

LİDERLİK TARZLARI, TÜKENMİŞLİK VE YARATICILIK İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİ: ANKARA'DA OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Emre AKOĞUL¹
Cihan SEÇİLMİŞ²

ÖZET

Küreselleşen dünyada bilgi birikiminin artması ve teknolojinin hızlı gelişim göstermesi işletmeleri yoğun bir rekabet ortamının içine sürüklemiştir. Teknik alanda faaliyet gösteren işletmeler teknolojiye en iyi şekilde faydalanmaktadır. Ancak hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler teknolojiye kısıtlı ölçüde faydalanmaktadırlar. Yüz yüze iletişimin yoğun olduğu turizm sektörü de teknolojiye kısıtlı ölçüde kullanabilmektedir. Bu doğrultuda otel işletmeleri için insan kaynağından en etkin şekilde faydalanmak birincil amaçlardandır. Özellikle mutfak gibi gelişime açık bir alanda iş görenlerin yaratıcı fikirleri, işletme adına değer sağlayabilecek bir etmendir. Son yıllardaki seyahat eğilimlerinin yiyecek içecek turizmüne doğru hızlı bir ilerleyiş içerisinde olması (Arisoy, 2009) dikkate alındığında mutfağın önemi ortaya çıkmaktadır. Mutfaktaki yaratıcılığın etkin olarak kullanılması ve işletmeye rekabet avantajı sağlayabilmesi belirli oranda çalışanın tükenmişlik algısı ve liderlik tarzının belirlenmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu çalışmada, liderlik davranışı, tükenmişlik ve işgören yaratıcılığı arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Çalışmada tükenmişliğin aşçıların yaratıcılıklarına etkisi, aşçıların hangi tükenmişlik boyutunu yaşadıkları ve liderlik davranışının tükenmişlik ile yaratıcılık arasındaki aracı etkisi incelenmiştir. Ulusal ve uluslararası alanda yapılan literatür taraması ile hazırlanan kavramsal çerçevenin ardından, Ankara'da turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 320 aşçıya anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Uygulamadan elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences 22.0 (SPSS) ve Analysis of Moment Structures (AMOS) paket programları kullanılarak analiz edilip yorumlanmıştır. Araştırma sonuçları frekans analizi, tek faktörlü anova testi, t testi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, liderlik davranışı, tükenmişlik ve iş gören yaratıcılığı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Liderlik davranışlarının ise tükenmişlik ile iş gören yaratıcılığı arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelime: Liderlik, Tükenmişlik, Yaratıcılık, Mutfak

DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES, BURNOUT AND CREATIVITY: AN İMPLEMENTATION IN HOTEL BUSINESS IN ANKARA

ABSTRACT

In the globalizing world, increase the of knowledge accumulation and the rapid development of technology have dragged businesses into an intense competition. Technically active businesses benefit best from technology. However, enterprises operating in the service sector benefit from technology with a limited extent. The tourism sector, where face-to-face communication is intense, can also use technology with a limited extent. In this respect, it is the primary purpose for hotel enterprises to make the most effective use of human resources. In particular, the creative ideas of those who work in open for improvement, such as the kitchen, are factor to provide value for the business. Considering the recent trends in travel trends towards food and beverage tourism (Arisoy, 2009), the importance of kitchen benefit emerges. Effective use of creativity in the kitchen and competitive advantage to the business can be achieved by determining the burnout perception and leadership style of the employee in a in particular. In this study, the relationship between leadership behavior, burnout and occupational creativity was revealed. The influence of burnout on the creativity of the cooks, the extent to which the cooks experienced the burnout dimension and the effect of leadership behavior on burnout and creativity were

¹ Arş.Gör., Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi ,emre.akogul@atauni.edu.tr

² Doç.Dr.,Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Turizm Fakültesi,csecilmis@ogu.edu.tr

examined. Following the conceptual framework prepared by the literature survey made in the national and international arena, a questionnaire was applied to 320 chefs working in four and five star hotels which have tourism business document in Ankara. The data obtained from the application were analyzed and interpreted using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and Analysis of Moment Structures (AMOS) package programs. The results of the research were evaluated by frequency analysis, one-factor ANOVA test, t-test, correlation analysis and multiple regression analysis. According to the findings obtained in the research, significant relationships were found between leadership behavior, burnout and employee creativity. Leadership behaviors have been found to have a partial mediating effect between burnout and working creativity.

Keywords: Leadership, Burnout, Creativity, Kitchen

1. GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılın başlangıcıyla birlikte bilgi birikiminin artması ve teknolojinin hızlı dönüşüm ve yenilikler sunması, hangi sektörde olursa olsun işletmeleri yoğun bir rekabet ortamının içinde bırakmıştır. Bu durum işletmeleri en iyi yaptıkları işlere odaklandırarak yeni stratejiler geliştirmeye sevk etmiştir. Teknik alanda faaliyet gösteren işletmeler teknolojiden en iyi şekilde faydalanarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu durum hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için her zaman geçerli olmamaktadır. Özellikle müşterilerle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu turizm sektöründe, teknolojinin kullanımının daha sınırlı olması, turizm işletmeleri açısından hizmet sürecinin kalitesini daha da önemli hale getirmiştir. Bu doğrultuda turizm işletmeleri rekabet avantajı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti sağlamak için yaratıcı faaliyetlerde bulunmaya ihtiyaç duyarlar (Kale, 2010). Otel işletmelerinin rekabet üstünlüğünü sağlamasına etki eden önemli faktörlerden bir tanesi mutfaktır. Son yıllardaki seyahat eğilimlerinin yiyecek içecek turizmine doğru hızlı bir ilerleyiş içerisinde olması (Arısoy, 2009) dikkate alındığında mutfağın rekabet üstünlüğü sağlamasındaki önemi ortaya çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin rekabet avantajı elde etmede önemli bir rol oynayan mutfak ve aşçılarına daha çok önem vermesini sağlamıştır. Aşçılar yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanarak çalıştıkları işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Ancak çalışanın yaratıcılığına etki edecek çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurlardan bir tanesi çalışanın tükenmişlik duygusudur. Tükenmişlik, “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” şeklinde tanımlanmaktadır. (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:399).

Örgüt çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik duygularının artmasına veya azalmasına neden olacak çeşitli faktörler vardır. Liderlerin benimsemiş oldukları liderlik tarzları da bu faktörlerden birisidir. Liderlik tarzı, liderin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek ve bu amaçlar doğrultusunda karşılaştığı sorunlar ile başa çıkmada benimsemiş olduğu davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Ayan ve Kahraman, 2013: 5).

