



## SIRA DIŞI LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNE BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI\* A STUDY OF DEVELOPING A SCALE ON EXTRAORDINARY LEADERSHIP STYLES

Yunus YILAN<sup>1</sup>, Belkıs ÖZKARA<sup>2</sup>



1. Öğr. Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sandıklı Meslek Yüksekokulu, yunusyilan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5467-8675>
2. Prof. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, bozkara8@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2120-0373>

**Makale Türü** Article Type  
Araştırma Makalesi Research Article

**Başvuru Tarihi** Application Date  
05.04.2021 04.05.2021

**Yayına Kabul Tarihi** Admission Date  
05.07.2021 07.05.2021

DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.910068>

\* Bu çalışma Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından 18.SOS.BİL.12 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.”

Ayrıca Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yapılan “Sıra Dışı Liderlik Tarzlarının Algılanan Örgütsel Politikaya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü” adlı doktora tezinden türetilmiştir  
4-5 Kasım 2016 tarihinde Çukurova Üniversitesi’nde gerçekleştirilen “4.Örgütsel Davranış Kongresi”nde, sözlü bildiri özeti olarak sunulmuştur.

### Öz

Kaos, belirsizlik ve karmaşa sonucunda ortaya çıkan sıra dışı liderler, büyük örgütlerin başarısızlığında veya başarısında önemli bir rol oynayan etkili kişilerdir. Ancak yaşadığımız geniş sosyal sistemde ve dünyada önemli bir etkiye sahip olan sıra dışı liderleri sınıflandırmaya yardımcı olacak ve liderlik düzeylerinin belirlenmesi için kullanılabilecek kapsamlı bir ölçek bulunmamaktadır. Literatürdeki bu boşluktan hareketle çalışmanın amacı; sıra dışı liderlik tarzlarını karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlik açısından ele alan bir ölçek geliştirmektir. Bu doğrultuda Bedell-Avers, Hunter ve Mumford (2008)’un 120 liderin biyografilerini incelemesi sonucunda oluşturduğu senaryolardan yola çıkarak bir ifade havuzu oluşturulmuştur. Turizm sektörünün iş yükü bakımından en yoğun alanı olan otel işletmelerinin çalışanlarını kapsayan bir örneklem üzerinde yapılan analizler sonucunda 24 maddeden oluşan sıra dışı liderlik ölçeği geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sıra dışı Liderlik, Karizmatik Liderlik, İdeolojik Liderlik, Pragmatik Liderlik, Ölçek Geliştirme.

### Abstract

Extraordinary leaders, who emerged as a result of chaos, uncertainty and confusion, are influential people who play an important role in the failure or success of large organizations. However, there is no comprehensive scale that can help classify the extraordinary leaders who have a significant impact in the large social system and world we live in and that can be used to determine their leadership levels. Based on this gap in the literature, the aim of the study is; is to develop a scale that considers extraordinary leadership styles in terms of charismatic, ideological and pragmatic leadership. In this direction, an expression pool was created based on the scenarios that Bedell-Avers, Hunter and Mumford (2008) created as a result of examining the biographies of 120 leaders. An extraordinary leadership scale consisting of 24 items was developed as a result of the analyzes made on a sample covering the employees of hotel businesses, which is the most intense area of the tourism sector in terms of workload.

**Keywords:** Extraordinary Leadership, Charismatic Leadership, Ideological Leadership, Pragmatic Leadership, Scale Development.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The aim of this study is to develop an extraordinary leadership scale based on the scenarios that Bedell, Hunter, and Mumford (2008) created as a result of examining the biographies of 120 leaders. Lack of a scale for measuring charismatic, ideological and pragmatic leadership perceptions, considered as extraordinary leadership styles, will contribute to the literature.

### **Research Questions**

This research is a scale development study. The aim is to measure employees' perceptions of charismatic, ideological and pragmatic leadership styles.

### **Literature Review**

Leadership theories have changed depending on the conditions faced by organizations. At the beginning of the industrialization process, the leaders who influence human behaviors by using rational legal authority on the basis of scientificity and rationality by going beyond traditional methods and management styles, and the changes faced by organizations over time have brought forward leaders who influence people to manage change and transformation. In this context, research on leadership has also changed from the characteristics of the leader to his relations with the audience and the effect of environmental conditions. Recently, research on leadership has focused on the organizational orientation of the leader based on his personal characteristics. Leadership in periods when critical changes accelerated for organizations. Leadership traits determined by Burns (1978) and developed by Bass (1985) were defined as transactional and transformational. In recent years, research on leadership has focused on either the darker aspects of the personality traits of leaders or their attitude towards unpredictable conditions such as the uncertainties, crises and turbulence created by rapid change. Under these circumstances, observations of the leader's role seem to reveal extraordinary leadership (Beyer, 1999). Mumford et al. (2000) argue that under conditions of turbulence/turmoil, change and crisis, the behavior of complex social systems will become unforeseen, resulting in new opportunities and threats. At the same time, the actions required to effectively answer to these threats and opportunities will be uncertain because people cannot understand the causes and outcomes of these change events (Mumford & Strange, 2002). Thus, leaders can make an extraordinary impact by performing logical activities that explain the ways of goals and achieving goals. Mumford (2006) made the first conceptualization of extraordinary leadership based on Weber (1924)'s discussions about charisma. Accordingly, he stated that there are 3 ways to extraordinary leadership. These are charismatic, ideological and pragmatic leadership. Mumford (2006) suggests charismatic, ideological and pragmatic leadership to create this effect. Charismatic leaders often emphasize positive and forward-looking goals to carry out logical activities (Conger & Kanungo, 1988). Charismatic leaders encourage followers to act on the reasons for achieving goals. It motivates and directs its followers through communication to ensure that they achieve their goals (Moghaddam, 2005). In addition to communication, it also creates expectations for followers

to achieve their goals. In this way, charismatic leaders give followers the freedom to act to achieve goals. Because they gain influence and control through targets. Like charismatic leaders, ideological leaders also have goal-oriented qualities. However, instead of building their work and models on future goals, ideological leaders underline the leader's goals based on personal past experiences. In doing so, they are interested in followers who believe in goals and values. In other words, ideological leaders interact with like-minded people rather than the masses. This situation encourages shared leadership. As a result, it focuses on the causes of the changes that prevent the realization of the goals with actions instead of goals (Mumford et al. 2008). Unlike the models used by ideological and charismatic leaders, pragmatic leaders do not dwell on the underlying goals of their actions. Targets according to pragmatic leaders, created by objective threats and evident opportunities in the current situation. For this reason, the reasons that pose threats and opportunities in the local situation are emphasized by pragmatic leaders (Mumford & Van Doorn, 2001). So pragmatic leaders tend to be situational. Because pragmatic leaders. They control the causes, which include both their followers and situational factors, by actions and to varying degrees of controllable reasons (Mumford et al. 2008).

