektedir. VUCA'nın neden olduğu yıkıcı etkenler arasında; teknoloji ile ilgili olan yenilikler, ekonomi ve finans alanında yaşanan değişimler, çevresel ve toplumsal olarak artan bilinmezlik endişesi, ülkeler arası yaşanan düzenlemeler ve güvenlik unsurlarına dahil yapılan değişiklikler, işgücü açısından yaşanan rol modellerin değişimi yer almaktadır. Bu yüzden karşılaşılan her VUCA etkisi aslında liderlerin kendi alanını yani etkileşimde bulunup yeniliği takip etmelerini anlatmakta olup bu yenilik sağlayan unsurları görmeyen liderlerin eski bir yapıyla devam etmek zorunda kalacakları ortaya çıkmaktadır. Bunu sağlamanın yolu ise gerek iç dünyada gerekse dış dünyada değişen koşullarının yakından takip edilmesine ve bunu değişiklikleri hissetmelerine bağlıdır. Ayrıca izleyicilerin bulunduğu ortamlarda da yer alan VUCA'nın

tanımlanması ve diğer liderlerin VUCA ile karşılaştıkları durumlarda nasıl davrandıkları da etkili olmaktadır (Baran ve Woznyj 2021).

VUCA dünyasında yaşanan belirsizlikte ya da belirsiz bir dünyada risk ihtimalinin ne zaman olacağına bilinmediği ancak nasıl bir etki yaratacağı önem arz etmektedir. Bundan dolayı riske karşı önceden önlem alınamamakta ve proaktif olarak hareket edilememektedir. Bu yüzden belirsiz bir dünyada bilinmeyen bir risk geliştiği durumlarda veri ve bilgilerin paylaşımı, dağıtımı ayrıca iş birliği içerisinde stratejilerin belirlenmesine yönelik fikir alışverişi gerçekleştirilmektedir (Gao vd. 2021,467-468). Aslında VUCA karşısında liderler bazen oluşan bu kaos için senaryo üretmekten kaçınmaktadırlar. Çünkü alışılmadık olaylar karşısında yaşadıkları endişe ve panik, onları varsayımlar geliştirmekten alıkoymaktadır. Bir bakıma liderler böyle bir şeyin asla bir daha olmayacağı ya da karşılaşmayacaklarını düşünürler ancak bu durum VUCA dünyası için geçerli olmamaktadır (Worley ve Jules 2020).

Önemli olan ise yaşanan bu olumsuzluklar karşısında mücadeleci bir tavır sergilemektir. Burada en önemli görev liderlere düşmektedir. Çünkü işletmelere, kuruluşlara, organizasyonlara, izleyicilere hatta kendisine dahi yön vererek ortak amaç doğrultusunda ilerlemeyi, yaratıcı olmayı, mücadele etmeyi, düşünerek var olmayı sağlayan, takım olmayı amaç haline getirmiş olan liderlerdir. O yüzden güçlü olan, kendine güvenen, özgüven sahibi, olumsuzluklar karşısında cesur tavırlar sergileyen bir liderin her zaman VUCA'da üstün geleceği düşünülmektedir. Lider gerektiği zaman ve gerektiği yerde kendisine kolay ulaşılabilen, iletişim kurulmakta zorlanılmayan, izleyicisini dinleyen ve anlayışlı olan, klasik yönetim anlayışından uzak, her zaman yeniliklere açık olan uyum sağlayan olmalıdır. Çünkü VUCA dünyası geçmişte ortaya çıkmasına rağmen günümüzde de devam etmektedir. Bu yüzden VUCA, yeniliği ve klasik yönetim anlayışının olmadığı bir yönetim yaklaşımı ve liderlik yapısını öngörmektedir. Bundan dolayı yapılan bu çalışma VUCA Dünyasında, Kuantum Liderlik anlayışını kabul etmektedir. Kuantum yaklaşımı; izleyicilerin sonsuz olan ihtiyaçlarını karşılama konusunda cevaplar vererek ve köklü değişiklikler yapılabilmesi için izleyicilerin yeteneklerini ortaya çıkararak önem arz etmektedir. Ancak bu sadece bireysel olarak değil kuantum yaklaşımı kabul eden organizasyonlar, işletmeler, örgütler, kuruluşlar, paydaşlar vb. için de geçerlilik sağlamaktadır (Hanine 2019, 839-846).

Kuantum yaklaşımı, kaygının olmadığı ve temeli sağlam bir dünya için olumlu, sınırları olmayan değişiklikler oluştursa da yine de var olan zorlu aşamalar devam etmektedir. Bu yüzden kuantum yaklaşımı; idare etmede ve liderlik olgularında farklı görüşleri keşfetmeye ve farklı rol modellerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Yani globalleşen bu dünyada var olan

karmaşıklık ve belirsizlikten kaynaklı kaos ortamını yönetmek için farklı bakış açısına ve yönetim şekline sahip yeni bir liderlik yaklaşımını savunmaktadır (Geok ve Bilal Ali 2021).

Kuantum liderlik; bilişsel, etkileşimsel, ahlaki, tinsel ve hissi vb. kapsamaları içeren çok yönlü bir yaklaşımdır. Kuantum liderler, günümüzde varlıklarını sürdürmeye devam eden karmaşık işletmeler, örgütler vb. kuruluşlara liderlik yapmak için gerekli olan kabiliyet ve becerilere sahiptirler. Çünkü kuantum olgunluğa sahip olan liderler mesele ve olumsuzlukları görmek yerine meydana gelen olayların olumlu ve ılımlı yönlerine odaklanmayı tercih etmektedirler. Böylece farklı yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayarak var olan karmaşıklığı herkesin ulaşabileceği ve anlayacağı bir bilgi haline getirebilmektedir. Kuantum liderler ulaşmak istedikleri hedefleri ahlaki ve değerleri olan amaçlar doğrultusunda oluştururlar ve yeniliklere uyum sağlayarak alışlagelmiş olmaktan sıyrılırlar. Ayrıca gerçeklik; sınırsız bilginin ve verilerin yer aldığı bir kavram olup kuantum liderler bu kavramı dünyayı anlamanın bir ilkesi olarak görmektedirler ve yaratıcılık olgusunu da izleyicileriyle birlikte bunun için uygulamaktadırlar (Hanine 2019,839-846). Aynı zamanda kuantum liderlik; klasik yönetimde etkili olan bazı özellikleri kuantum fizikte meydana gelen gelişmelerle birleştirilmesi sonucu ortaya çıkan yeni bir liderlik yaklaşım olarak da bilinmektedir. Belirsizlikler ve sorular karşısında daha çok cevap bulma ve cevap verme üstünlüğüne sahiptir. Çünkü kuantum liderler bu gibi karmaşık ve muğlak durumları anlama, uyum sağlama gibi durumları doğuştan gelen bir yeteneğe sahip olma gibi kolayca üstesinden gelebilmektedirler. Ek olarak kuantum liderler merak etme özelliği gelişmiş, belirsiz olan durumlar karşısında müsamaha gösteren ve çevrede var olan zorluklar karşısında yeni yaklaşımlar geliştirme özelliğine sahiptirler (Sauer 2022). Teknolojide meydana gelen sürekli ve öngörülemeyen değişimler liderleri her zaman yeni ve farklı düşünme, öğrenme ve uyum sağlamaya yöneltmektedir. Böylece kuantum liderler hem değişime odaklanıp hem de izleyicilerinde bu süreçleri tanımalarında ve uygulamalarında yol gösterici olmaktadır. Aynı zamanda liderler var oldukları birden fazla kültür açısından kuantum sıçramaları

gerçekleştirerek sınırlılıkların olmadığı yetenekleri keşfetmeye yönelmektedir. Bu şekilde birden fazla değişik rol üstlenen izleyicilerin ve farklı görev birimlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kuantum liderler sadece aydın düşünceye sahip, çözümsel yaklaşım sunan kişiler olmayıp aynı zamanda izleyicilerle iletişimleri oldukça etkili olan ve onları hedefe doğru yönlendiren liderlerdir. Bu özellikleri ile de klasik anlayıştan tamamen uzaklaşmışlardır. Aynı zamanda kuantum liderler kuantum fiziği ve kuantum mekaniğindeki gelişmeleri de yakından takip etmektedirler. Çünkü dinamizmin mümkün olduğu kadar dünyada var olmasını sağlayarak; tahmin edilemeyen, doğrusal olmayan ve karmakarışık bir ortamın oluşmasına engel olmayı sağlayacak bir yol oluşturmaktadır (Geok ve Bilal Ali 2021). Kuantum liderlik anlayışı kuantum fizik ilkelerinin temeline dayandığı için yani belirsizlik, kaotik yapı vb. durumlarla ilişkili olduğu için VUCA dünyası ile benzerlik göstermektedir. Bundan dolayı kuantum liderlik yaklaşımı VUCA dünyasında ve VUCA'nın alt boyutları ile uyumluluk sağlamaktadır.