Bu çalışmada tükenmişlik, liderlik tarzı ve işgören yaratıcılığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tükenmişlik yaşayan çalışanın yaratıcılığına olan etkinin derecesi ve

liderlik tarzının çalışanın yaşamış olduğu tükenmişlik duygusunu ne kadar arttırdığı veya azalttığı aynı zamanda işgören yaratıcılığına olan etkisi araştırılmıştır. Saha araştırması Ankara'daki turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan aşçılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yoluyla 320 katılımcıya ulaşılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, ilk defa Graham Greene (1961) tarafından, bir mimarın yaşamış olduğu hayal kırıklığı ve stresten dolayı, mesleğini terk edip Afrika ormanlarında yaşamaya başlamasını konu alan "Tükenmişlik Vakası" adlı kitapta kullanılmıştır. Tükenmişliğin mesleki bir tehdit olarak tanımlanması, Freudenberger (1974) tarafından yapılmıştır. Freudenberger tükenmişliği, "başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" olarak ifade etmektedir (Akt. Sılığ, 2003). Ginsburg (1974) tükenmişliği, iş yerinde yaşanan uzun süreli strese karşı verilen bir yanıt olarak tanımlamıştır. Pines ve Aranson (1988) tarafından yapılan başka bir tanımlamaya göre ise tükenmişlik; duygusal isteklerin uzun süre karşılanamamasının sebep olduğu, duygusal, fiziksel ve zihinsel tükenme durumu olarak ifade edilmiştir. Dünya sağlık örgütü tarafından 1988 yılında yayımlanan Dünya Sağlık Raporuna göre tükenmişlik; "Fazla çalışma ile ortaya çıkan aşırı bir duygusal yorgunluk ve bunun sonucunda iş ve sorumluluklarını yerine getirememesi durumu olarak tanımlanmıştır" (Oruç, 2007).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi alan yazında tükenmişlik ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Ancak tükenmişlik ile ilgili kabul görmüş en yaygın tanım Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılmıştır. Maslach ve Jackson'a göre tükenmişlik: "İşi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir". Tükenmişlik hisseden bireyler sıklıkla; Benden ne bekleniyor? Benden talep edilenler akla yatkın mı? Nasıl davranmalıyım? İyi bir performans sergileyebiliyor muyum? Nasıl hissediyorum? gibi soruları sorgulamaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1981: 100).

Yapılan tüm tanımlama ve açıklamalara rağmen, tükenmişliğin tanımı teorik olarak hala tam anlamıyla yapılmamıştır. 35 yıldır üzerine çalışmalar yapılan tükenmişlik, çalışmalarda meşru bir psikolojik görüngü haline gelmiştir. Ancak tükenmişliğin nasıl yönetilebileceği ve nasıl yok edilebileceği üzerine hala çalışmalar yapılmaktadır (Nart, 2015).

2.1.1 Tükenmişliğin Boyutları

İnsanlarla sürekli iletişimde olma veya yüz yüze çalışmanın gerektiği mesleklerde yoğun olarak görülen "İşte aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi durumu" (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986:630) olarak nitelen tükenmişlik çoğu çalışmada duygusal tutumlarda meydana gelen olumsuzluklar olarak ele alınmıştır. Maslach ve Jackson (1981: 99) tükenmişliği üç

boyutta ele almışlardır. Bunlar, “duygusal tükenmişlik”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı duygusunda azalma”dır. Bu üç faktör tükenmişlik çalışmalarında kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin (MTÖ) alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişliğin merkezi ve başlangıcı olarak değerlendirildiği için tükenmişliğin en önemli boyutu olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda, tükenmişliğin stres boyutunu yansıtmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998:64). Duygusal tükenme bireyde, duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesine bağlı olarak duygusal bir yorgunluk yaşamaya başlaması, çalıştığı kurumda işine karşı eskisi gibi özverili olamaması ve hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar sorumlu davranamaması, gerginlik ve kaygı duygusunu aşamaması gibi durumlarda kendini gösterir. Bu tükenmişliği yaşayan bireyler fiziksel ve duygusal olarak kendilerini aşırı zorlanmış hissederler ve bu durumu işlerine, ailesine ve çevresine olumsuz şekilde yansıtırlar. Duygusal tükenmişliğin en önemli belirtileri, yorgunluk hissi, huzursuzluk, depresyon, alkole veya sigaraya başlama ya da alkol ve sigara tüketiminde artış şeklinde sıralanabilir (Özgen, 2007:118).

Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma çalışanın diğer çalışanlarla arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda birey: “İnsanlara birer nesne gibi davranmaya başlar ve sıklıkla ilişkide bulunulan kişilerden bahsedilirken, kişi isimleri yerine, nesne isimlerini kullanmayı tercih eder” (Jackson vd. 1986:63). Maslach ve Leither (1997:18) duyarsızlaşmayı: “Hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı hatta insancıl olmayan bir yanıt” olarak tanımlamışlardır. Bu durumda, bireyin başkalarına karşı davranış ve tutumlarında olumsuz yönde bir değişim gözlenmektedir. Çeşitli şekilde ortaya çıkan bu davranışlar, aldırmaçlık, katı tutum, diğer insanların talep ve ricalarını göz ardı etme vb. şekilde ortaya çıkabilir (Hock, 1988:168; Wright ve Bonett, 1997:492).

Duyarsızlaşma eğilimi sergileyen birey, yalnızlaşma isteği, yakın çevresindeki insanlara tepeden bakma ve onlara karşı olumsuz davranma gibi tutumlar sergilerken, duyarsızlaşmayı iş yerinde yaşayan bireylerde ise, idealizm kaybı, sunduğu hizmetin veya ürünün kalitesini düşürmesi, iş arkadaşlarına karşı alaycı veya küçük düşürücü davranışlar sergilemesi, üst kademedeki yöneticiler ve hizmet sunduğu kişiler ile arasına mesafe koyması vb. gibi tutum ve davranışların geliştiği görülmektedir (Leiter ve Maslach, 1998: 297; Maslach vd. 2001: 403; Ok, 2004:20).

Duyarsızlaşma Maslach (1976:17) tarafından, bireyin çalışma ortamında, iş arkadaşlarının duygu ve düşüncelerini umursamadığı için tükenmişliğin üç boyutundan en problemlisi olarak kabul edilmektedir. Duyarsızlaşma, çalışanın iş yerinde yapmak veya ulaşmak istediği hedefler karşısında önüne çıkan engellerin aşılması ilişkine ilişkin inancın sonucunda ortaya çıkmaktadır (Sılığ, 2003:21). Duygusal tükenme yaşayan birey sorunlarını çözümede güçsüzlük yaşayıp duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak görebilir. Diğer bir ifade ile birey duyarsızlaşmayı duygusal bir tampon olarak kullanmaktadır (Nart, 2015:26)

Kişisel Başarıda Azalma

Tükenmişliğin bu boyutu, bireyin yeterlilik ve başarısıyla ilgilidir. Maslach (1976:18) bu kavramı “öz yeterlilik” ve “öğrenilmiş çaresizlik” gibi terimlerle ilişkili olduğunu belirtmiş ve kişisel başarı hissini sorunların üstesinden başarı ile gelme ve bireyin işinde kendini yeterli bulması şeklinde tanımlamıştır. Tükenmişliğin bir boyutu olan kişisel başarı hissini azalması ise, bireyin işinde kendini yeterli bulmaması, başarılı olacağına dair inancının azalması ya da kaybolması şeklinde tanımlanır (Akt. Lee ve Ashforth, 1990:744; Ok, 2004:20). Bu boyutta bireyler kendilerini olumsuz değerlendirme eğilimi ve işe odaklanma sorunları yaşarlar (Şanlı, 2006).