### **Methodology**

Literature studies have been examined. Bedell-Avers et al. (2008) created the item with the scenarios study. The items were examined by experts and a pilot study was conducted. Then, the main work was done to create the final scale. Questionnaire method was used to collect data. Reliability, validity and factor analysis were made in the study.

### **Results and Conclusions**

In the analysis made as a result of the pilot and main application; items are grouped under charismatic, ideological and pragmatic leadership. An extraordinary leadership scale consisting of 24 items was developed. Despite these data, the study has several limitations. In addition to the lack of sufficient studies on the subject, it is among the limitations of the study that the research is carried out in the tourism sector together with cost and time factors, and it does not reflect the universe completely. However, the absence of scale studies regarding extraordinary leadership will shed light on the future studies. In case of studies in different sectors, it is extremely important in terms of revealing the validity of the scale on a global scale. Complex and chaotic environments have many implications for leader's emergence and performance. Orderly environments support pragmatic leaders, and chaos environments support ideological leaders. Both charismatic and pragmatic leaders are more likely to appear in complex settings and perform effectual. In addition, survival of the leader's prescriptive mental model is more important for ideological and charismatic leaders (Mumford et al. 2008). As a result, it is expected that the extraordinary leadership scale, the extraordinary leadership that manifests itself in the environment of crisis, chaos and uncertainty, will contribute to the literature with studies to be made by associating it in different sectors and fields.

## 1. GİRİŞ

Örgütler sıra dışı zamanlarda sıra dışı liderlere ihtiyaç duyarlar. Özellikle belirsizliğin yoğun olduğu kriz dönemlerinde ortaya çıkan alışılmadık sorunlar karşısında çalışanların ne yapacağını, nasıl davranacağını bilememesi sıra dışı liderlerin rolünü öne çıkarmaktadır.

Liderlikle ilgili teoriler örgütlerin karşı karşıya kaldığı koşullara bağlı olarak değişmiştir. Endüstrileşme sürecinin başlarında geleneksel yöntemlerin ve yönetim tarzlarının dışına çıkarak bilimsellik ve rasyonellik temelinde, kurallara dayanarak yönetme ussal yasal otoriteyi kullanarak insan davranışlarını etkileyen liderleri öne çıkarırken, zamanla örgütlerin karşı karşıya kaldıkları değişimler liderin değişim ve dönüşümü yönetmek için insanları etkileyen liderleri öne çıkarmıştır. Bu çerçevede liderlik konusunda yapılan araştırmalarda liderin özelliklerinden, izleyicilerle ilişkilerine ve çevre/ortam koşullarının etkisine doğru değişme göstermiştir.

Yakın zamanlarda liderlik konusundaki araştırmalar liderin kişisel özelliklerine dayanarak örgütsel alanda yönelimlerine yoğunlaşmıştır. Örgütler için kritik değişimlerin hızlandığı dönemlerde liderlik; Burns (1978) tarafından belirlenen ve Bass (1985) tarafından geliştirilen; transaksiyonel (işlemsel) ve transformasyonel (dönüşümcü/dönüşümsel) liderlik özellikleri ile tanımlanmıştır. Ayrıca son yıllarda yapılan liderlikle ilgili araştırmalar ya liderlerin kişilik özelliklerinin karanlık yönlerine (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011) ya da hızlı değişimin yarattığı belirsizlikler, krizler ve çalkantılar gibi tahmin edilemeyen koşullar karşısındaki tavrına yöneliktir (Mumford ve Strange, 2002). Bu koşullar altında liderin rolüne ilişkin gözlemler sıra dışı liderliği ortaya çıkarıyor gibi görünmektedir (Beyer, 1999).

Mumford vd. (2000), türbülans/kargaşa, değişim ve kriz koşulları altında karmaşık sosyal sistemlerin davranışının önceden tahmin edilemez hale geleceğini, bunun bir sonucu olarak yeni fırsatlar ve tehditler ortaya çıkacağını ileri sürmektedir. Aynı zamanda bu tehditlere ve fırsatlara etkili bir şekilde cevap verilmesi için gereken eylemler de belirsizdir, çünkü insanlar bu değişim olaylarının nedenlerine ve sonuçlarına anlam verememektedir (Mumford ve Strange, 2002). Böylece liderler hedeflere ulaşma yollarını ve hedefleri netleştiren mantıklı faaliyetler yürütmek suretiyle sıra dışı bir etki oluşturabilmektedir.

Mumford (2006) sıra dışı liderliğe ilişkin ilk kavramlaştırmayı Weber (1924)'in karizma ile ilgili tartışmalara dayanarak yapmıştır. Buna göre sıra dışı liderliğe giden üç yol olduğunu belirtmiştir. Bunlar karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderliktir.

Karizmatik liderler, mantıklı faaliyetleri yürütmek için genellikle olumlu ve geleceğe dönük hedefleri vurgulamaktadırlar (Conger ve Kanungo, 1988). Karizmatik liderler, takipçileri hedef kazandırmanın sebepleri üzerinde hareket etmeye teşvik eder. Onların hedeflere ulaşmasını sağlamak için iletişim yoluyla takipçilerini motive eder ve yönlendirirler (Moghaddam, 2005). İletişimin yanı sıra

takipçilerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için beklenti de oluştururlar. Böylece karizmatik liderler, takipçilere hedefleri başarmaları için hareket etme özgürlüğü verirler. Çünkü hedefler yoluyla nüfuz sahibi olurlar ve kontrol sağlarlar.