Araştırma içerisinde gerçekleştirilen anket sonuçları demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde katılımcıların %70,7'si kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Yaşa göre gerçekleşen dağılımda ise yaş aralığı 46-65 arası olan bireyler yani %62,0 oran ile daha çok katılım sağlamışlardır. Eğitim durumuna bakıldığında ise lisans düzeyi eğitime sahip olanların oranı %71,2 oran ile öndedir. Sektör olarak ise özel sektörde çalışan orta düzey yöneticiler %70,7 oran ile daha çok katılım sağlamışlardır. Katılımcıların görev süreleri 31 yıl ve üzeri olanların oranı %33,7 olarak; yöneticilik sürelerine göre ise 1-10 yıl yani %37,1 orana sahip olarak sonuçlanmıştır. Katılımcıların yönettikleri kişi sayısı 0-30 aralığı olup yani %89,3 oranla gösterilmiştir.

Kuantum Liderlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımına bakıldığında sorulara en yoğun verilen cevaplar; "Lider kriz ve kaos ortamlarında inisiyatif alabilen hızlı karar verebilen bir anlayışa sahip olmalıdır." seçeneğine verilen en yoğun cevap %55,1 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı olmuştur. "Lider örgüt üyelerini iş ve süreçler hakkında yüreklendirmeli ve desteklemelidir" seçeneğine verilen en yoğun cevap %53,7 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı olmuştur. "Lider belirsizlik durumunda korkmadan karar verme yeteneğine sahip olmalıdır" Seçeneğine verilen en yoğun cevap %47,8 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı olmuştur.

VUCA Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımına bakıldığında sorulara en yoğun verilen cevaplar; "İş başarısı için hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum."

seçeneğine verilen en yoğun cevap %53,2 oranında katılıyorum cevabı olmuştur. “Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hâkim olan bir kargaşa ve kaos hali mevcuttur.” seçeneğine verilen en yoğun cevap %50,2 oranında katılıyorum cevabı olmuştur. “Çevremdeki olayların sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.” seçeneğine verilen en yoğun cevap %49,8 oranında katılıyorum cevabı olmuştur.

Kuantum liderlik ölçeği KMO ve Bartlett’s Test Sonuçlarına göre Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett’s Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1’e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović 2004). Yapılan bu çalışmada 0,899 olarak hesaplanmış olup, veri grubuna analiz yapılmasının uygun görülmüştür. Faktör analizi sonuçları Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin maddeleri tek alt

boyuttan oluşmaktadır. Toplam varyans açıklama oranı ise %53,393 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değerlerin %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz 2017). Bir maddenin bir yapıya ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer olması beklenmektedir (Stevens 2002). Araştırma sonuçları bu bulguları destekler nitelikte olup tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuştur. Kuantum liderlik ölçek puan ortalamaları; ölçeğin Cronbach Alpha değerlerinin 0,70 ile 0,99 olması güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick 2011). Bu çalışmada kullanılan ölçek güvenilir bulunmuştur. Bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınır. Bu noktada basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) için mutlak değer olarak 3 ve basıklık (Kurtosis) için mutlak değer olarak 10’un üzerinde olmamalıdır (Kline 2011). Araştırmada ölçeklerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bundan sonraki süreçler hipotez sınamalarında parametrik testler kullanılmıştır.

VUCA ölçeği KMO ve Bartlett’s Test Sonuçlarına göre Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett’s Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1’e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir

(Živadinović 2004). Bu araştırmada 0,930 olarak hesaplanmış olup, veri gruba analiz yapılmasının uygun görülmüştür. Faktör analizi sonuçları Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin maddeleri dört alt boyuttan oluşmaktadır. Toplam varyans açıklama oranı ise %79,311 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değerlerin %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz 2017). Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer olması beklenmektedir (Stevens 2002). Araştırma sonuçları bu bulguları destekler nitelikte olup tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuştur. Ölçek puan ortalamaları ölçeğin Cronbach Alpha değerlerinin 0,70 ile 0,99 olması güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick 2011). Bu araştırmada kullanılan ölçekler güvenilir bulunmuştur. Bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınır. Bu noktada basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) için mutlak değer olarak 3 ve basıklık (Kurtosis) için mutlak değer olarak 10'un üzerinde olmamalıdır (Kline 2011). Böylece araştırmada ölçeklerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bundan sonraki süreçler hipotez sınamalarında parametrik testler kullanılmıştır.

Hipotezlere ait bulgulara bakıldığında;

- **Hipotez 1:** Kuantum Liderlik ile VUCA arasında anlamlı ilişki vardır. Kuantum Liderlik ile VUCA arasında pozitif yönlü %65,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,655$; $p=0,001$; $p<0,01$).
- **Hipotez 1.1:** Kuantum Liderlik ile VUCA Karmaşıklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır. Kuantum Liderlik ile VUCA Karmaşıklık alt boyutu arasında pozitif yönlü %44,6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,446$; $p=0,001$; $p<0,01$).
- **Hipotez 1.2:** Kuantum Liderlik ile VUCA Oynaklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır. Kuantum Liderlik ile VUCA Oynaklık alt boyutu arasında pozitif yönlü %55,1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,551$; $p=0,001$; $p<0,01$).

- **Hipotez 1.3:** Kuantum Liderlik ile VUCA Muğlaklık Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır. Kuantum Liderlik ile VUCA Muğlaklık alt boyutu arasında pozitif yönlü %61,7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,617$; $p=0,001$; $p<0,01$).
- **Hipotez 1.4:** Kuantum Liderlik ile VUCA Belirsizlik Alt Boyutu arasında anlamlı ilişki vardır. Kuantum Liderlik ile VUCA Muğlaklık alt boyutu arasında pozitif yönlü %58,3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,583$; $p=0,001$; $p<0,01$).
- **Hipotez 2:** Cinsiyete Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir. Cinsiyete göre kuantum liderlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,01$). Kadınların daha yüksek bulunmuştur.
- **Hipotez 3:** Çalışılan Kuruma Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir. Çalışılan kuruma göre kuantum liderlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,01$). Özel kurumda çalışanlarda daha yüksek bulunmuştur.
- **Hipotez 4:** Çalışma Yılına Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir. Çalışma yılına göre kuantum liderlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre çalışma yılı 0-10 yıl olanların kuantum liderlik düzeyleri, 31 yıl ve üzeri olanlara göre daha yüksek bulunmuştur ($p=0,036$; $p<0,05$). Diğer çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).
- **Hipotez 5:** Yöneticilik Süresine Göre Kuantum Liderlik düzeyleri farklılık göstermektedir. Yöneticilik yılına göre kuantum liderlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre yöneticilik yılı 0-10 yıl olanların kuantum liderlik düzeyleri, 31 yıl ve üzeri olanlara göre daha yüksek bulunmuştur ($p=0,015$; $p<0,05$). Diğer çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).
- **Hipotez 6:** Cinsiyete Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir. Cinsiyete göre VUCA düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

- **Hipotez 7:** Çalışılan Kuruma Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir. Çalışılan kuruma göre VUCA düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).
- **Hipotez 8:** Çalışma Yılına Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir. Çalışma yılına göre VUCA düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).
- **Hipotez 9:** Yöneticilik Süresine Göre VUCA düzeyleri farklılık göstermektedir. Yöneticilik yılına göre VUCA düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Elde edilen analiz sonuçlarına göre Kuantum liderlik ve VUCA arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Aynı zamanda kuantum liderlik; belirsizlik, karmaşıklık, muğlaklık ve değişkenlik boyutları ile de anlamlı ilişkililik göstermektedir. Kuantum liderliğin; cinsiyete, çalışılan kuruma, çalışılan kuruma, çalışılan yıla ve yöneticilik süresine göre de farklılık gösterdiği kabul edilmektedir. VUCA'nın ise; cinsiyete, çalışılan kuruma, çalışma yılına ve yöneticilik süresine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Bu durumda hipotezler değerlendirildiğine sonuç olarak; Hipotez 1, Hipotez 1.1, Hipotez 1.2, Hipotez 1.3, Hipotez 1.4, Hipotez 2, Hipotez 3, Hipotez 4, Hipotez 5 kabul görmüş olup; Hipotez 6, Hipotez 7, Hipotez 8, Hipotez 9 is reddedilmiştir. Yani VUCA düzeyleri; cinsiyete göre, çalışılan kuruma göre, çalışma yılına göre ve yöneticilik yapılan süreye göre farklılık göstermemektedir.