Bireyin diğer insanlar ve kendisi hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler sonucunda kişisel başarı duygusunda azalma meydana gelmekle beraber bireyde bir takım belirtiler ortaya çıkmaktadır. Bu belirtiler, suçluluk, diğerleri tarafından sevilme hissi, başarısızlık duygusu, sorunlara karşı direnç gösterememe ve yetersiz olma, düşük üretkenlik, yaratıcılık özelliğinin azalması, kişilerarası sürtüşme, düşük motivasyon, depresyon ve benlik duygusunda azalma şeklinde sıralanabilir (Baysal, 1995: 23). Bireyin bu olumsuz duyguları yaşaması durumunda yeteneklerine karşı güveninde azalma meydana gelebilmektedir (Nart, 2015). Birey, diğerleri tarafından sevilmediği, işinde karşılaştığı sorunlara karşı başarılı olamadığı ve işinde kendisini artık yetersiz görmeye başladığı zaman, bireyde “öz” benlik saygısında azalma olur. Bireyin tüm bu duygu ve durumların üstesinden gelmesi süreç olarak oldukça zor bir dönemdir.

Kişisel başarı hissini düşmesi, bazı çalışmalarda tükenmişliğin diğer iki boyutu olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın, birleşimi olarak ele alınmaktadır (Maslach vd., 2001:403). Bazı çalışmalarda ise, bu iki boyutun kombinasyonu değil, bir sonucu olarak değerlendirilir (Lee ve Ashforth,1996). Kişisel başarı hissini azalması bazı çalışmalarda, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeye oranla daha az ilgi görmüştür (Jackson, vd., 1986:630).

2.2 Liderlik

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik kelimesinin kullanımı, 12. yüzyılın sonlarına dayanmaktadır. Kavram olarak ise liderlik ilk kez, 1900’lü yılların başlarında İngiliz parlamentosunun uygulama ve politikalarını konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008).

Liderlik kavramı alanyazında birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Black ve Porter (2000) liderliği “hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer çalışanlarını yönlendirme ve motive etme yeteneğidir.” şeklinde tanımlamışlardır. Benzer bir tanımlamayı Temgillioğlu (2005) da yapmıştır. Temgillioğlu (2005)’na göre liderlik kişileri daha önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda etkileme yetisidir. Koçel (2010) ise liderliği “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla liderlik, liderin yapmış olduğu sürece verilen bir isimdir. Bu süreç belirli bir grubun belirli bir liderin ardından belirli amacı gerçekleştirmek üzere lideri takip etme sürecidir. Lider ise, kendisini isteyerek izleyen bireyleri etkileyen ve onlara ilham veren kişidir. Başka

bir ifade ile lider, kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için kendisini izleyenlere amaçlar doğrultusunda emir ve talimat veren kişiye denir (Koçel, 2010).

Arkasında izleyeni olan herkese lider denilebilir. Lideri izleyen kitlenin sayısına göre, liderin durumu, önemi, aldığı kararlardan dolayı etkileneceği kişi sayısı, izleyenlerin gelecekteki durumu gibi bazı konular farklılık gösterecektir. Örneğin siyasi bir liderin aldığı kararlar, gösterdiği tutumlar ve kişisel özellikleri tüm partilileri ve tüm seçmenlerini etkileyecektir. İşletmelerin başındaki liderlerin tutum ve davranışları ise daha küçük çapta ve sadece o lideri izleyen çalışanları etkileyecektir. Kısacası liderler etkilediği ve yönlendirdiği kişileri, aldığı karar ve davranışlarıyla olumlu ya da olumsuz etkilerler (Koçel, 2010).

2.2.1 Liderlik Tarzları

Otokratik (Üretim Odaklı) Liderlik

Gelenekçi yönetim anlayışı ve bürokrasinin hakim olduğu örgütlerde sıklıkla kullanılan otokratik liderlik, karar almayı tek başına yapan, işgörenleri motive etmede yasal gücü kullanan, merkezi otoriteye sahip, görev odaklı bir liderlik tarzıdır. Başka bir ifade ile otokratik liderlik tarzı, gücün ve kararların liderde toplandığı liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlik anlayışına sahip liderler, kendi otoritelerini güçlü tutarak yetki devretmeksizin, amaçların belirlenmesi, plan ve politikaların oluşturulması ve karar alma gibi konularda astlarına danışmadan tek başlarına hareket etmektedirler. Bu doğrultuda her ne kadar karar alma süreci hızlanmış olsa da örgütte takım ruhunun ve güven ortamının oluşmamasına sebep olabilmektedir (Çorağlu, 2003).

Otokratik liderler, katı tutuma sahip liderlerdir. Bu liderler emirlerinin, astları tarafından hemen itaat edilip yapılmasını beklemektedirler (Eren, 2001). Aynı zamanda çoğu kez astlarının istek ve ihtiyaçlarına karşı kayıtsız kalmaktadırlar. Bu tarz anlayışa sahip liderler çalışanlar tarafından yerine getirilmesini istediği görevi, onlarla fikir alışverişi yapmadan ve onların göreve karşı istekli veya isteksiz olmalarını düşünmeden o görevin yerine getirilmesini istemektedir. Otokratik liderin kararları tek başına alması ve çalışanların düşüncelerini önemsememesi, örgütte ortaya çıkabilecek yeni fikirlerin doğuşunu engellemektedir. Çalışan, lider tarafından umursanmadığında, fikir ve düşüncelerine önem verilmediğinde işini sahiplenme ve benimseme duygusunu kaybetmektedir (Goleman, 2002).

Demokratik-Katılımcı (Çalışan Odaklı) Liderlik

Demokratik liderlik, gücü ve kontrolü yetkilerinden alan otokratik liderliğe göre gücünü grup üyelerinden almaktadır ve üyelerinden aldığı bu güç doğrultusunda onları yönlendirmektedir. Bu liderlik tarzı, karar alma sürecinde herhangi bir zaman kısıtlamasının olmadığı durumlarda ideal olan “biz merkezli” bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderlik veya diğer bir ifade ile katılımcı liderlikte, lider ile grup üyeleri arasında interaktif bir iletişim söz konusudur. Lider alacağı kararları, plan ve programları veya müşteriler ile olan problemleri, astlarının da katılımını sağlayarak çözüme kavuşturmayı benimsemektedir (Balekoğlu, 1992). Demokratik liderlik davranışında lider, astlarına yetki devrederek onların sorumluluk almalarını sağlar.

Lider bu şekilde örgüte esneklik kazandırma, kaliteyi artırma, yeni fikirlerin ortaya çıkması, yaratıcılığa zemin hazırlama ve çalışanların işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğine dair söz haklarının olduğu hissini artırması gibi durum ve düşüncelerin gelişmesine ve ilerlemesine ortam hazırlamış olacaktır (Goleman, 2002). Lider ayrıca yetki devrederek sorumluluk sahibi yaptığı astlarını karar alma sürecine dâhil etmesiyle birlikte kararın uygulanmasından sonra ortaya çıkacak tepkilerin en aza indirilmesini sağlar (Hageman, 1995).