Karizmatik liderler gibi ideolojik liderler de hedef odaklı özelliklere sahiptir. Ancak ideolojik liderler çalışmalarını ve modellerini gelecek hedefler üzerine oluşturmak yerine liderin geçmişteki kişisel deneyimlerine dayanan hedeflerini vurgularlar. Bunu yaparken de hedef ve değerlere inanan takipçilerle ilgilenirler. Yani ideolojik liderler, kitlelerden ziyade, aynı görüşlü kişilerle etkileşim kurarlar. Bu durum paylaşılan liderliği teşvik eder. Sonuç olarak hedefler yerine eylemler ile birlikte hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen değişimlerin sebeplerine odaklanılır (Mumford vd.2008).

İdeolojik ve karizmatik liderlerin kullandıkları modellerin aksine, pragmatik liderler eylemlerinin altında yatan hedefler üzerinde durmazlar. Pragmatik liderlere göre hedefler, nesnel tehditler ve mevcut durumdaki belirgin fırsatlar tarafından oluşturulmuştur. Bu sebeple pragmatik liderler tarafından yerel durumdaki tehditleri ve fırsatları doğuran nedenler vurgulanır (Mumford ve Van Doorn, 2001). Dolayısıyla pragmatik liderler durumsal olma eğilimindedirler. Çünkü pragmatik liderler hem takipçilerini hem de durumsal faktörleri içeren sebepleri, kontrol edilebilir çeşitli nedenlerle ortaya konan eylemlerle ve değişen derecelerde denetlerler (Mumford vd., 2008).

Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alınarak belirsizlik sürecinde öngörülemeyen zorluklarla baş edebilmek için yöneticilerin gösterdikleri davranışların belirlenmesi ve yorumlanması için Bedell, Hunter ve Mumford (2008)'un 120 liderin biyografilerini incelemesi sonucunda oluşturduğu senaryolardan yola çıkarak sıra dışı liderlik ile ilgili ölçek geliştirmek çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

## **2. SIRA DIŞI LİDERLİK TARZLARI**

### **2.1. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik, saygı uyandıran, ilham ve güven veren, yol gösteren, güdeleyici davranışlar sergileyen misyon duygusu aktaran, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran ve geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden liderlerdir (Uyguç, Duygulu, Çıraklar, 2000). Karizmatik liderler takipçileri üzerinde azımsanmayacak bir etkinin yanı sıra ve etkili bir vizyon ile idealize edilmiş bir geleceğe duygusal bir çağrışım yaptırarak takipçiler üzerinde belirgin bir etki oluştururlar (Conger ve Kanungo, 1988). Vizyonun etkisini büyütme çalışan liderlerin davranışlarını açıklarken, kendini feda etme, kendine güveni gösterme, kişilerarası çekicilik ve iletişim becerilerinin de dikkate alınması gerekir (Hunt, Boal, ve Dodge, 1999).

Karizmatik liderler algılanan sosyal ihtiyaçlar, değişen çevre, teknoloji ile bu değişikliklerin etkilerinden türetilen anlamlar üzerinde dururlar. Böylece değişim ihtiyacını vurgulayarak değişim yoluyla daha iyi bir gelecek oluşacağını ileri sürer. Bununla birlikte takipçilerinin tepkilerini

anlayacak, onlara karşı daha duyarlı olduğunu göstererek yanlarında olduğunu gösterirler (Strange ve Mumford, 2002). Karizmatik liderler son derece ulaşılabilir kişilerdir ancak aşırı formel olmadıkları için gerekli olan iletişim kanalları ile hiyerarşiyi atladıklarından dolayı, örgütün güç yapısını zayıflatabilirler (Conger, 1990). Hatta Tosi vd. (2004) yaptıkları çalışmada üst düzey yöneticilerin karizmalarına ilişkin yaptıkları değerlendirmede bu kişilerin yüksek ücret aldıklarını ancak iş organizasyonlarında her zaman iyi bir performans sergilemediklerini görmüşlerdir. Bu nedenle karizmatik liderliğin her zaman başarılı olmayacağı ve uygun koşullar mevcut değilse karizmatik liderlik motivasyonu teşvik ederken beklenen şekilde örgütsel performansı sağlayamayabilir. (Mumford, 2006).

## **2.2. İdeolojik Liderlik**

İdeolojik liderler, gelecek hedefleri etrafında modeller oluşturmak yerine, geçmişteki koşullara odaklanarak, kişisel deneyimlerinin ve geçmişte yaşadıklarının olumlu yönlerini hedeflerine yansıtmaktadır (Mumford vd. 2008). Bu tür liderlerin karar almalarında ve değerlendirmelerinde geçmişte yaşanmış olan olaylar örnek teşkil ettiği söylenebilir.

Strange ve Mumford (2002)'un görüşüne göre ideolojik liderlik, karizmatik liderlik gibi, vizyona dayalı liderliğin bir biçimini temsil eder. İdeolojik liderler, karizmatik liderlerin aksine, gelecek vizyonunu ifade etmezler. Bunun yerine ideolojik liderler, gelecekte çok geçmişin erdemlerine hitap eden ve duygusal olarak geçmişte çağrıştıran bir vizyonu ifade ederler. İdeolojik liderler için bu vizyon, adil bir toplum inşa etmek için sürdürülmesi gereken değerler ve standartlar açısından çerçevelenmiştir.

İdeolojik liderlerin vizyonlarının temeli değerler ve inançlar üzerinde yer almaktadır. İdeolojik liderler kişisel inançlarına, değerlerine karşı görüşleri dikkate almama ve görüşleri olumsuz değerlendirme eğilimindedirler (Mumford vd. 2008). Bu durumda ideolojik liderlerin takipçilerin standartlara uyabilmesi için kabul edilebilir davranışları ve standartları açıkça belirlemesi gereklidir.

## **2.3. Pragmatik Liderlik**

Diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak temelinde vizyon bulunmayan bir liderliğin mevcut olup olmadığı araştırıldığında, yüksek performanslı kıdemli çalışanların tipik olarak daha iyi sosyal muhakeme ve sistem düşünme becerilerinin yanı sıra karmaşık bir yerleşik yaratıcı düşünce biçimi sergiledikleri görülmüştür (Connelly vd., 2000; Mumford vd. 2000). Bu çalışmalar neticesinde pragmatik liderlik, üçüncü liderlik türü olarak ortaya çıkmıştır. Mumford ve Van Doorn (2001) pragmatik liderliğin iletişim becerileri gibi bazı ilgili nitelikleri içerse de vizyon gerektirmeyeceğini belirtmişlerdir.