Kuantum liderlik literatür taramasına göre elde edilen bulgular;

Alşal (2009)'a göre; kuantum liderliği kendilerine göre gerçekleştirmenin yüksek düzeyde olduğu, uçuş/kıt'a tecrübesine göre değerlendirildiğinde kuantum liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı, öğrenim düzeyi değişkenine göre ise kuantum liderlik arasında yine anlamlı bir ilişki bulunamadığı sonucuna varılmıştır.

M. Çelik (2021)'e göre ankete katılan öğretmen görüşleri sonucunda; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin okul düzeyi, cinsiyete ve eğitim değişkenlerine göre farklılık gösterdiği; okuldaki görev süreleri, kıdem ve okul yöneticisi olarak çalışma süresine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Tufan (2019)'a göre okul müdürlerinin okullarda kuantum liderlik sergileme düzeylerinin her zaman olmasa da çoğu zaman yüksek olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin cinsiyetlerine göre kuantum liderlik farklılığı göstermediği,

öğretmenlerin inisiyatif gösterme becerilerinin kuantum liderlik ile anlamlı düzeyde olduğu görülmüştür.

Turan (2017)'a göre kuantum liderlik davranışı sergileyen okul yöneticilerinin, örgütsel zekâ düzeyine olumlu etkisi olduğu, kuantum liderliğin “liderliğin etkisi etkileşime bağlıdır” alt boyutunun örgütsel zekayı daha çok etkilediği görülmüştür. Lisans mezunu olan öğretmenlerin örgütsel zekaya ve kuantum liderliğe olan algıları diğer eğitim seviyelerine göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin kıdemleri açısından da anlamlı farklılık oluşmamıştır. Okul müdürleri ile 1-2 yıl çalışma gösteren öğretmenlerin diğer görev sürelerine göre kuantum liderlik ile anlamlı farklılık gösterdiği görülmemiştir. Ayrıca öğretmenlerin branşlarına ve cinsiyete göre de farklılık göstermemektedir.

Yoz (2020)'a göre okul müdürlerinin mesleki kıdem ve öğretmen sayılarının kuantum liderlik ile aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak mevcut okul kademeleri, kurum türüne göre ve mevcut bulunan okul müdürü ile çalışma sürelerine göre ise anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerini kuantum lider olarak görmeleri ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Özel okullarda görevli okul müdürlerinin kamu da görev yapan okul müdürlerinden daha yüksek kuantum liderlik sergilediği sonucuna varılmıştır. Okul müdürü ile 3-4 yıl çalışan öğretmenlerinin 1-2 yıl beraber çalışan öğretmenlere göre onları daha fazla kuantum lider olarak gördükleri anlaşılmıştır.

Ertürk Kayman (2008)'e göre MEGEP içinde yer alan okul müdürlerinin kendilerine göre ve aldıkları eğitim sürelerinin sürekli olmasından dolayı kuantum liderlik algısı anlamlı farklılık göstermektedir. Okul müdürlerinin kıdemine göre kuantum liderlik arasında anlamlı farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin eğitim düzeyleri arttıkça kuantum liderlik sergileme düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kosa (2020)'ye göre ankete katılım sağlayanlar işyerlerinde liderlerin yetkinlik ve kıdemlerine göre etkili olmadıkları, kuralcı olmanın ve bunları en iyi şekilde uygulamalarının sonucu olarak liderlik konumuna ulaştıklarını savunmaktadır. Ayrıca çoğu katılımcı insanlarla etkili iletişim kuran ve insan odaklı yaklaşımı ilke edinen liderlere ihtiyaç duydukları sonucuna varmışlardır.

Ünaldı (2019)'a göre öğretmenlerin kendilerine yöneticilik yapanlar açısından kuantum liderliği değerlendirdiklerinde bu algının yüksek olduğunu belirttikleri ancak müdür yardımcılarının bu konuda daha iyi oldukları sonucuna vardıklarını belirtmiştir. Araştırma sonucunda ise yöneticiler açısından kuantum liderliğin medeni duruma, yaş kriterine ve okul türüne göre farklılık göstermediği ama unvan olarak anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenler açısından ise medeni duruma, cinsiyet ve okul türüne göre farklılık göstermediği ancak yaş ve hizmet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Konan ve Mermer (2021)'e göre taraflarınca oluşturulan kuantum liderlik ölçeği sonuçlarında yüksek puan alınması kuantum liderlik özelliklerine yönelik oluşan algının yüksek olduğunu; ölçek sonucunda düşük puan alınmasının ise kuantum liderlik özelliklerine yönelik oluşan algının düşük olduğunu ortaya koymuşlardır.

Turan ve Erçetin (2017)'ye göre yapılan çalışma sonucunda okul yöneticilerin, kuantum liderlik olgusunu çoğu zaman sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin kuantum liderlik algılarının da örgütsel zekâ seviyesinde yüksek derecede etkilediği sonucuna varılmıştır.

VUCA dünyası literatür taramasına göre elde edilen bulgular:

Millar vd. (2018)'e göre VUCA dünyasında yer alan liderlerin sadece meydana gelen değişimlere tepki vermekle kalmayıp aynı zamanda farklı Pazar arayışları ve farklı alanlara yönelmeyi sağladıkları becerisine sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Ayrıca strateji, liderlik ve yönetim olguları üçlünün bilimsel olarak temellerinin yeni olduğu ancak bir arada kullanıldıklarında yöneticiler açısından yıkıcı etkilerinin olduğu sonucuna da varmışlardır.

Schulze vd. (2021)'e göre Covid-19 gibi salgın hastalık durumlarında VUCA'nın etkisiyle yapılacak tüm çalışmaların ve yardımların olumsuz etkilendiği ancak bunun üstesinden gelmek için etkili olan beş faktör olan; etkili bir yetkinin olması, var olan ağ sistemlerinin kullanımının sağlanması, geliştirilen bir projede yer alan tüm paydaşların görevlerini yerine getirmeleri, sahip olunan tedarik kaynaklarının akıllıca kullanımı, önem arz eden öğelerin mevcut durumunun korunması ile sağlanacağı mümkün olduğunu ifade etmişlerdir.

Baran ve Woznyj (2021)'e göre organizasyonların ve liderlerin VUCA'yı tanımları, mücadele etmek için çevikliği arttırmak ve çevikliğe engel oluşturacak durumların

ortadan kaldırılmasını sağlamanın etkili olacağı görüşündedirler. Ayrıca liderlerin oluşan olumsuz durumlar karşısında organizasyon, işletmeler vb. kuruluşlar için yıkıcı etkiye sahip olan sorunları belirleyip buna göre etkili plan yapmaları gerektiğini de ifade etmektedirler. Son olarak VUCA denetimi oluşturarak hem iç çevrelerindeki hem de dış çevrelerinden kaynaklı oluşabilecek sorunlar karşısında liderlerin kendileri ve izleyicileri için çeviklik ile ilgili sorular oluşturmayı sağlayarak gerekli önlemleri almaları önem arz etmektedir.