Demokratik liderlikte, dinlemek büyük önem arz etmektedir. Lider, izleyenlerinin fikir ve düşüncelerini dikkate alarak karar vermektedir. Bu işlem karar verme sürecini yavaşlatmış olsa da örgüt içerisinde güven, saygı, iş birliği, motivasyon ve takım ruhunun oluşmasına katkı sağlayacaktır. Karar alma sürecine çalışanların dâhil edilmesi, takım ruhunun oluşması ve iş birliğinin sağlanması çalışanların örgüte olan aidiyet bağlarının güçlenmesine yol açacaktır. Örgütsel aidiyet bağının güçlenmesi, örgütsel sadakatin artmasına ve çalışanların iş tatminine ulaşmasında olumlu katkı sağlayacaktır. İşgören, kendisini etkileyen yönetsel kararların alınmasında katkıda bulunduğu ölçüde, alınan kararlara riayet etme arzusu ve isteği artacak aynı zamanda kendisini etkileyen bu kararlarda pay sahibi olduğu için işine olan doyum ve tatmini artacaktır (Eren, 2001).

Tam Serbestlik Taniyan (Değişim Odaklı) Liderlik

Tam serbestlik taniyan liderlik tarzında lider, işe ait gerekli kaynakları temin ettikten sonra, amaçları belirleme, grup oluşturma, plan yapma gibi konuları astlarına bırakarak onlara tam özgürlük vermektedir. Bu tarz liderlik anlayışında lider, sadece kendisine ihtiyaç duyulduğunda ya da bir şey sorulduğunda astlarına geri dönüş yapmaktadır. Sorumluluk tamamen astlara bırakılmıştır. Tam serbestlik taniyan liderlik tarzı, insana yönelik bir yönetim anlayışını benimsemektedir. İnsana yönelik yönetim anlayışı, liderin çalışanlarla dostane ve arkadaşlık ilişkileri geliştirmesi, örgütte güven ve saygı ortamının sağlanması gibi davranışları tanımlamaktır. Bu liderlik anlayışına sahip lider, örgütte takım ruhunu, koordinasyonu ve güven ortamını sağlar. Liderin bu anlayışı çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesi ve örgüte olan bağlılıklarının artması konusunda olumlu etkileri olacaktır. Bu tarz liderlik anlayışında lider astlarına güveni yüksek tutup, kontrol düzeyini en düşük seviyede tutmaktadır (Nadeem, 2002).

2.3 Yaratıcılık

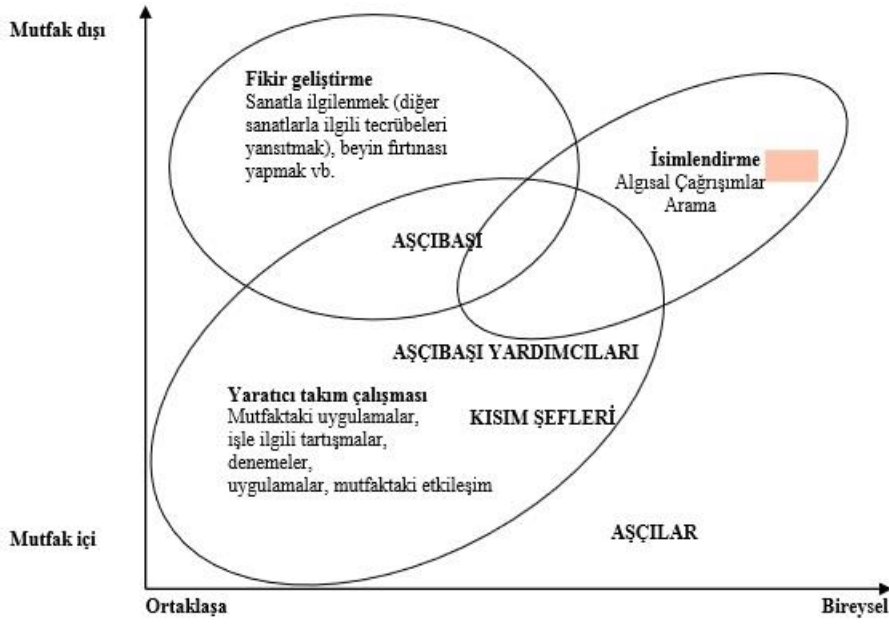
Etimolojik köken olarak yaratıcılık kavramı, Latince'nin "Creare" sözcüğü ve İngilizce'nin "Creativity" sözcüklerinden gelmekte olup dilimizde "doğurmak, yaratmak, meydana getirmek" sözcükleri ile anlamlandırılmaktadır. Tyler (1978) yaratıcılığı "olasılıkların farkına varmak" olarak tanımlarken, Akat ise (1984), yaratıcılığı; bilgi sahibi olma, ileriye görebilme, esnek olma, sorumluluk üstlenme, yeni durum ve olaylara karşı uyanık olma, girişken olma, akılcı ve çok yönlü olma, fırsatları değerlendirme ve bağımsız düşünme gibi kişisel özellikleri içerdiğini ifade etmektedir. Yaratıcılık ortaya yeni ürünler koymak değil aynı zamanda beklenmedik durumlarda ortaya çıkan sorunlara akılcı ve uygulanabilir çözümler bulmaktır (Mumford, 2000). Patton (2002) ise yaratıcılığın sadece sorunları çözmek değil gelecekte oluşabilecek sorunları da öngörebilme olduğunu savunmaktadır. Çünkü problemler kesin ve net olmamakla

birlikte keşfedilmeyi bekleyebilmektedir. Amabile vd. (2005)'ne göre yaratıcılık; yeniliğin üretimi, faydalı fikirler veya problem çözümleri olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıdaki tanımlamalardan anlaşılacağı gibi, yaratıcılık kavramı üzerine hem ulusal hem de uluslararası alandaki yazarlar tarafından birçok tanımlamalar mevcuttur. Kimi yazarlar yaratıcılığı süreç ile ilişkilendirirken kimi yazarlar ürün ve bireysel kişilikle ilişkilendirmektedir. Yazarların tüm bu tanımlamalarından ortak bir sentez oluşturulursa yaratıcılık; bireyin daha önce sahip olduğu bilgi ve becerilerini yeni gözlemlerle geliştirerek daha önce kimsenin fark etmediği fikir ya da ürünler ortaya koymak ve var olan problemlere ya da ilerde oluşması muhtemel problemlere çözümler sunmak olarak tanımlanabilir.