Pragmatik liderler mevcut durumun özellikleriyle ilgilenirler ve temel konular ile meseleler hakkında bilgi toplamak için sürekli olarak çevreyi incelerler (Qin ve Simon, 1990). Bu incelemeler sonucunda elde edilen bilgileri sorunların çözümünde kullanabilirler, ancak çevreleri incelerken insanların, fikirlerin ve konuların etkisinde kalabilirler (Ligon, Hunter ve Mumford, 2008).

Pragmatik liderler, yalnızca sosyal olarak önemli sorunları tespit etmede değil, aynı zamanda önemli sistem sorunlarına etkili pratik çözümler getirecek şekilde mevcut durumları manipüle etmelerine izin veren eylemler tasarlama konusunda da yeteneklidir (Mumford, 2006).

Pragmatik liderler, iş ortamının gerçeklikleriyle yüzleşir; gerçeğe kulak verir ve durumu anlayarak kanıtları ve mantıksal analizleri kullanırlar (Strange ve Mumford, 2005). Ancak, belirli bir stratejinin işe yaramadığına dair gelen geri bildirimlerle karşılaştıklarında stratejileri uyarlamada esneklik gösterirler. (Mumford ve Van Doorn, 2001). Bu özellikleriyle de planlarına son derece sadık kalan ideolojik liderlerden ayrılmaktadırlar.

### **3. SIRA DIŞI LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKMASI VE PERFORMANS AÇISINDAN ETKİLERİ**

Mumford ve arkadaşları (2008) sıra dışı liderlerin ortaya çıkışını ve performansını belirlemede dört etkinin olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; bireysel, grup, örgütsel ve çevresel düzeyde etkilerdir. Bu etkiler karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderliğin özelliklerini belirlemenin yanı sıra birbirleri ile olan benzerliklerini ve farklılıklarını da ortaya koymaktadır.

Bireysel düzeyde, karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışı ve performansı; lider becerileri, takipçi teması, takipçi kimliği ve lider taahhüdü gibi bir dizi değişken tarafından etkilenir (Mumford vd., 2008). Örneğin; pragmatik liderler, karizmatik ve ideolojik liderlere göre uzmanlık ve bilişsel becerilerden daha fazla etkilenir. Karizmatik ve ideolojik liderlikte sosyal beceriler daha güçlüdür. Karizmatik ve ideolojik liderler ile takipçiler arasında düşük psikolojik mesafe ve yüksek temas kurması gerektirirken, pragmatik liderlerde psikolojik mesafenin yüksek olması ve takipçilerle daha sınırlı temas kurması gerektirir. Karizmatik ve ideolojik liderler savunmasız nüfusta ortaya çıkarken, pragmatik liderler özerk ve yüksek başarı sağlayan nüfusta ortaya çıkmaktadır.

Karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışı ve performansında çeşitli değişkenler grup düzeyinde etki gösterebilir. Bu değişkenler, güven, uyum, karşılıklı bağlılık ve değişim ilişkileridir (Mumford vd. 2008). Örneğin ideolojik liderler, güvenin düşük olduğu koşullar altında ortaya çıkar ve performansı, takipçiler arasında yüksek grup bağlılığı ile liderde yüksek seviyede kişilerarası güven gerektirir. Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı ve performansı güvenin yüksek olmasına bağlıdır. Pragmatik liderlerde ise kişiler arası güvenden ziyade süreç, usule dayalı ve dağıtıcı adalet algısı daha önemlidir.

Grup düzeyindeki değişkenler karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışını ve performansını etkilerken, aynı zamanda örgütsel düzeyde faaliyet gösteren bir dizi değişken de bu konuda bazı etkiler yaratmaktadır. Ortaya çıkma ve performans açısından düzen, karmaşıklık, profesyonellik, politika ve kültür değişkenleri özellikle dikkat çekicidir (Mumford vd., 2008). Kaos ortamında kendini gösteren sıra dışı liderlerin bu değişkenleri göz önünde bulundurmaları gerekir.

Örneğin; karmaşıklık pragmatik ve karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır. Profesyonellik pragmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırırken, karizmatik ve ideolojik liderlerin engelleyecektir. Ayrıca güçlü bir örgüt kültürü ideolojik liderlerin ortaya çıkmasını ve performansını teşvik eder ve kültürel tutarsız vizyonları savunan karizmatik liderlerin ortaya çıkışını ve performansını engelleyecektir.

Çevresel birçok değişken karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışını ve performansını etkileyebilir. Bu bağlamda dört değişken dikkat çekmektedir. Bunlar; kültür, toplumsal aksaklık, türbülans/kargaşalık ve sıra dışılıktır (Mumford vd., 2008). Örneğin; ideolojik liderlerin ortaya çıkışı kolektivist/toplumsalçı kültürler tarafından, karizmatik ve pragmatik liderlerin ortaya çıkışı ise bireysel kültürlerle kolaylaştırılacaktır. Toplumsal bozulma ve mevcut kurumların başarısızlığı, ideolojik liderlerin ortaya çıkmasını teşvik edecektir. Sosyal ve teknolojik değişimin koşulları karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına ve performansına katkıda bulunacaktır.

## **4. METODOLOJİ**

### **4.1. Amaç ve Çalışma Grubu**

Çalışmanın amacı kaos, karmaşa, kriz ve belirsizliklerle karşı karşıya kalan yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik uygun bir ölçek ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışma grubu olarak turizm sektörünün bir kolu olan beş yıldızlı otellerin üst düzey ve departman yöneticileri tercih edilmiştir. Çünkü esnek ve kırılabilir yapıya sahip olan turizm sektöründe yaşanan belirsizliklerin, krizlerin otel işletmelerini etkilediği dikkate alındığında, bu ve benzeri koşullarla karşı karşıya kalan otel yöneticilerinin kriz yönetimi donanımları ve becerileri oldukça önemli bir hale gelmesi çalışma grubu olarak tercih edilmelerinde rol oynamıştır. (Hall, 2010; Bilić, Pivčević ve Čevra, 2017; Karakaş, 2018; Yılmaz vd., 2019).