Yurdasever ve Fidan (2020)'ye göre KOMB etkilerinin bitmeyecek olması ve etkilerinin daha artarak devam edilmesi artık kaçınılmazdır. Bunun normal bir olay gibi kabul edilmesi gerektiği ve klasik yönetim anlayışının bu olgu ile mücadele etmek için yetersiz olduğu sonucuna varmışlardır. Bunun için Johansen tarafından ortaya konulan on yedi liderlik becerisinin bu dünyada uygulanması gerektiği ve böylece liderlerin, işletmelerinin varlıklarını sürdürmeleri için bunun gerekli olduğu düşüncesini savunmaktadırlar.

İnal vd. (2021)'e göre pandemi süresi boyunca yaşanan hem içsel hem dışsal sorunlar işletmelerin çalışmalarını olumsuz olarak etkilemiştir. İşletmelerin belirsizlik ile mücadele etmeleri zaten güç bir durumken pandeminin bu güçlüğü daha da arttırdığı görüşünü savunmaktadırlar. Bu durum ise sadece işletmeleri etkilemekle kalmayıp izleyicileri de etkisi altına almaktadır. Bundan dolayı işletmelerin bu süreci atlatalmaları için; izleyiciler ile olan iletişimin daha etkili yapılması, onların motivelerin yüksek tutularak kaygı durumunun azaltılması, performanslarını arttırmaya yönelik uygulamaların devreye sokulması vb. adımları izlemeleri gerektiği önerilerini sunmuşlardır.

Karatekin Alkoç (2021)'e göre VUCA'nın ortaya koyduğu etkilerden dolayı artık dünyanın eski düzene ve öngörülebilirliğe sahip olamayacağını bundan dolayı iş hayatında olumsuz etkilerin daha da artacağı görüşünü savunarak; liderler ve organizasyonlar, işletmeler vb. kuruluşların artık bu yeni düzene alışıp buna göre bir yol izlemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yurdasever ve Acar Yurdasever (2021)'e göre KOMB olarak ortaya çıkan ve yeni normal olarak önem arz eden bu olgunun yarattığı ve etkili olan değişimlerle yüzleşerek yetenek yönetimi konusunda yeni bir yaklaşımı ortaya çıkarmanın gerekli olduğu düşüncesini savunmaktadırlar. Ayrıca işletmelerinde ilerleyişlerini devam

ettirmeleri için yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar yapmaları gerektiğini de göstermişlerdir. Son olarak hem KOMB'un hem Covid-19 gibi salgın hastalıkların yetenek yönetimi üzerinde son derece etkili olduğu ve bunun kaçınılmaz etkilerinin yaratacağı sonuçlara çözüm üretmek gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Yurdasever ve Fidan (2020)'ye göre iş hayatında, günlük hayatta, işletmelerde yaşanan stres her zaman aynı etkilere sahiptir. Bundan dolayı liderlerin gerek iş hayatında gerekse izleyicilerin üzerindeki bu stresi azaltmaları sahip olacakları yeni liderlik becerilerine bağlıdır. Yani liderlerin yeni liderlik becerilerine sahip olmaları yaşanan stresi azaltmaktadır. Aynı zamanda liderlerin KOMB etkilerine alışmaları ve bilinçli davranmaları da bu durumu azaltmaktadır. Son olarak liderlerin yeni liderlik becerilerine sahip olmaları öz yeterliliklerini arttırdığını ve öz yeterlilikleri arttığı sürece streslerinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan araştırmalar sonucu; VUCA ve Kuantum Liderlik kavramları tek olarak ele alınmakla beraber bir bütün olarak yani tek başlıkta incelenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Çoğunlukla VUCA ile ele alınan konular arasında stres, öz yeterlilik, salgın hastalık olan Covid-19 ile ele alınması, çeviklik, stratejik liderlik vb. olgular sayılabilir. Ayrıca VUCA'da özellikle ele alınarak üzerinde durulan bir liderlik yaklaşımı olarak sadece çevik lider ve stratejik liderlik üzerinde durulduğu görülmüştür. Kuantum liderlik ise genellikle okul çevresi ve okul yöneticileri ele alınarak incelenme sağlanmıştır. Bundan dolayı yapılan bu çalışma VUCA dünyasında Kuantum Liderlik olarak birlikte ele alınarak alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü bilimsel çalışmalar var olan çalışmalarını geliştirerek ve değişik yönlerden ele alınıp farklı olgularla anlamlı bütünlük kazandırılarak ortaya çıkarılabilir. Bu yüzden VUCA dünyasının devam edeceği gerçeği temeline dayanarak, öngörülemeyen olumsuzlukları karşısında yaratıcı vizyonlar yaratarak etkili olacağı düşünülen kuantum liderler, kuantum fizik kaynaklı belirsizlikle mücadelede başarılı olacağı önem arz etmektedir. Çünkü VUCA ve kuantumda geçerli olan belirsizliğin kuantum liderler için tanıdık bir olgu olması mücadele etmeleri için etkili olacağı düşünülmektedir. Bundan dolayı yapılacak diğer araştırmalarda ve çalışmalarda VUCA dünyasında farklı bir liderlik olgusu yaratılarak onun üzerinde durulması önem arz edebilir olarak görülmektedir. Yeni bir liderin VUCA dünyasını iyi tanması, izleyicileri ve işletmelere ona göre yöne

vermesi, oluşacak stres olgusunu ortadan kaldırarak farkındalık yaratmayı sağlaması önem arz etmektedir.

Aynı zamanda yine yapılan literatür araştırmaları sonucunda VUCA dünyasına alternatif olarak yalnızca “VUCA Prime” üzerinde durulduğu görülmüştür. Ancak farklı ve yabancı kaynaklar, çalışmalar incelendiğinde VUCA dünyasına alternatif olacak birkaç alternatif yaklaşım olduğu görülmüştür. Bu alternatiflerden genellikle “BANI” ve “RUPT” ilgi çekmektedir. Bu çalışmada da alternatif olarak sadece “VUCA Prime” ele alınmayıp aynı zamanda “BANI” alternatifine de yer verilerek, dünyada VUCA’nın dışında da etkili olacağı düşünülen alternatiflerin olduğu gözlemlenmiştir. RUPT alternatifine yer verilmemesinin nedeni ise yeterli çalışmaların bulunmamasından kaynaklı olmaktadır.

Bundan sonra bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılar için bazı öneriler yer almaktadır. Bu çalışmada uygulanan anketin daha çok sayıda kişiye uygulanarak anlamlılık düzeylerinin değişip değişilmediğine bakılabilir. VUCA ile Kuantum liderlik olgularının yeniden bir araya getirilerek bu başlık altında birleştirilen daha çok sayıda çalışmanın etkili olacağı düşünülmektedir. Çünkü kuantum fiziğin, kuantum mekaniğin, kuantum liderliğin kısacası kuantumun tek başına VUCA dünyasında oldukça derinden gelen ve sarsıntı yaratacak etkilere sahip olduğu yapılan araştırmalar sonucu daha da önem kazanacağı araştırmacıların ilgisini çekeceği bir alan olarak görülmektedir. Bu yüzden VUCA dünyasını araştıran araştırmacıların kuantum alanını daha yakından tanımalarının çalışmalarına daha çok katkı sağlayacağı tavsiyesi önemlidir. Kuantum alanına girmenin farklı ve alışıldık olguları bile değiştireceği, daha yeni kavramların ortaya çıkacağı önem arz etmektedir.

Son olarak; tanımlamayan ve öngörülebilirliği mümkün olmayan VUCA’nın dünya üzerinde etkilerinin olduğu elbette ki gerçektir ve kaçınılmazdır. Ancak her geçen gün daha da değişen dünya şartlarını karşılayabildiği konusunda VUCA’nın yerine BANI alternatifinin değerlendirilmesinin önem arz ettiği düşünülmektedir. Çünkü dünya dönüp yaşam devam ettiği sürece yeni alternatifler ortaya çıkacak ve birinin her zaman diğerini geçeceği düşüncesi kaçınılmaz olacaktır.