2.3.1 Yaratıcılık ve Mutfak

Mutfaktaki yaratıcılık, var olan bir hizmetin daha yeni veya mevcut ürünün daha lezzetli, daha güzel görümlü ve daha farklı yiyeceklerle tekrar ele alınmasıyla ilgili olduğu söylenebilir. Edebiyat, müzik veya moda tasarımı gibi alanlarda sanatsal yaratıcılık ile mali değerler arasındaki ilişki otellerdeki mutfak bölümü ve otellerden bağımsız olarak çalışan restoranlar için de geçerlidir. Mutfaktaki yaratıcılığın kalitesi bir takım unsurlara bağlıdır. Bu unsurlar; aşçının estetik yeteneği, işletmenin kaynakları, işletmeyi tercih eden müşterilerin yeme-içme alışkanlıkları ve zevkleri şeklinde sıralanabilmektedir. Ayrıca mutfaktaki yaratıcılığın kalitesi, restoranların birbirleri ile olan rekabetin sonucu daha çok gelir elde etme amacıyla şekillendiği de görülmektedir (Hornig ve Lei, 2008). Mutfaktaki yaratıcılık kapsamında Bouty ve Gomez (2013) yaratıcılığın üç yönü olduğunu savunur. Bu yönleri; “yaratıcı takım çalışması”, “ fikir geliştirme” ve “ isimlendirme” şeklinde sıralamaktadırlar. Bu üç yönün ilki mutfakta yönetim anlamında yaratıcılıkla ilgilidir. Diğer iki yön ise mutfakta ürün geliştirme süreci ile alakalıdır. Bouty'nin çalışmasına göre mutfakta üretilen değişik tatlar tesadüfi olarak ortaya çıkmaz. Tam tersine belirli bilgi birikimi ve yetenek birleştirilerek planlı çalışmalar sonucunda oluşur (Bouty ve Gomez, 2013;)



Şekil 1: İyi Kalite Restoranlarda Yaratıcılığın Üç Yönü

Kaynak: (Bouty ve Gomez, 2013)

Mutfak bölümünde yaratıcılık, aşçıların yeni reçeteler geliştirerek, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunma, müşteri menuniyetini artırma ve işletmenin daha çok gelir elde etmesini sağlama şeklinde ifade edilebilir. Mutfak bölümündeki yaratıcılığın geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için kullanılan bazı yöntemler vardır. Bunlar, beyin fırtınası yöntemi, ikili çağrıştırma fikri, morfolojik analiz ve varsayımları tersine çevirme tekniği şeklinde sıralanmaktadır (Barker, 2002:49).

- **Beyin fırtınası yöntemi:** Beyin fırtınası yöntemi, Alex Osborn tarafından 1930'lu yıllarda icat edilmiştir. Bu yöntem, belirli bir alanda fikir üretme amaçlı bir araya gelen kişilerin mantıklı ya da mantıksız olarak zihinlerinden geçen düşünceleri o anda birbirleri ile paylaşmasıdır (Puccio, vd., 2007). Bu yöntemde ulaşılmak istenen, yaratıcı fikre veya düşünceye giderken daha önce akla hiç gelmeyen problemlerin ve çözümlerin de ortaya çıkmasını sağlamasıdır. Beyin fırtınası yönteminin mutfakta kullanımı ise mutfakta yapılan rutin toplantıların dışında isteğe bağlı katılımcı aşçılarla yapılabilir. Özellikle şikayetlerin değerlendirilmesi ve çözüm üretmeye yönelik çalışmalar bu yöntemle sağlanabilir. İşletmedeki aşçıbaşının belirli zamanlarda motive olunabilecek bir ortam oluşturarak istekli kişileri bir araya toplayıp mantıklı ya da mantıksız fikir üretmeye güdülenmesi beyin fırtınası yönteminin uygulanması için yeterli olacaktır. Mutfak çalışanlarının buldukları ortam itibarıyla (özellikle bir otel bünyesinde bulunan mutfakların) güdülenmeleri çok kolay olacaktır. Örneğin; en manzaralı masanın süslenip, aşçılar için yöneticilerin hazırladıkları yemeklerle donatmaları çok masraflı olmayan fakat beyin fırtınası için motive edici bir uygulama olabilir.

- **İkili Çağrıştırma Fikri:** İkili çağrıştırma, beyin fırtınası yöntemine dahil olabilecek bir tekniktir. Arthur Koestler tarafından ortaya çıkarılan bu yöntem, bir fikri kendi içinde tutarlı ama alışkanlıklar gereği birbiriyle bağdaşmaz iki ayrı referans çerçevesi içinde algılayarak yarattığı çağrışımlar olarak açıklanmaktadır (Barker, 2002). İkili çağrıştırma tekniğinde beyinde olup bitenler istem dışıdır. Fakat geçmiş deneyimler ne kadar zengin olursa o kadar çok çağrıştırıcı nesne ortaya çıkar, bu nesnelere de ilgili ya da ilgisiz diğer nesnelere birleştirilip yaratıcı fikir meydana gelebilir. İkili çağrıştırma fikri mutfak yaratıcılığı için oldukça kullanışlıdır. Çünkü mutfakla ilgili malzemeler hiç çaba sarfetmeden yaşamın her aşamasında hafızaya kaydedilebilir ve böylelikle yeni çağrışımlarla kolaylıkla birleştirilebilir (Johansson, 2013). İşletmeler ikili çağrıştırma yöntemini diğer yöntemlere dahil edebileceği gibi, sadece çağrışımlar yaratmak için zaman zaman çalışanlara bir yemek ismi verip onların zihninde akıllarına gelen malzemeleri söylemelerini isteyebilir. Böylelikle lezzet farklılığı yaratmak için denemelere fırsat verebilir.
- **Morfolojik Analiz:** şekillere göre analiz etme anlamına gelen morfolojik analiz, bir yaratıcı düşünme tekniğidir. Morfolojik analizde kavramlar, yöntemler ve diğer değişkenler bir matris ya da uygun şekil içerisine oturtularak tüm kombinasyonlara bakılmasıyla ortaya çıkar (Barker, 2002). Örneğin çeşitli hayvan etleriyle (dana, koyun, tavuk, balık) baharatların (köri, muskat, kimyon, tarçın) birleştirilerek, farklı pişirme teknikleri ile (haşlama, kızartma, fırında pişirme, buharda pişirme) kombinleyip ortaya yeni bir ürün çıkarılabilir.

3. METODOLOJİ

Bu çalışma otel işletmelerinde çalışan aşçıların tükenmişlik algısı, yaratıcılığı ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve liderlik tarzının tükenmişlik ile iş gören yaratıcılığı arasındaki ilişkide aracılık etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmış ve veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu, katılımcıların tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”nden, liderlik tarzı algılarını belirlemek için Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen liderlik ölçeğinden ve son olarak katılımcıların yaratıcılık algılarını belirlemek için Isaksen, vd., (1999) tarafından ve Çifti (2014) tarafından mutfak personeline uyarlanmak üzere geliştirilen ölçeklerden oluşmaktadır.

Araştırma evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanında çalışan aşçıları oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucu Ankara’daki otel işletmelerinin mutfak departmanlarında aşçı olarak çalışan toplam personel hakkında bir bilgiye rastlanılamamıştır. Tesislerde çalışan personel sayısı işletmenin büyüklüğüne, menü şekline, sezon yoğunluğuna ve restoran konseptlerine göre değişiklik göstermektedir. Bu doğrultuda, Altın Kepçe Aşçıları Derneği (AKTAD) 670 yataklı bir otel işletmesinin mutfak departmanında stajyer ve bulaşıkçılar hariç yaklaşık 20 personelin çalışabileceğini belirtmiştir (Çifti, 2014:78). Buradan hareketle bu çalışmanın örneklem büyüklüğü aşağıda hesaplanmıştır.