Sıra dışı liderlik ölçeğinin maddeleri belirlenmeden önce literatür taraması yapılarak ölçek geliştirme çalışmaları incelenmiştir. İncelenen çalışmalar neticesinde Bedell-Avers, Hunter ve Mumford (2008) tarafından hazırlanmış olan senaryolar örnek alınarak madde havuzu oluşturma, uzman görüşü alma, pilot çalışma, verilerin toplanması ve analizi aşamaları uygulanmıştır. Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan verileri değerlendirmek için; istatistik analizlerinde SPSS 22.0 ve ölçeklerin boyutlarına ait faktör yüklerini belirlemek için Amos 8.0 programında DFA ve KFA kullanılarak yapılmıştır.

### **4.2. Yöntem**

Bedell-Avers, Hunter ve Mumford (2008) tarafından hazırlanmış olan senaryolar Mumford'dan talep edilmiştir. Senaryoların hazırlanması için tarihsel olarak dünyada bir yer edinmiş olan 120 liderin biyografileri incelenmiştir. İlk olarak karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderler arasındaki farkları ele almak için liderlerin biyografilerini gruplandırmışlardır. Gruplamadan sonra ise karizmatik, ideolojik



ve pragmatik liderlik türlerinin ayrımının yapılabilmesi için her birine ait 12 senaryo hazırlanmıştır. Her bir senaryo, bir liderlik tarzını yansıtan davranışsal bir olay içermektedir. Senaryo karşısında katılımcılardan “Hangi liderle benzer olduğunuzu hissediyorsunuz?” sorusuyla birisini tercih etmeleri istenmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtların sonucuna göre; bir stili diğer stillerin herhangi birinden önemli ölçüde daha sık seçmeyen katılımcıların farklılaşmadığı varsayılmıştır.

Çalışmada yer alan bir orijinal dildeki senaryo örneğine aşağıda yer verilmiştir. (A: Karizmatik liderlik, B: İdeolojik Liderlik, C: Pragmatik Liderlik)

### ÖRNEK SENARYO

*“With which leader do you feel you are most similar? Circle the letter of your choice.”*

< A >

*“Leader A is actively working to establish a Jewish state for his countrymen. He is posed with the decision of signing an armistice with the United States or establishing a Jewish state and making war with the Arab nations. Leader A goes before the council of thirteen to settle the question. Many of the council express their uncertainty and fear of defying the United States and the United nations. Leader A calls in a military advisor to report on the military situation and gives a long analysis of the overall situation. Leader A states that if the Council increases the military effectiveness there will be casualties but the Jewish state should win. He goes on to say that not only should they win, they should wipe out most of the Arab Legion. Many of the members have expressed their concerns that the Jewish defenses might be swept aside by the Arab Legion and are very impressed by Leader A’s confidence in the Jewish military and countrymen. The council are so deeply impressed that Leader A is not merely thinking of stopping the Arab Legion or even throwing it back, but of wiping it out; they vote in favor of rejecting the armistice and proclaiming a Jewish state.”*

< B >

*“Leader B is an activist for women’s rights and is convinced that the government needs to take sex discrimination seriously. Leader B is working with fifteen other people and is trying to decide if they should start a new organization for women’s rights. It seems like a radical ideal to many of the participants. Some say they are hesitant to step out of their accepted roles, they fear being accused of being too aggressive, and others feel it would look selfish to push their own agenda. Many members don’t know each other well and aren’t quite ready to trust each other fully. Even with these concerns, most members are supportive of the idea for a new organization that will make the government realize the need for sex discrimination laws. However, one member of the group continually expresses doubts and has a negative attitude about the need for a new organization and its usefulness to the women’s rights movement. In response, Leader B tells the member to “Get out, Get out” because the group can be more effective in attaining the ultimate goal of women’s rights without the member’s negative attitude. The rest of the group comes to a consensus and decides to form a new organization that will more effectively achieve women’s rights.”*

< C >

*“Leader C is a partner in a financial analyst firm. He has to make educated decisions on which stocks the firm should invest in. He chooses a partner that shares his distaste for the conventional wisdom of Wall Street and scorns investors who are regarded as herd followers. Since Leader C and the partner share common financial beliefs, Leader C involves the partner on all of his stock decisions. He involves the partner in decisions as the expert analyst that*

*reads dozens of obscure magazines, finding and pursuing leads. The partner's input is highly utilized but ultimately Leader C makes the choices, handles the trades, and "pulls the trigger"”*

Ölçek geliştirme çalışmaları ile ilgili literatürün incelenmesi sonucunda ölçek geliştirme sürecinin aşamaları şu şekildedir (Balci, 2001; Karasar, 2002, Erdoğan, 2012):

#### **4.2.1. Madde Havuzu Oluşturma ve Pilot Uygulama**

Madde havuzu oluşturma işlemleri iki şekilde yapılmaktadır. Bunlar tümdengelim ve tümevarım yöntemleridir (Hinkin, 1998). Alandaki teorik çalışmaların yetersiz olması durumunda tümevarım yönteminden, alana ilişkin farklı çalışmaların olması ve kuramsal açıdan yeterli bilginin olması durumunda ise tümdengelim yönteminden yararlanılmaktadır.

Bu çalışmada tümdengelim yönteminden faydalanılarak sıra dışı liderlik için literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir. Sıra dışı liderlik ölçeğinin maddeleri hazırlanmadan bu konuda Mumford ve arkadaşlarının (2001, 2002, 2007, 2008) çalışmaları incelenmiştir. İnceleme ve araştırmalar neticesinde literatür ile birlikte karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderliğe ilişkin Bedell-Avers, Hunter ve Mumford (2008) tarafından hazırlanan senaryolar alanda görevli bir dil uzmanı tarafından incelenerek üç liderlik türüne ilişkin ifade havuzları oluşturulmuştur. Bu ifadelerin ölçülmek istenen yapıya uygunluğunu test edebilmek için Davis (1922) tarafından geliştirilmiş olan tekniğe başvurulmuştur. Bu teknikte üçü işletme ama bilim dalında görevli akademisyen, bir ölçme ve değerlendirme uzmanı ve bir İngilizce işletme ana bilim dalından olmak üzere oluşan beş uzman her bir madde için;

- Madde uygun değil
- Madde ciddi olarak gözden geçirilmeli
- Madde hafifçe gözden geçirilmeli
- Madde uygun

seçeneklerinden birisini seçer. “Madde hafifçe gözden geçirilmeli”, “Madde uygun” seçeneklerini işaretleyen uzmanların toplam uzman sayısına oranının %80’i geçmesi durumunda, madde kapsam geçerlilik testini geçerek havuzda kalmıştır. Buna göre formların incelenmesi neticesinde; düzenleme, gözden geçirme, benzer ve uyumsuz ifadelerin çıkarılmasıyla; karizmatik liderlik için 21 madde, ideolojik liderlik için 21 madde ve pragmatik liderlik için 20 madde oluşturulmuştur.