KAYNAKLAR

- Alkın, M. C.** (2006). “*Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.
- Alşal, A.** (2009). “*Bir Kamu Kurumundaki Orta Düzey Yöneticilerin, Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri*”, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi.
- Arıkan, S.** (2001). Otokratik ve demokratik tarzları açısından Atatürk’ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231–257.
- Aykan, E.** (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213–224.
- Bahar, B.** (2019). Etik liderliğin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları: Kavramsal bir inceleme. *OPUS- Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*, 11(18), 2508–2524. <https://doi.org/10.26466/opus.553130>
- Bakan, İ., ve Doğan, İ. F.** (2012). Hizmetkar liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1–12.
- Baloğlu, N.** (2016). Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4), 1858–1866.
- Baran, B. E., ve Woznyj, H. M.** (2021). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(2), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Basadur, M.** (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103–121. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>
- Begeç, S.** (1999). “*Modern Liderlik Yaklaşımı ve Uygulaması*”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.
- Bektaş, Ç.** (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43–53.
- Bennett, N., ve Lemoine, G. J.** (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2014.01.001>

- Bolat, T., ve Seymen, O. A.** (2003). Örgütlerde iş et iğinin yerleştirilmesinde “dönüşümcü liderlik tarzı”nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59–85.
- Bollen, K. A.** (1989). Structural equations with latent variables. New York: Wiley. p.278.
- Canbolat, S. G.** (2016). “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)”, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi.
- Çekmeceliöğlu, H. G.** (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21–34.
- Çelik, M.** (2021). “Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Yönetim Tarzlarına ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Çelik, V.** (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465–474.
- Çimendereli, S.** (1994). “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Dargahi, H.** (2013). Quantum leadership: the implication for Iranian nursing leaders . *Acta Medica Iranica*, 51(6), 411–417.
- Doğan, A.** (2019). 21. yüzyılda liderlik yaklaşımları. İçinde A. Gürer (Ed.), *21. yüzyılda liderlik yaklaşımları* (pp. 251–277). İKSAD Publishing House.
- Doğan, S., ve Özdemir, L.** (2021). Stratejik liderlik kavramı, özellikleri, yetkinlikleri ve stratejik liderlik davranışının işletmelere sağladığı katkılar. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 1(1), 1–13.
- Dönmez, L., ve Karakoç, F. Y.** (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler / Basic principles of scale development. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 40, 39–49. <https://doi.org/10.25282/ted.228738>
- Du, J., ve Chen, Z.** (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.03.003>
- Erol, G., ve Köroğlu, A.** (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45–64.
- Ertürk Kayman, E. A.** (2008). “Türkiye’deki Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (Megep) İçindeki Yaygınlaştırıcı Okul Yöneticilerinin, Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- Feynman, R. P.** (1985). QED. In *the strange theory of light and matter* (pp. 2–2). Princeton University Press, Princeton.
- Fris, J.** (2006). An additional way of thinking about organizational life and leadership: The Quantum Perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48, 1–29.

- Gao, Y., Feng, Z., ve Zhang, S.** (2021). Managing supply chain resilience in the era of VUCA. *Frontiers of Engineering Management*, 8(3), 465–470. <https://doi.org/10.1007/s42524-021-0164-2>
- Gall, M. D., Borg, W. R., ve Gall, J. P.** (1996). Educational research: An introduction. Longman Publishers.
- Geok, S. W., ve Bilal Ali, M. bin.** (2021). A journey of a thousand miles begins with a quantum step: The importance of quantum leadership to promote lifelong learning in organisations. *İlköğretim Online-Elementary Education Online*, 20(3), 235–247. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.03.24>
- Geylani, A.** (2018). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)*, 1(1), 1–23.
- Günçavdı, G.** (2017). Karizmatik liderlik: alan yazın taraması Charismatic leadership: literature review. *IJHAR*, 1(1), 21–34.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E.** (2010). Multivariate data analysis. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hanine, S.** (2019). The paradigm of quantum leadership: Ontology, praxis and application to management. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 2(3), 837–858.
- Horney, N., Pasmore, B., ve O’Shea, T.** (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People&Strategy*, 33(4), 32–38.
- İnal, İ. H., Akdemir, A., ve Cihan Günaydın, S.** (2021). Pandemi sonrası oluşan VUCA ortamının çalışan insan kaynakları kaygı düzeyi ve verimliliği üzerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39), 347–374. <https://doi.org/10.35408/comuybd.769685>
- Johansen, B.** (2008). Get there early: Sensing the future to compete in the present (pp. 1-33). Berrett-Koehler Publishers.
- Karatekin Alkoç, Y.** (2021). Yeni dünya:VUCA dünyası (New world: VUCA world). *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(10), 989–999. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.857>
- Karip, E.** (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443–465.
- Kaya, M.** (2020). “Demokratik ve Otoriter Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi.
- Kesimli, İ.** (2013). Liderlik davranış türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1–10.
- Keskinkılıç Kara, S. B.** (2013). Yeni bilim ve liderlik. *Akademik Bakış Dergisi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 34, 1–13.
- Kline, R. B.,** (2011). Principles and practice of structural equation modelling, 3rd.Edition, NY: Guilford Press.

- Koç, H., Kılıçlar, A., ve Kızanlıkl, M. M.** (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme- A conceptual study on organizational power and sources of power. *Journal of Business Research- Turk*, 8(4), 488–504. <https://doi.org/10.20491/isarder.2016.229>
- Koçer, C.** (2019). “*Bilinçli Farkındalığın Anlamlı İşe Etkisi Sürecinde Örgütsel Farkındalığın Moderatör (Düzenleyici) Rolü*”, Doktora Tezi. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi.
- Konan, N., ve Mermer, S.** (2021). Kuantum liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *E-Uluslararası Pedagoji Dergisi (E-UPAD)*, 1(1), 74–86. <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.13>
- Kosa, G.** (2020). Yöneticilerin kuantum liderlik algılarının incelenmesi üzerine nitel bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 916–926. <https://doi.org/10.33206/mjss.555419>
- Kumar, R.** (2011). *Araştırma yöntemleri yeni başlayanlar için adım adım araştırma rehberi* (Ö. Çokluk, Ed.; 3rd ed.). Edge Akademi Yayın Dağıtım.
- Küçüközkan, Y.** (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve/ Leadership and motivation theories: A theoretical framework. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86–115.
- Luthans, F., ve Broad, J. D.** (2022). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organizational Dynamics*, 51(2), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100817>
- Mahel, A.** (2021). Leadership competencies for the volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) environment: Challenges to higher education. *European Journal of Humanities and Educational Advancements (EJHEA)*, 2(5), 119–138. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/DAC3Q>
- Mert, G., ve Gündoğmuş, B.** (2019). Örgüt çalışanlarında kuantum organizasyon algısının araştırılması/ Investigation of quantum organization perception of employees. *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 6(39), 1734–1757. <https://doi.org/10.26450/jshsr.1276>
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., ve Mahon, J. F.** (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Mofuoa, K.** (2016). Prospering in the Southern Africa’s VUCA world of the nineteenth century: A case of resilience of Basotho of Lesotho. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(2), 164–177. <https://doi.org/10.1108/JEC-09-2014-0019>
- Naktiyok, A.** (2006). E-liderlik: E- liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19–40.
- Oben Ürü, F., Gözükar, E., ve Aksoy, Y.** (2021). Kuantum liderlik-kolektif yeterlik ilişkisi: Kuramsal bir inceleme. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 113–122.
- Orzel, C.** (2011). *Köpeğinize kuantum fiziğini nasıl öğretirsiniz?* Aylak Kitap.