Beş yıldızlı otel işletmesi: 24 adet, 10.104 yatak

Dört yıldızlı otel işletmesi: 49 adet, 6904 yatak

Toplam yatak sayısı : 17.008

Toplam çalışan sayısı : 17.008/670= 25,38

: 25,38*20 = 507

Toplam çalışan sayısından hareketle, 219 kişilik bir örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı takdirde bu sayının evreni temsil etmesi beklenmektedir (Raosoft, 2017). Kolayda örnekleme yoluyla 320 katılımcıya ulaşılmıştır. 13 anket formu eksik ya da yanlış doldurulması dolayısıyla analize dâhil edilmemiştir. 307 anket formu analize tabi tutulmuştur.

3.1. Bulgular

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük çoğunun (% 92,5) erkek, % 7,5'inin kadın olduğu görülmektedir. Söz konusu araştırmaya katılan katılımcıların % 15,6'sı 20-30; % 35,5'inin 31-40; %37,8'inin 41-50 ve % 11,1'inin ise 50 yaş ve üzeri oldukları görülmektedir. Katılımcıların %80,1'i evli, % 19,9'u bekar. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu (% 62,5) lise ve altı mezunları oluşturmaktadır. Lise ve altı mezunlarını sırasıyla, önlisans (% 29,3), lisans (% 5,9) ve yüksek lisans (% 2,3) mezunları takip etmektedir. Katılımcıların deneyimlerine bakıldığında, % 2,3'ünün 1-5; % 24,1'inin 6-10; % 47,6'sının 11-15 ve % 26,1'inin 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| | | n | % |
|---------------------|---------------|-----|------|
| Cinsiyet | Kadın | 23 | 7,5 |
| | Erkek | 284 | 92,5 |
| Yaş | 20-30 | 48 | 15,6 |
| | 31-40 | 109 | 35,5 |
| | 41-50 | 116 | 37,8 |
| | 50 ve üzeri | 34 | 14,1 |
| Medeni Durum | Evli | 246 | 80,1 |
| | Bekar | 61 | 19,9 |
| Eğitim | Lise ve Altı | 192 | 62,5 |
| | Önlisans | 90 | 29,3 |
| | Lisans | 18 | 5,9 |
| | Yüksek Lisans | 7 | 2,3 |

| | | | |
|----------------|-------------|-----|--------------|
| Deneyim | 1-5 | 7 | 2,3 |
| | 6-10 | 74 | 24,1 |
| | 11-15 | 146 | 47,6 |
| | 16 ve üzeri | 80 | 26,1 |
| Toplam | 307 | | % 100 |

3.2 Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada elde edilen bulguların aritmetik ortalamalarının yorumlanmasında çok düşük 1,00 – 1,79, düşük 1,80 – 2,59, orta 2,60 – 3,39, yüksek 3,40 – 4,19, çok yüksek 4,20 – 5,00 aralıkları dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003).

Tablo 2. Tükenmişliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Ölçekler | \bar{x} | s.s |
|-------------------------|-----------------------------|------------|
| Duygusal Tükenmişlik | 2,29 | 1,09 |
| Kişisel Başarıda Azalma | 1,47 | 0,62 |
| Duyarsızlaşma | 2,28 | 1,03 |
| Genel Tükenmişlik | 2,46 | 0,74 |

Tablo 2’de yapılan tanımlayıcı istatistik sonucunda tükenmişlik ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Bu durum aşçıların orta düzeyin altında kişisel başarıda azalma yaşadıklarını ifade etmektedir. Ankette yer alan kişisel başarı ifadeleri diğerlerinin aksine olumlu ifadelerdir ve bu ifadelerden alınan yüksek puan yüksek kişisel başarıyı ifade etmektedir. Tükenmişliğin diğer boyutları olan duygusal tükenme ile duyarsızlaşma boyutlarının aritmetik ortalamaları düşük (1,80 – 2,59) aralığında olup aşçıların düşük düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıklarını ifade etmektedir.

Tablo 3. Yaratıcılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Ölçekler | \bar{x} | s.s |
|-----------------|-----------------------------|------------|
| Yaratıcılık | 3,25 | 0,91 |

Araştırmada elde edilen verilerde aşçıların yaratıcılıklarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma Tablo 3’te verilmiştir. Tablo 3’e göre aşçıların orta (2,60 – 3,39) düzeyde yaratıcı oldukları görülmektedir.

Tablo 4. Liderlik Davranışlarına ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Ölçekler | \bar{x} | s.s |
|----------------|-----------|------|
| Üretim Odaklı | 3,81 | 0,86 |
| Çalışan Odaklı | 3,03 | 0,99 |
| Değişim Odaklı | 3,07 | 0,87 |

Tablo 4’de yapılan tanımlayıcı istatistik sonucunda liderlik ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Buna göre liderliğin alt boyutu olan otokratik liderlik (üretim odaklı) en yüksek aritmetik ortalamaya (3,81) sahiptir ve aritmetik ortalaması yüksek (3,40 – 4,19) aralığında olduğu görülmektedir. Diğer iki liderlik davranışı olan demokratik liderlik (çalışan odaklı) ve tam serbestlik tanıyan liderliğin (değişim odaklı) aritmetik ortalamaları orta (2,60 – 3,39) düzeyde olduğu görülmektedir.

3.3 Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 5 incelendiğinde tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme ile yaratıcılık arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki ($r = -.538, p<0,01$) olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan kişisel başarıda azalma ile yaratıcılık arasında çok zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişki ($r = -.119, p<0,01$) tespit edilmiştir. Tükenmişliğin son boyutu olan duyarsızlaşma ile yaratıcılık arasında ise yine zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişki ($r = -.439, p<0,01$) olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların tükenmişlik düzeylerinde azalış meydana gelmesi durumunda yaratıcılık düzeylerinde artış meydana geleceği söylenebilmektedir.

Tablo 5. Tükenmişlik ile Yaratıcılık Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

| Boyutlar | Korelasyon Kat Sayısı | Duygusal Tükenme | Kişisel Başarıda Azalma | Duyarsızlaşma |
|-------------|-----------------------|------------------|-------------------------|---------------|
| Yaratıcılık | r | -,538** | -,119** | -,439** |

**p<0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 6 incelendiğinde üretim odaklı liderlik davranışı ile duygusal tükenme arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ($r = ,174, p<0,01$) ilişki olduğu görülmektedir. Üretim odaklı liderlik davranışının tükenmişliğin bir diğer boyutu olan kişisel başarıda azalma ile arasında zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ($r = ,267, p<0,01$) ilişki vardır. Üretim odaklı liderlik davranışı ile duyarsızlaşma arasında ise zayıf düzeyde pozitif yönlü ($r = ,038, p<0,01$) ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilişkilerin mutlak büyüklüğüne bakıldığında üretim odaklı liderlik düzeyi arttığında duygusal tükenmişlik, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma düzeylerinin de artacağı söylenebilir.

Çalışan odaklı liderlik ile duygusal tükenme arasında orta düzeyde negatif yönde bir ilişki ($r = -,619$, $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Çalışan odaklı liderlik ile kişisel başarıda azalma arasında çok zayıf düzeyde negatif yönde bir ilişkinin ($r = -,019$, $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Çalışan odaklı liderliğin tükenmişliğin son boyutu olan duyarsızlaşma ile arasında orta düzeyde negatif yönde bir ilişki ($r = -,536$, $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışan odaklı liderlik düzeyinde meydana gelecek artış duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma düzeylerinde azalma meydana geleceği söylenebilmektedir.