Pilot çalışmalarda örneklem büyüklüğü 5-10 ile 50-100 arasında değişmektedir ve önemli olan örneklemin hedef popülasyonun tüm alt gruplarını temsil etmesidir. (Reynolds vd., 1993). Bu durum dikkate alınarak 62 maddeden oluşan ölçek formu; 1-Kesinlikle Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum aralığında 5’li likert olarak tasarlanmış ve kolayda örneklem yoluyla Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal otellerde yöneticilik yapan 105 kişilik bir örneklem grubuna 2016 yılı Haziran-Aralık ayları arasında uygulanarak pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Soruları cevaplandırırken örnek grubundan aşağıdaki senaryoyu göz önünde bulundurmaları istenmiştir.

“İşletmenin varlıklarını, çalışanlarını, müşterilerini ve gelirlerini etkileyebilecek ölçekte yangın, sabotaj, terör saldırısı, su baskını, deprem gibi olağanüstü olaylardan birinin meydana geldiğini varsayın. Bu olaylar esnasında tutum ve davranışlarınızı aşağıdaki ifadeleri dikkate alarak değerlendiriniz.”

Pilot çalışma uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 21.0 programıyla yapılan analiz sonucunda uzman görüşleri dikkate alınarak 39 maddeyle ölçek son halini almıştır.

#### 4.2.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Pilot çalışma sonrasında ölçeğin geçerliğini test etmek için Şekil.1’de değerleri görülen doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Amos 22 programıyla 453 kişiden toplanan verilerin geçerlilikleri ve güvenilirliği analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik dağılımlarına ilişkin sorular ile 39 maddeden oluşan anket formu oluşturulmuştur. Hazırlanan anket formu Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde yöneticilik yapan kişilere uygulanmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

	<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	229	50,6
	Kadın	224	49,4
<b>Yaş</b>	18-25	3	0,7
	26-35	121	26,7
	36-50	308	68
	51 ve üzeri	21	4,6
<b>Tecrübe</b>	5 yıl ve daha az	70	15,5
	5-10 yıl	117	25,8
	10 yıl üzeri	266	58,7
<b>Mevcut İşletmedeki Tecrübe</b>	3 yıl ve daha az	242	53,4
	4-5 yıl	149	32,9
	5 yıl üzeri	62	13,7
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	55	12,1
	Ön Lisans	122	26,9
	Lisans	255	56,3
	Lisansüstü	21	4,6
<b>Konum</b>	Üst düzey yönetici	28	6,2
	Departman yönetici	425	93,8

Tablo 1’de araştırmaya katılan otel yöneticilerinin demografik bilgilerine yer verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde otel yöneticilerinin yaklaşık yarısı erkek, lisans mezunu mevcut işletmedeki tecrübesi 3 yıl ve daha azdır. Ayrıca otel yöneticilerinin %68’i (308) 36-50 yaş arasında ve %58,7’si (266) 10 yıldan daha fazla mesleki tecrübeye sahiptir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılanların %93,8’i (425) departman yöneticisidir.

Ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesi için ise faktör analizi (temel bileşenler analizi) yapılmıştır. Verilerin ve örneklemin temel bileşenler analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi uygulanmıştır (Erdoğan, 2012).

Faktörlerin daha anlamlı yorumlanması amacıyla, faktörler arasındaki en hassas ayrımı veren ve en sık kullanılan rotasyonlardan Varimax rotasyonu yapılmıştır (Erdoğan,2012).

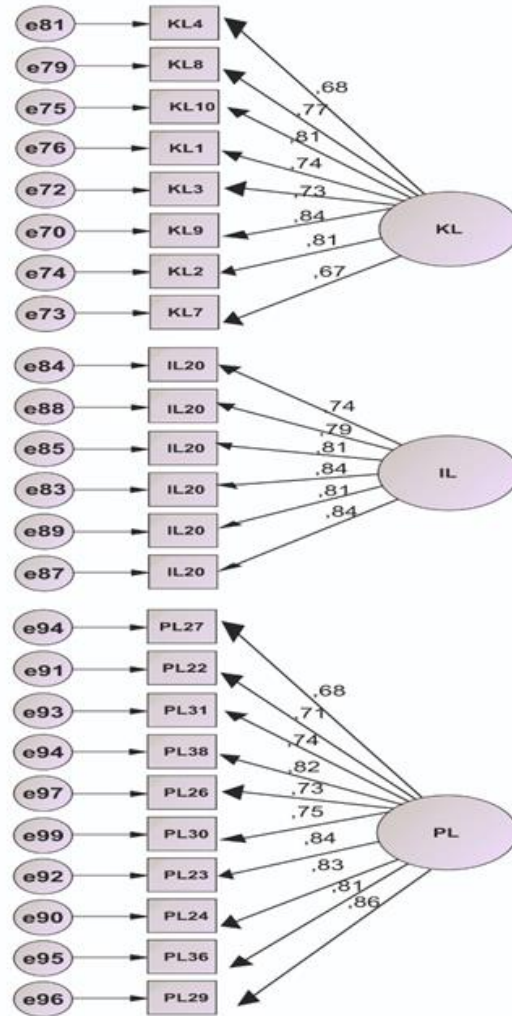
#### 4.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sıra dışı Liderlik ölçeği 39 maddesiyle yapılan faktör analizinde 15 madde faktör yüklerinin düşüklüğü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. 24 madde ile yapılan DFA'da 3 boyut ile madde faktör ağırlık değerleri (0,67; 0,84) aralığında yer almaktadır. Ayrıca Cronbach Alpha iç tutarlık güvenilirlik katsayıları ölçeğin karizmatik liderlik boyutu için 0,72, ideolojik liderlik için 0,74 ve pragmatik liderlik için 0,71 olarak bulunmuştur.