- Özalp, İ., Eren, G., ve Öcal, H.** (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: Liderliğin Fred F. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Eskişehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161–205.
- Özsalmanlı, A. Y.** (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137–146.
- Öztürk, C.** (2016). Argyris’in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085–3098. <https://doi.org/10.15869/itobiad.273166>
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, D., ve Özalp, İ.** (2013). *Yönetim ve organizasyon* (C. Kopal ve İ. Özalp, Eds.; Vol. 1). Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Palalar Alkan, D.** (2015). Etik liderlik ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 109-121.
- Petrie, N.** (2011). *Future trends in leadership development*.
- Saraman, T.** (2017). “*Liderlik Yaklaşımı ve Douglas Mcgregor’un X Ve Y Teorisi: Bartın Üniversitesi’nde Çalışan İdari Personel Üzerine Bir Çalışma*”, Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi.
- Schick, A., Hobson, P. R., ve Ibsch, P. L.** (2017). Conservation and sustainable development in a VUCA world: The need for a systemic and ecosystem-based approach. *Ecosystem Health and Sustainability*, 3(4), 1–12. <https://doi.org/10.1002/ehs2.1267>
- Schulze, C., Welker, A., Kühn, A., Schwertz, R., Otto, B., Moraldo, L., Dentz, U., Arends, A., Welk, E., Wendorff, J.-J., Koller, H., Kuss, D., ve Ries, M.** (2021). Public health leadership in a VUCA world environment: Lessons learned during the regional emergency rollout of SARS-CoV-2 vaccinations in Heidelberg, Germany, during the COVID-19 Pandemic. *Vaccines*, 9(8), 1–14. <https://doi.org/10.3390/vaccines9080887>
- Seow, P.-S., Pan, G., ve Koh, G.** (2019). Examining an experiential learning approach to prepare students for the volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) work environment. *The International Journal of Management Education*, 17(1), 62–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.12.001>
- Shelton, C. K.** (2001). The quantum skills model in management: A new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 264–273.
- Şimşek, A.** (2006). “*Duygusal Zekanın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi”, Ankara Üniversitesi
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., ve Türköz, T.** (2012). Otantik liderlik ölçeği Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (4), 89–106. DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0212.x

- Tağraf, H., ve Çalman, İ.** (2010). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135–154.
- Tavakol, M., ve Dennick, R.** (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–5. DOI: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd. <https://marian-temmen.medium.com/bani-vs-vuca-a-new-acronym-for-a-new-world-59c7be2dddce>.
- Tor, H.** (2018). “*Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrenciler İle Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi.
- Tufan, M.** (2019). “*Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İnisiyatif Alma Düzeyleri Arasındaki İlişki (Kartal İlçesi Örneği)*”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Turan, İ., Şimşek, Ü., ve Aslan, H.** (2015). Eğitim araştırmalarında likert ölçeği ve likert-tipi soruların kullanımı ve analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 186–203.
- Turan, S.** (2017). “*Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi (Zonguldak İli Örneği)*”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Turan, S., ve Erçetin, Ş. Ş.** (2017). Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyine etkisi. *Journal of Turkish Studies*, 12(6), 761–782. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.11571>
- Ural, Ş.** (2015). Newtoncu bilim anlayışı. *Kilikya Felsefe Dergisi*, 1, 11–22.
- Uysal, G.** (2017). *Tannenbaum ve Schmidt ve liderlik doğrusu eğrisi*. 1–7. https://www.researchgate.net/publication/316785712_Tannenbaum_ve_Schmidt_ve_Liderlik_Dogrusu_Egrisi
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., ve Oğuz, E.** (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. İTO Yayınları.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K.** (2018). Stratejilerin uygulanması-2: Yönetim biçimleri paylaşılan değerler insan kaynakları ve işletme yetenekleri. In *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Vol. 9, pp. 1–474). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ünalı, G.** (2019). Kuantum liderlik anlayışının kamu ve özel okullardaki farklılıklarının incelenmesi: Adana ili örneği. *Social Sciences Studies Journal*, 5(36), 2897–2902. <https://doi.org/10.26449/sssj.1523>
- Üzüm, B., ve Uçkun, S.** (2019). Post modern bir metafor: Kuantum organizasyonlar ve kuantum liderlik. *The Journal of Social Science*, 3(5), 80–90. <https://doi.org/10.30520/tjsosci.487853>
- Worley, C. G., ve Jules, C.** (2020). Covid-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a vuca world. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279–283. <https://doi.org/10.1177/0021886320936263>

- Yavaş, T., ve Polat, M.** (2013). Eğitimde örgütsel gelişme ve kuantum örgütler. *Eğitimde örgütsel gelişme ve kuantum örgütler*. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, İstanbul, Türkiye. 1–543. https://www.researchgate.net/profile/Tuba-Yavas/publication/312328635_Egitimde_Orgutsel_Gelisme_ve_Kuantum_Orgutler/links/5a1bed88aca272df080f3d0e/Egitimde-Oerguetel-Gelisme-ve-Kuantum-Oerguetler.pdf
- Yavaş Taşdelen, T., ve Polat, M.** (2015). Organizational development and quantum organizations. *International J. Soc. Sci. ve Education*, 5(4), 570–579.
- Yıldırım, N.** (2017). Dağıtımçı liderlik: Kavramsal bir çerçeve. *International Journal of Field Education*, 3(2), 18–25. <https://doi.org/10.32570/ijofe.356850>
- Yılmaz, H.** (2019). Otantik liderlik davranışlarının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: Kantitatif bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 160–182. <https://doi.org/10.25287/ohuibf.452985>
- Yılmaz, İ.** (2008). “*Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri*”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Yörük, D., ve DüNDAR, S.** (2011). Türkiye’deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93–106.
- Yoz, E.** (2020). “*Öğretmenlerin Bireysel Yenilikçilik Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Okul Müdürlerinin Kuantum Liderlik Davranışları*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Yücebalkan, B.** (2020). Kuantum liderlik ile kuantum paradigmasının ilişkisi. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(34), 1357–1366. <https://doi.org/10.31576/smryj.587>
- Yurdasever, E.** (2019). “*Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerileri ile Stres İlişkisi: KOMB (Vuca) ve Öz Yeterlilik Etkileşimi*”, Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi.
- Yurdasever, E., ve Acar Yurdasever, K.** (2021). Yetenek yönetiminin değişimi: KOMB ve covid-19 pandemisi bağlamında bir değerlendirme. *ASBİ Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 113–135. <https://doi.org/10.11616/basbed.v21i60671.850903>
- Yurdasever, E., ve Fidan, Y.** (2020). KOMB (VUCA) dünyası ve yeni liderlik becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1638–1664. <https://doi.org/10.15869/itobiad.705576>
- Yurdasever, E., ve Fidan, Y.** (2020). Yöneticilerde yeni liderlik becerileri ile stres ilişkisi: KOMB (VUCA) ve öz yeterlilik etkileşimi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 119–130. <https://doi.org/10.18506/anemon.712335>
- Zohar, D.** (2018). *21. Yüzyılda liderlik* (Ç. Aldatmaz, Ed.; Vol. 1). The Kitap Yayınları.

Živadinović, K. N. (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize: Defining the basic product attributes using the factor analysis. *Ekonomski pregled*, 55, 952–966.

Internet

- Aksoy, T.** (2015). “*Dönüştürücü Liderlik*”. Alındığı tarih: 14.12.2022, adres: <https://www.temelaksoy.com/donusturucu-liderlik/>.
- Alvarez, A.** (2021). “*BANI or VUCA: Which is Your Vision of Reality?* Netmind”. Alındığı tarih: 18.12.2022, adres: <https://netmind.net/en/bani-or-vuca/>.
- Anonim.** (2011). “Next Practices/Tecnologies Tools and Methodologies: Stragic Foresights in VUCA World”. Areete. Alındığı tarih: 4.12.2022, adres: <https://areete.wordpress.com/2011/12/20/vuca-and-leadership-skills-for-future/>.
- Baydaroğlu, M.** (2020). *Yeni dünya düzensizliği: VUCA*. Ekovitrin. Alındığı tarih: 17.12.2022, adres: <https://www.ekovitrin.com/yeni-dunya-duzensizligi-vuca-makale,1769.html>.
- Birol, S.** (2022). “*Etik Liderlik Nedir? Etik Lider Nasıl Olunur?*”. Hayatın Ritmi Danışmanlık, Koçluk, Eğitim. Alındığı tarih: 14.12.2022, adres: <https://hayatinritmi.com.tr/etik-liderlik-nedir-etik-lider-nasil-olunur/>.
- Brittain, B.** (2012). “Leadership perfect: Leading from the whole you.” Ivey Business Journal. Alındığı tarih: 4.12.2022, adres: <https://iveybusinessjournal.com/publication/leadership-perfected-leading-from-the-whole-you/>.
- Canan, S.** (2008). “*Kuantum fiziği ve sinir bilimleri*”. SinanCanan.Net. Alındığı tarih: 3.01.2023, adres: <https://www.sinancanan.net/kuantum-fizigi-ve-sinir-bilimleri/>.
- Cascio, J.** (2020). “*Facing the Age of Chaos*”. Medium. Alındığı tarih: 18.12.2022, adres: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
- Çapan, A.** (2019). “*VUCA Dünyasında Liderlik*”. Sektörüm Dergisi. Alındığı tarih: 18.12.2022, adres: <https://www.sektorumdergisi.com/vuca-dunyasinda-liderlik/>.
- Editor.** (2021). “*Liderlik Nedir? İyi Bir Liderde Olması Gereken Özellikler*”. Ofmark. Alındığı tarih: 9.12.2022, adres: <https://www.ofmark.com/blog/liderlik-nedir-iyi-bir-liderde-olmasi-gereken-ozellikler/>.
- En Özel Ders.** (2020). “*Büyük Adam Teorisi Nedir?*”. Alındığı tarih: 12.12.2022, adres: <https://enozelders.com/buyuk-adam-teorisi-nedir/>.
- Gök, A.** (2019). “*Psikiyatride Kuantum Fiziğın Anlamı*.” Aligok. Alındığı tarih: 2.01.2022, adres: <https://www.aligok.com.tr/psikiyatride-kuantum-fiziginin-anlami/>.