Değişim odaklı liderlik ile duygusal tükenme arasında orta düzeyde negatif yönde bir ilişkinin ($r = -,613$, $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Değişim odaklı liderlik ile kişisel başarıda azalma arasında orta düzeyde negatif yönde bir ilişkinin ($r = -,062$, $p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Değişim odaklı liderlik ile duyarsızlaşma arasında orta düzeyde negatif yönde bir ilişki ($r = -,528$, $p < 0,01$) vardır. Bu sonuçlara göre değişim odaklı liderlik düzeyinde meydana gelecek bir artış duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma düzeyinde azalmaya sebep olacağı söylenebilmektedir.

Tablo 6. Tükenmişlik ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

| Boyutlar | Korelasyon Kat Sayısı | Duygusal Tükenme | Kişisel | |
|----------------|--------------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| | | | Başarıda Azalma | Duyarsızlaşma |
| Üretim Odaklı | r | ,174** | ,267** | ,038** |
| Çalışan Odaklı | r | -,619** | -,019** | -,536** |
| Değişim Odaklı | r | -,613** | -,062** | -,528** |

** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı

Tablo 7 incelendiğinde yaratıcılık ile liderlik davranışlarından olan üretim odaklı liderlik arasında çok zayıf düzeyde negatif yönde bir ilişkinin ($r = -,211$, $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucuna göre üretim odaklı liderlik davranışı düzeyinde meydana gelecek azalış yaratıcılık düzeyinde artış meydana getireceği söylenebilmektedir.

Yaratıcılık ile liderlik davranışının bir diğer boyutu olan çalışan odaklı liderlik arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki ($r = ,771$, $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca çalışan odaklı liderlik düzeyinde meydana gelecek artış yaratıcılık düzeyinde de artış meydana getireceği söylenebilmektedir.

Yaratıcılık ile liderlik davranışının sonuncusu olan değişim odaklı liderlik arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki ($r = ,816$, $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Buna göre değişim odaklı liderlik düzeyinde meydana gelecek artış yaratıcılık düzeyinde de artış sağlayacağı söylenebilmektedir.

Tablo 7. Liderlik Davranışları ile Yaratıcılık Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

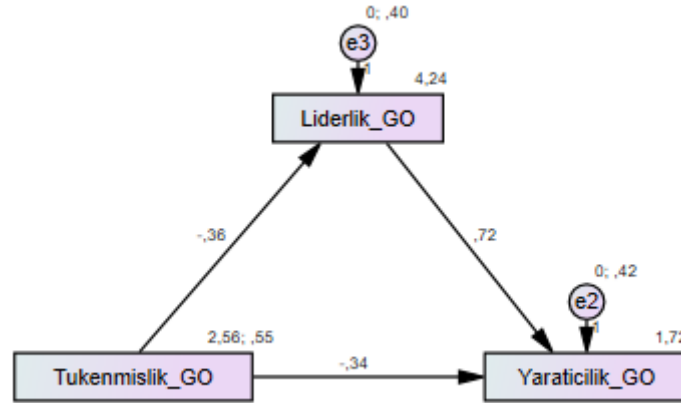
| Boyutlar | Korelasyon Kat Sayısı | Üretim Odaklı | Çalışan Odaklı | Değişim Odaklı |
|-------------|-----------------------|---------------|----------------|----------------|
| Yaratıcılık | r | -,211** | ,771** | ,816** |

**p<0,01 düzeyinde anlamlı

3.4 Tükenmişlik, Yaratıcılık İlişkisinde Liderlik Davranışının Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular

İki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişkenin aracılık edip etmediği ya da dolaylı bir etkinin söz konusu olup olmadığı regresyon analizi ile kanıtlanabilir. Klasik regresyon analizinde, aracılık ilişkisi ispat edilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlar (Baron ve Kenny, 1986);

1. Bağımsız değişkenin (tükenmişlik) bağımlı değişken (yaratıcılık) üzerinde etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin (tükenmişlik) aracı değişken (liderlik) üzerinde bir etkisi olmalıdır.
3. Aracı değişkenin (liderlik) bağımlı değişken (yaratıcılık) üzerinde etkisi olmalıdır.
4. Aracı değişken (liderlik) bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (tükenmişlik) bağımlı değişken (yaratıcılık) üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin (liderlik) de bağımsız değişken (tükenmişlik) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.



Şekil 1: Yol Analizi Modeli

Yapılan analiz neticesinde kurulan model testi sonucu elde edilen uyum indeksleri incelendiğinde, modelin genel uyumun iyi olduğu, diğer model uyumları değerlendirildiğinde uyumun kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir ($\Delta \chi^2=643,16$, $df=477$, $NFI=0,93$, $IFI=0,98$, $CFI=0,98$, $RFI=0,71$, $RMSEA=0,03$). Tükenmişlik değişkeninin yaratıcılığa ve liderlik aracı değişkenine giden ve liderlik aracı değişkeninin yaratıcılığa giden yollara ait standartize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değerleri Tablo 8’de verilmiştir. Model 1’de tükenmişlik değişkeninden

yaratıcılığa giden yola ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değeri gösterilmiştir. Elde edilen sonuca göre tükenmişlik yaratıcılığı negatif yönde etkilemektedir (Beta= -,34, p<0,01). Bu doğrultuda üç aşamalı regresyon analizinin ilk aşaması tamamlanmıştır.

Tablo 8. Yol Katsayıları

| Model 1 | | Standardize β | Standart Hata | P |
|----------------|-------------|---------------------------------------|----------------------|----------|
| Tükenmişlik | Yaratıcılık | -,34 | ,05 | 0,00 |
| Model 2 | | | | |
| Tükenmişlik | Liderlik | -,36 | ,05 | 0,00 |
| Liderlik | Yaratıcılık | ,72 | ,06 | 0,00 |
| Tükenmişlik | Yaratıcılık | -,28 | ,05 | 0,00 |

Model 2 testinden elde edilen uyum indeksleri incelendiğinde, modelin genel uyumun iyi olduğu, diğer model uyumları değerlendirildiğinde uyumun kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir ($\Delta \times^2=2294,15$, $df=1649$, $NFI=0,88$, $IFI=0,96$, $CFI=0,96$, $RFI=0,86$, $RMSEA=0,04$). Bu modelde tükenmişlik değişkeni bağımsız, yaratıcılık değişkeni bağımlı ve liderlik değişkeni aracı değişken olarak alınmıştır. Böylece Baron ve Kenny'nin belirttiği ikinci ve üçüncü aşama araştırmaya dâhil edilmiştir. Model 2 bağımsız değişkenden aracı değişkene, aracı değişkenden bağımlı değişkene ve bağımsız ile bağımlı değişken arasında aracı değişkene ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değeri gösterilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre tükenmişlik ile liderlik arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Beta= -,36, p<0,01). Liderlik ile yaratıcılık arasında ise pozitif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Son olarak tükenmişlik yaratıcılık ilişkisinde liderlik değişkeninin modele dâhil olmasıyla tükenmişliğin yaratıcılık üzerindeki etkisi model 1'e göre azalmıştır. Oluşan farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test etmek için sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi sonucu (z-stat=2,35 p<0,05). Bu doğrultuda tükenmişlik ile yaratıcılık ilişkisinde liderliğin kısmi aracılık rolünün olduğu söylenebilir.