24 maddenin Doğrulayıcı Faktör Analizinde;

- Karizmatik Liderlik (KL) boyutu, ,67- ,84 aralığında,
- İdeolojik Liderlik (IL) boyutu, ,74- ,84 aralığında,
- Pragmatik Liderlik (PL) boyutu, ,68- ,86 aralığında çıkmıştır.

Şekil 1. Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Faktör Yükleri



Standart İyi Uyum Ölçütlerinin modelden hesaplanan değerleri ise;

- $X^2$  değeri 102,533
- $X^2/df$  değeri 1,698
- GFI değeri, ,852
- CFI değeri, ,945
- RMSEA değeri, ,0495
- SRMR değeri, ,0401

olarak hesaplanmıştır. Model uyum yeterliğini saptayabilmek için doğrulayıcı faktör analizinde pek çok uyum indeksi kullanılmaktadır (Hu ve Bentler, 1999).  $x^2/sd$  değerinin 2-3 arasının kabul edilebilir, 0-2 arasının ise iyi uyum değeri olarak kabul edilmektedir. RMSEA değeri için ,080 -,050 arası kabul edilebilir uyum, ,050 altı mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmektedir (Byrne ve Campbell, 1999). GFI, CFI, IFI ve NFI indeksleri için kabul edilebilir uyum değeri 0,90 ve mükemmel uyum değeri 0,95 olarak kabul edilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Marsh, Hau, Artelt, Baumert, Peschar, 2006). Tüm Standart İyi Uyum ölçütleri değerlendirildiğinde, doğrulayıcı faktör analizinin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer aldığı anlaşılmış ve bu nedenle de model anlamlı bulunmuştur.

Yapılan ana çalışmalar ve analizler sonucunda sıradışı liderlik ölçeğinin son halinde; karizmatik liderlik 8 madde, ideolojik liderlik 6 madde ve pragmatik liderlik 10 olmak üzere toplam 24 madde yer almıştır. Tablo 2’de geliştirilen ve güvenilirlik-geçerlilik çalışmaları yapılan sıradışı liderlik ölçeğinin nihai hali sunulmaktadır.

**Tablo 2. Sıra Dışı Liderlik Ölçeği**

<b>Karizmatik Liderlik</b>	
KL_1	Sorunlar ile baş edebilmek için grup çalışması yaparım.
KL_2	Olaylar sırasında olumlu gelişmeleri çalışanlarla paylaşıyorum.
KL_3	Çalışma saatleri adil olmalıdır.
KL_4	İşveren/Yönetici çalışanların sorunlarına kalıcı çözüm getirmelidir
KL_5	Olaylar sırasında olumsuz gelişmeleri çalışanlarla paylaşıyorum.
KL_6	Sorunlar karşısında kendi çıkarlarım için mücadele ederim.
KL_7	Çalıştığım iş yeri için fedakarlık yapmaktan (maaş indirim, maaşın geç ödenmesi ücretsiz fazla mesai vb.) kaçınmam.
KL_8	Çalışanları işletmeye fedakarlık yapmaları konusunda teşvik ederim.
<b>İdeolojik Liderlik</b>	
İL_1	İşyerimin gelişmesinde elimden geleni yaparım.
İL_2	Bir çalışan olarak israf yapılmasına izin vermem.
İL_3	Çalıştığım işletmenin kendini yeniden yapılandırması için çaba harcarım.
İL_4	Ortak hedefleri gerçekleştirmek için çalışanları motive ederim.
İL_5	Sorunlar karşısında kendi amaç ve çıkarlarımdan önce işyerimin amaç ve çıkarlarını düşünürüm.
İL_6	İşyerim her şeyin üstündedir.

### Pragmatik Liderlik

PL_1	Verimliliği artırmak için her değişimden faydalanırım.
PL_2	Çalışma alanımdaki teknolojik araçları öğrenmek için çaba harcarım.
PL_3	İleriye dönük çalışmalar yaparım
PL_5	Düşüncelerimi gerçekleştirmek için plan yaparım.
PL_6	Güçlü ve zayıf yönlerimi bilirim.
PL_8	İşletmede başarılı olmalıdır.
PL_9	Bir problemi grup ortamında tartışırım.
PL_10	Çalışanlardan her türlü bilgiyi aldıktan sonra problemi çözmeye çalışırım.
PL_15	Mevcut şartlar altında en iyisinin bende olmasını isterim
PL_17	Birlikte çalıştığımız işletmelere (tedarikçiler vb.) karşı dürüst davranırım.

## 5. SONUÇ

Sıra dışı liderlerin ortaya çıkmasında sosyal düzende değişiklikler, krizler ve belirsiz olaylar ile bağlantılıdır (Bligh, Kohles ve Meindl, 2004; Halverson, Holladay, Kazma, ve Quionnes, 2004). Strange ve Mumford (2002) çalışmalarında sıra dışı liderlerin kriz koşulları altında çıktığını göstermektedir. Bu duruma göre kriz koşullarında liderin nasıl algılandığı, liderin göstermesi gereken davranışlar hakkında fikir sahibi olunmasını sağlayabilir.

Son yıllarda oluşan belirsizlikler, çevresel etkiler farklı liderlik türlerinin önemini ortaya çıkarılması ile birlikte liderin farklı yönlerinin de araştırılmaya başlanmasına zemin hazırlamıştır. Buradan yola çıkarak sıra dışı liderlik ile ilgili oluşturulacak bir ölçeğin hem literatüre hem de örgütlere katkı sağlayacağı düşüncesiyle bu çalışma yapılmıştır.

Sıra dışı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi için Bedell vd. (2008) tarafından örnek olaylar üzerinden hazırlanmış olan çalışmanın incelenmesi ve bunun literatür ile desteklenmesi sonucunda bir madde havuzu oluşturulmuştur. Pilot ve asıl uygulama sonucunda yapılan analizlerde; maddeler karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlik başlıkları altında toplanmış ve 24 maddeden oluşan sıra dışı liderlik ölçeği geliştirilmiştir.

Bu araştırmanın çeşitli kısıtları da bulunmaktadır. Konuya ilişkin yeterli çalışmanın olmamasının yanı sıra maliyet ve zaman unsurlarıyla birlikte araştırmanın turizm sektöründe yapılması, evreni tam olarak yansıtmaması araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Ancak sıra dışı liderliğe ilişkin ölçek çalışmalarının olmaması da bu çalışmanın bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutmasını sağlayacaktır. Farklı sektörlerde çalışma yapılması da ölçeğin küresel boyutta geçerliliğinin ortaya konması açısından son derece önem taşımaktadır.