- Görgü, T. B.** (2018). “*Otantik Liderlik nedir?*” *Enthusiast*. Alındığı tarih:14.12.2022, adres: <https://www.enthusiast.ist/post/otantik-liderlik-nedir>.
- Grabmeier, S.** (2020). “*BANI Versus VUCA: A New Acronym to Describe the World.*” Stephan Grabmeier. Alındığı tarih:18.12.2022, adres: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>.
- Gürdere Erman, Y.** (2021). “*Yeni Dünya: “BANI” Dünyası.*” *LinkedIn*. Alındığı tarih:18.12.2022, adres: https://tr.linkedin.com/pulse/yeni-d%C3%BCnya-bani-d%C3%BCnyas%C4%B1-ye%C5%9Fim-g%C3%BCrdere-erman?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card.
- Güvenç Ağaoğlu, Ö.** (2022). “*Holizm Nedir?*” *Bilgi Ustam*. Alındığı tarih:15.12.2022, adres: <https://www.bilgiustam.com/holizm-nedir/>.
- Işık, İ.** (2021). “*Kuantum Sıçrama Nedir?*” *IENSTITU*. Alındığı tarih: 2.01.2023, adres: <https://www.ienstitu.com/blog/kuantum-sicrama>.
- Karakaş, S.** (2017). “*Great Man Theory- Büyük Adam Kuramı.*” *Psikoloji Sözlüğü*. Alındığı tarih:12.12.2022, adres: <https://www.psikolojisozlugu.com/great-man-theory-buyuk-adam-kurami>.
- Kavcar, L.** (2020). “*Liderlik Nedir?*” *Gemba Akademi*. Alındığı tarih:10.12.2022, adres:<https://gembaakademi.com/liderlik-nedir/#:~:text=Basit%20bir%20tan%C4%B1m%20liderli%C4%9Finn%20bir,strateji%20ile%20y%C3%B6nlendirmek%20anlam%C4%B1na%20gelebilir>.
- Koyun, S.** (2020a). “*Yol-Amaç Teorisi ve Liderlik Stilleri.*” *Sezgin Koyun*. Alındığı tarih:13.12.2022, adres: <https://www.sezginkoyun.com/yol-amac-teorisi/>.
- Koyun, S.** (2020b). “*Otoriter veya Otokratik Liderlik Nedir?*” *Autocratic Liderlik Örnekleri*. *Sezgin Koyun*. Alındığı tarih:14.12.2022, adres: <https://www.sezginkoyun.com/otokratik-liderlik/>.
- Koyun, S.** (2020c). “*Douglas McGregor’un X ve Y Teorisi: Motivasyon ve Yönetim Teorileri.*” *Sezgin Koyun*. Alındığı tarih:13.12.2022, adres: <https://www.sezginkoyun.com/douglas-mcgregorun-x-ve-y-teorisi/#:~:text=McGregor'un%20Teorisi%20X%20ve,konusunda%20iyi%20mser%20bir%20g%C3%B6r%C3%BC%C5%9Fe%20dayanmaktad%C4%B1r>.
- Kültür Denizi.** (2019). “*Olgunlaşma Teorisi.*” Alındığı tarih: 13.12.2022, adres: <https://www.kulturdenizi.com/olgunlasma-teorisi/>.
- Mangtay, İ.** (2022). “*Değişen Dünyanın Dili: VUCA ve BANI.*” *Kartaca*. Alındığı tarih:18.12.2022, adres: <https://kartaca.com/degisen-dunyanin-dili-vuca-ve-bani/>.
- Martin, T.** (2020a). “*The Future of Work: Staying on the Positive Side of Technology.*” *Forward Intelligence Group*. Alındığı tarihi: 4.12.2022, adres: <http://forward-intelligence.com/the-future-of-work-staying-on-the-positive-side-of-technology/>.

- Martin, T.** (2020b). "Who Should You Blame for Covid-19?" Forward Intelligence Group. Alındığı tarih: 4.12.2022, adres: <http://forward-intelligence.com/who-should-you-blame-for-covid-19/>.
- Martin, T.** (2017). "Is the Balkanisation of Democracies a Consequence of Increasing Individuality?" Forward Intelligence Group. Alındığı tarih: 4.12.2022, adres: <http://forward-intelligence.com/is-the-balkanisation-of-democracies-a-consequence-of-increasing-individuality/>.
- Martin, T.** (2014). "Edge Execution Requires Guidance- An Example From the Use Military" Forward Intelligence Group. Alındığı tarih: 4.12.2022, adres: <http://forward-intelligence.com/edge-execution-requires-guidance-an-example-from-the-us-military/>.
- Milliyet.** (2022). "*Liderlik Nedir, Çeşitleri Nelerdir? İyi Bir Lider Hangi Özelliklere Sahip Olmalıdır?*" Alındığı tarih:14.12.2022, adres: <https://www.milliyet.com.tr/egitim/liderlik-nedir-cesitleri-nelerdir-iyi-bir-lider-hangi-ozelliklere-sahip-olmalidir-6726075>.
- Mitzkus, S.** (2022). "*BANI World: What is it and Why We Need it?*" Digital Leadership. Alındığı tarih: 18.12.2022, adres: <https://digitalleadership.com/blog/bani-world/>.
- Özkan, S.** (2013). "*Kuantum düşünce tekniği nedir?*" Serkan Özkan. Alındığı tarih: 3.01.2023, adres: <http://www.serkanozkan.com.tr/Icerik.aspx?id=26#:~:text=Gelecekte%20olmas%C4%B1n%C4%B1%20istedi%C4%9Fimiz%20durumlar%2C%20kendimizde,etkileyerek%20zincirleme%20reaksiyonlara%20neden%20Olur>.
- Polkinghorne, J.** (2012). "The Consequences of Quantum Theory." Dialogue Theology ve Naturwissenschaften. Alındığı tarih: 4.12.2022, adres: <https://www.theologie-naturwissenschaften.de/en/dialogue-between-theology-and-science/editorials/quantumtheory>.
- Sağdıç, A.** (2016). "*Liderliğe Giden Yolda Yeni Bir Kavram: Mindfulness.*" Pazarlamasyon. Alındığı tarih:14.12.2022, adres: <https://www.pazarlamasyon.com/liderlige-giden-yolda-yeni-bir-kavram-mindfulness>.
- Saka, H.** (2019). "Mevkisini Değil Etkisini Konuşturanlar." Yeni Şafak. Alındığı tarih: 4.12.2022, adres: <https://www.yenisafak.com/hayat/mevkisini-degil-etkisini-konusturanlar-3502041>.
- Sönmez, İ. O.** (2019). "*VUCA Dünyasında Bireysel ve Kurumsal Olarak Hayatta Kalmak.*" Doğru Yönetim İnsan Yönetimi Yazıları. Alındığı tarih:17.12.2022., adres: <http://www.dogruyonetim.com/insan-yonetimi/vuca-dunyasinda-bireysel-ve-kurumsal-olarak-hayatta-kalmak/>.
- Sullivan, J.** (2012). "VUCA: The New Normal For Talent Management And Workforce Planning." ERE. Alındığı tarih: 4.12.2022, adres: <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>.