Karmaşık ve kaotik ortamlar, liderin ortaya çıkmasına ve performansına yönelik birçok etki oluşturur. Düzenli ortamlar, pragmatik liderleri, kaos ortamları ise ideolojik liderleri desteklemektedir. Hem karizmatik hem de pragmatik liderlerin karmaşık ortamlarda ortaya çıkma ve performanslarını etkin bir şekilde gerçekleştirme olasılığı daha yüksektir. Buna ek olarak, liderin kuralcı zihinsel modelinin yaşayabilmesi, ideolojik ve karizmatik liderler için daha önemlidir (Mumford vd. 2008).

Sonuç olarak sıra dışı liderlik ölçeğinin, kriz, kaos ve belirsizlik ortamında kendini gösteren sıra dışı liderliğin farklı sektörlerde ve alanlarda ilişkilendirilmesiyle yapılacak çalışmalar doğrultusunda literatüre katkı yapması beklenmektedir. Ayrıca sıra dışı liderliğin; yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, pazarlama, örgütsel davranış gibi birçok alandaki kavramlarla ilişkisinin, aracılık veya düzenleyici rolünün araştırılması da alana katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akbulut, N., Aslan, S. (2016). Örtük program ölçeği: Ölçek geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 169-176
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*, (3. Baskı) Ankara: Pegem Yayınevi.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bedell, K. E., Hunter, S. T., ve Mumford, M. D. (2008). Conditions of problem solving and the performance of charismatic, ideological, and pragmatic leaders: A comparative experimental study. *The Leadership Quarterly*, 19, 89–106.
- Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly (Charismatic Leadership: Part I)*, 10(2), 307–330.
- Bilić, I., Pivčević, S., Čevra, A., (2017). Crisis management in hotel business—insights from Croatia, *Communication Management Review*, 2 (2), 100-118.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the september 11th terrorist attacks. *Leadership Quarterly*, 15, 211–239.
- Burns, J. M. G., 1978, *Leadership*, Harper and Row, Publishers, New York.
- Byrne, B. M., ve Campbell, T. L. (1999). Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure: A look beneath the surface. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 30, 555-574.
- Connelly, M.S., Gilbert, J.A., Zaccaro, S.J., Threlfall, K.V., Marks, M.A., Mumford, M.D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance, *Leadership Quarterly*, 11, 65-86.
- Conger J.A. (1990). The Dark Side of Leadership, *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy Of Management Review*, 12(4), 637-647
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: getting the most from a panel of experts. *Applies Nursing Research*, 5(4), 194-197.
- Erdoğan, İ., (2012), *Pozitivist metodoloji ve ötesi: Araştırma tasarımları, niteliksel ve istatistiksel yöntemler*, Geliştirilmiş 3. Baskı. Ankara: Erk Yayınları
- Hall, M.C., (2010). Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism, *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Halverson, S. E., Holladay, C. C., Kazma, S. M., & Quionnes, M. A. (2004). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors. *Leadership Quarterly*, 15, 211–240.
- Hinkin, T. R. (1998). A belief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.

- Hu, L.T., Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structural analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hunt, J.G., Boal, K.B., Dodge, G.E. (1999). The effects of visionary and crisis responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership, *The Leadership Quarterly* 10, 423-448
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the simplified command language. scientific software international*. Chicago, IL, 1993.
- Ligon, G.S., Hunter, S.T., Mumford, M.D. (2008). Development of outstanding leadership: A life narrative approach, *The Leadership Quarterly*, 19(3), 312-334.
- Karakaş, Y.E. (2018). Kriz Dönemlerinde Turizm İşletmelerinde İnovasyonun Önemi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler ve teknikler*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Crosscultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal Of Testing*, 6(4), 311-360.
- Moghaddam, F. M. (2005). Psychological processes and 'the staircase to terrorism'. *American Psychologist*, 60, 1039-1041
- Mumford, M.D. (2006). Pathways to outstanding leadership: a comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leadership, Mahwah, Nj: Erlbaum Press
- Mumford, M. D., Bedell, K. E., Hunter, S. T., Espejo, J., Eubanks, D., Connelly, M. S. (2008). Violence in ideological and non-ideological groups: A quantitative analysis of qualitative data. *Journal Of Applied Social Psychology*, 1521-1561.
- Mumford, M.D., Espejo, J., Hunter, S.T., Bedell-Avers, K.E., Eubanks, D.L., & Connelly, S. (2007). The sources of leader violence: A comparison of ideological and nonideological leaders. *The Leadership Quarterly*, 18, 217-235
- Mumford, M. D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S.J., Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: experience and timing, *Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Mumford, M. D., ve Strange, J. M. (2002). *Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership*. In B. J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Charismatic and Transformational Leadership: The Road Ahead*, 109-142. Oxford England: Elsevier.
- Mumford, M. D., Van Doorn, J. R. (2001). The leadership in pragmatism: Reconsidering franklin in the age of charisma, *Leadership Quarterly*, 12, 279-309.
- Qin, Y., Simon, H. A. (1990). Laboratory replication of scientific discovery processes. *Cognitive Science*, 14, 281-312.
- Reynolds N., Diamantopoulos A., Schlegelmilch B. B. (1993). Pretesting in questionnaire design: A review of the literature and suggestions for further research. *Journal of the Market Research Society* 35, 171-182
- Sezgin, O.B. (2020). İç girişimci davranışı: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması, *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 26, 249-268
- Strange, J. M., ve Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership, *The Leadership Quarterly* 13, 343-377



- Strange, J. M., ve Mumford, M. D. (2005). The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis, *The Leadership Quarterly* 16, 121–148
- Tosi, R.J., Misangyi V.F., Fanell A., Waldman, D.A., Yammarino, F.J., (2004). Ceo charisma, compensation, and firm performance, *Leadership Quarterly*, 15, 405-420.
- Uyguç, N., Duygulu, E. Ve Çıraklar, N. (2000). *Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans*, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 587-596.
- Yılmaz, Y, Ünal, C, Dursun, A. (2019). Otel yöneticilerinin 2016 Türkiye turizm krizine ilişkin öngörüler ve kriz yönetim uygulamaları, *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14 (56), 468-488