- Şahin, K.** (2016a). “*Anket Tasarımı.*” Kemal Şahin. Alındığı tarih: 1.01.2023, adres: <https://www.kemalsahin.com/docs/sosyal-bilimlerde-arastirma-ve-veri-analizi-yontemleri/veri-toplama/anket/>.
- Şahin, K.** (2016b). “*Araştırma Türleri: Nicel ve Nitel Araştırma.*” Kemal Şahin. Alındığı tarih: 2.01.2023, adres: <https://www.kemalsahin.com/docs/sosyal-bilimlerde-arastirma-ve-veri-analizi-yontemleri/bilimsel-arastirma/arastirma-yontemleri/>.
- Şahin, K.** (2016c). “*Ölçek Güvenilirliği ve Ölçek Geçerliliği.*” Kemal Şahin. Alındığı tarih: 3.01.2023, adres: <https://www.kemalsahin.com/docs/sosyal-bilimlerde-arastirma-ve-veri-analizi-yontemleri/degiskenlerin-olcumu-ve-olcek-turleri/olcek-guvenilirligi-ve-olcek-gecerliliği/>.
- Şahin, K.** (2016d). “*Örneklem ile Evren Arasındaki İlişki Nedir?*” Kemal Şahin. Alındığı tarih: 3.01.2023, adres: <https://www.kemalsahin.com/docs/sosyal-bilimlerde-arastirma-ve-veri-analizi-yontemleri/evren-ve-orneklem/orneklem-ile-evren-arasindaki-iliski-nedir/>. <https://doi.org/10.1108/01437730110403196>
- Temmen, M.** (2021). “*BANI vs VUCA— A New Acronym for a New World.*” Marian Temmen. Alındığı tarih: 18.12.2022, adres: <https://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-in-the-v-u-c-a-world/>.
- Tovar, P.** (2015). “*Leadership challenges in the V.U.C.A world.*” Oxford Leadership. Alındığı tarih: 4.12.2022, adres: <https://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-in-the-v-u-c-a-world/>.
- Wikipedi.** (2021). “*SPSS.*” Alındığı tarih: 3.01.2023, adres: <https://tr.wikipedia.org/wiki/SPSS>.
- Vuca Eğitim ve Danışmanlık.** (2022). “*OKR'nin Temel Paradigması; VUCA-Prime ve Çevik (Agile) Yönetim.*” Alındığı tarih: 17.12.2022, adres: <https://vucadanismanlik.com/yazi-makale-ve-sunumlar/okr-nin-temel-paradigmasi-vuca-prime-ve-cevik-agile-yonetim/23>.
- Wikipedia.** (2010). “*Thurstone scale.*” Alındığı tarih: 3.01.2023, adres: https://en.wikipedia.org/wiki/Thurstone_scale#:~:text=It%20was%20developed%20by%20Louis,it%20is%20judged%20to%20be.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

Günümüzde birçok liderlik çeşidi bulunmasına karşın şu an içinde bulunduğumuz VUCA dünyasını etkin bir şekilde yöneteceği konusunda etkili olacağını inandığımız “Kuantum Liderlik” hakkında siz değerli katılımcıların görüşlerine ihtiyaç duymaktayız. Ankete vermiş olduğunuz samimi cevapların değerlendirilmesi sonucunda anketin gerek akademi dünyasına gerekse iş dünyasına büyük katkı sağlayacağını düşünmekteyiz. Tüm cevaplarınız sadece akademik çalışmamız amaçlı kullanılacaktır ve diğer kişi, kurum ve kuruluşlarla size özel cevaplar paylaşılmayacaktır.

Çalışmamıza vereceğiniz değerli katılımlarınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Songül ÇİÇEK

Gedik Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP

Gedik Üniversitesi Öğretim Üyesi

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kadın	Erkek					
Eğitim Durumu	İlkokul	Ortaokul	Lise	Ön lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Çalışılan Kurum	Kamu	Özel					

Katılımcıların Yaş, Çalışma Süresi Ve Yöneticilik Görev Sürelerine Ait Betimsel Bilgiler

Yaş	25 yaş ve altı	26-45 yaş arası	46-65 yaş arası	66 yaş ve üstü
Çalışma Süresi	1-10 yıl	11-20 yıl	21-30 yıl	31 yıl ve üzeri
Yöneticilik Görev Süresi	1-10 yıl	11-20 yıl	21- 30 yıl	31 yıl ve üzeri
Yönetilen kişi sayısı	1-30 kişi	31-60 kişi	61- 90 kişi	91 ve üzeri

Anket Soruları

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Liderlik sebep sonuç ilişkisiyle açıklanabilen etkisi kişisel güce bağlı sürekli bir süreçtir.					
2. Lider Kurumda ortak bir vizyon oluşturacak güce sahip olmalıdır.					
3. Lider kurumda örgüt kültürünü zenginleştirmek ve kuvvetlendirmek için çalışmalıdır.					
4. Lider kurumda diğer çalışanlarla iş birliği yapmak ve örgüte sahip çıkmak zorundadır.					
5. Lider kurumunu öğrenen örgüt olma yönünde teşvik etmelidir.					
6.Lider örgüt üyelerinin açık iletişimini destekleyecek uygulamalar yürütmelidir.					
7. Lider örgüt üyelerinin iyi ilişkilerini desteklemelidir.					
8.Lider örgüt üyelerini iş ve süreçler hakkında yüreklendirmeli ve desteklemelidir.					
9. Lider örgüt çalışanlarını yetiştiren ve kişi merkezli bir örgüt geliştirmek için çalışmalıdır.					
10. Liderliğin etkisi iletişime dayalıdır.					
11.Liderliğin etkisi kurulan iletişime göre gelişen bağlılığa göre şekillenmektedir.					
12.Lider belirsizlik durumunda korkmadan karar verme yeteneğine sahip olmalıdır.					
13. Lider kriz ve kaos ortamlarında inisiyatif alabilen hızlı karar verebilen bir anlayışa sahip olmalıdır.					
14.Lider örgütün başarısı için ortak çalışma ve iş birliği kapsamında örgüt ikliminin oluşmasından sorumludur.					

Ek-2: Anket Formu

Bu bölümde dünyada her alanda yaşanan oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık kelimelerinin baş harflerinden oluşan VUCA(KOMB) dünyasının hakkındaki düşüncelerinizi öğrenmek için hazırlanan ankete katılmanızı rica ediyoruz.

Çalışmamıza vereceğiniz değerli katılımlarınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Songül ÇİÇEK
ERKASAP

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet

Gedik Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi
Öğretim Üyesi

Gedik Üniversitesi

ANKET SORULARI

İFADELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Çevremdeki olayların sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.					
2.Karşılaştığım problemler, anlaşılması güç birçok sebebe dayanmaktadır.					
3.Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hâkim olan bir kargaşa ve kaos hali mevcuttur.					
4.Karar vermem gereken konularda, çok yönlü, karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır.					
5.Çok sayıda veriye sahip olma, bunların kullanımını sırasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır.					
6.Çevremde değişimin hızı son derece yüksektir.					
7.Çevremdeki değişim sayısı çok fazladır.					
8.Çevremdeki değişim, son derece istikrarsızdır.					
9.Çevremdeki değişim, öngörülemeyen bir değişimdir.					
10.Gelecekte değişimin daha da artacağını düşünüyorum.					
11.Çevremdeki olayların gerçek sebepleri konusunda bir bulanıklık söz konusudur.					
12.İçinde bulunduğum ortamda, attığım adımların sonuçlarını öngöremiyorum.					
13.İş başarısı için hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum.					

14. Bir konuda karar aldığımda, bir sonraki aşamada ne ile karşılaşacağım net değildir.					
15. Bir konuda yeterli bilgi sahibi olsam da, neyle karşılaşacağımı tahmin etmekte zorlanıyorum.					
16. Karar alma aşamasında geleceği öngörmekte zorlanıyorum.					
17. İş ortamında, hiç beklenmedik bir durumla karşılaşma ihtimalim yüksektir.					
18. İş ortamında, bir durum hakkında yeterli bilgimin olmadığı durumları daha sık yaşıyorum.					
19. Sebep ve sonucunu bildiğim bir olayın, nasıl bir etki oluşturacağı konusunda belirsizlik yaşıyorum.					
20. Geçmiş deneyimlerimin, gelecekte her zaman işe yaramayacağını düşünüyorum.					

İlginize teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans : 2018, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

Yüksek Lisans : İstanbul Gerdik Üniversitesi, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