4. SONUÇ

Kuramsal olarak yapılan saptamaları görgül olarak araştırmak için Ankara'da turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan aşçılar üzerinde yapılan bu çalışma, aşçıların tükenmişliklerini, yaratıcılıklarını ve algıladıkları liderlik davranışlarını ve liderlik davranışının aşçıların tükenmişlik ve yaratıcılık ilişkileri arasındaki aracılık etkisini incelemiştir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan aşçıların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Bu durum, mutfaktaki işlerin insan gücüne dayalı olması ve ağır şartlara sahip olması aşçılığı erkeklerin daha çok meslek olarak görmesiyle açıklanabilir. Aşçıların mesleki deneyimlerine bakıldığında 97,6'sının 6 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Aşçıların eğitim durumları ele alındığında %62,5'in lise ve altı eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum mutfakta yapılan işlerin usta-çırak ilişkisine dayanmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Araştırmaya katılan aşçıların tükenmişlik

düzeyleri ile yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi yapılmış ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki sonucunda duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma puanlarında meydana gelecek bir azalma, yaratıcılık puanında bir artış meydana getireceği söylenebilmektedir. Araştırma sonuçları bu açıdan Nart (2015) tarafından yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir. Tükenmişlik ile liderlik davranışları arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda üretim odaklı liderliğin (otokratik) duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma ile arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda otokratik liderliğin, çalışanların tükenmişliklerine olumsuz yönde etki ettiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle otokratik liderlik çalışanların tükenmişliğini arttırmaktadır. Telli vd., (2012) tarafından yapılan bir çalışmada da otokratik liderliğin tükenmişliği olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. İkinci liderlik davranışı çalışan odaklı liderliğin (Demokratik) duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma ile arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Son liderlik davranışı olan değişim odaklı liderliğin (tam serbestlik) duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma ile arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderliğin çalışanların tükenmişliklerini azalttığı söylenebilir. Hetland, Sandal ve Johnsen (2007) tarafından yapılan çalışmada liderlerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması ve çalışanların kararlara katılımının sağlaması gibi pozitif liderliğin tükenmişliği azalttığı ifade edilmiştir. Liderlik davranışları ile yaratıcılık arasında yapılan korelasyon analizine göre yaratıcılık ile üretim odaklı (otokratik) liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda otokratik liderliğin çalışanların yaratıcılığını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Yaratıcılık ile çalışan odaklı liderlik (demokratik) davranışı arasında ve yaratıcılık ile değişim odaklı (tam serbestlik) liderlik arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. En yüksek oranın tam serbestlik tanıyan liderlikte çıkması aşçıların özerklikleri ne kadar genişlerse yaratıcılıklarının bir o kadar artacağı durumu ile açıklanabilir. Kesici (2014) tarafından yapılan çalışmada da aşçılara tanınan özerkliğin aşçıların yaratıcılıklarına ve kişisel gelişimlerine olumlu etki ettiği ifade edilmiştir. Tükenmişlik ile yaratıcılık ilişkisinde liderliğin aracı etkiye sahip olup olmadığını analiz etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda liderliğin tükenmişlik ile yaratıcılık ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişken tükenmişlik, bağımlı değişken yaratıcılık üzerinde negatif etkiye sahiptir. Bu ilişkiye aracı değişken liderlik dâhil edildiğinde tükenmişliğin yaratıcılık üzerindeki negatif etkisi azalmıştır. Başka bir ifade ile liderlik, tükenmişliğin yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkisini azalttığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. (1984). İşletme Yönetimi. Üçel Yayıncılık, İzmir.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1)
- Amabile. T. M., Barsade, S.G., Muller, J.S. ve Staw, B.M. (2005). Affect and Creativity at Work, *Administrative Science Quarterly*, C:50, ss.367-403.
- Ayan, A. ve Kahraman G. (2013). The Evaluation of Tamerlane's Leadership Styles and Management Perspective, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, No:36, ss. 1-20.
- Balekoğlu, F. (1992). Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkiler, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Barker, A., (2002). Yenilikçiliğin Simyası, (Çev. Kardam, A.), *MESS Yayınları*, İstanbul.
- Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, Yayımlanmamış Doktora Tez, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Bouty, I., Gomez, M. L., (2013). Creativity in Haute Cuisine: Strategic Knowledge and Practice in Gourmet Kitchens., *Journal of Culinary Science and Technology*.
- Çiftçi, A. M. (2014). İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Çoroğlu, Ç. (2003). İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, *Alfa Basım Yayın*, İstanbul.
- Ekvall, G., ve Arvonen, J. (1991). Change-Centered Leadership: An Extension Of The Two-Dimensional Model, *Scandinavian Journal Of Management*, 7(1), 17-26.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Ginsburg, R. B. (1974). Gender in the Supreme Cour, *The University of Chicago Press*.
- Goleman, B. (2002). Yeni Liderler, (Çev. Deniztekin, F. N.), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Hageman, G. (1995). Motivasyon El Kitabı, *Rota Yayınları*, İstanbul.
- Hetland, H., Sandal G. ve Johnsen T. (2007). Burnout İn The İnformation Technology Sector: Does leadership matter?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (1), ss. 58-75.
- Hock, R. R. (1988) Professional Burnout Among Public School Teachers, *Public Personnel Management*, 17 (2), ss.167-188.
- Hong, J. ve Meng-Lei, M. (2008). The Mystery in the Kitchen: Culinary Creativity, *Creativity Research Journal*, C: 20, No: 2, ss. 221-225.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G. (1999). Situational Outlook Questionnaire: A Measure of the Climate For Creativity and Change, *Psychological Reports*.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L. ve Schuler, R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon, *Journal of Applied Psychology*, C:71, ss. 630-640.
- Johansson, F., (2013). Yaratıcılık ve İnovasyon, Medici Etkisi Yaratmak., (Çev. Tayanç, D.) *Kapital Medya Hizmetleri*, İstanbul.
- Kale, E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri, *Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri,
- Kesici, M. (2014). Aşçıların Mesleki Özerklikleri İle Yaratıcılık Süreci İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, *Beta Basım Yayın Dağıtım*, İstanbul.
- Lee, R. ve Ashforth, B. E. (1990). On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout, *Journal of Applied Psychology*, ss. 743-747.

- Lee, R. ve Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytical Examination of The Correlates of The Three Dimensions of Job Burnout, *Journal of Applied Psychology*, C:81, ss.123–133.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1998). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4) ss. 297.
- Maslach, C. (1976). Burned – out, *Human Behavior*, C: 5 No: 9, ss.16 - 22.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behavior*. C: 2 No:11 ss. 99-113.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It, CA: *Jossey-Bass*, San Francisco. ss. 4- 43.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. Applied and Preventive Psychology, *An Academic Publisher*, C:7, ss. 63-74.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annu. Rev. Psychol.*
- Mumford, M. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation, *Human Resource Management Review*, 10 (3), ss. 313.
- Nadeem, M. (2002). Evoluiton of Leadership in Nursing, *Nursing Management*, C: 9.
- Nart, S. (2015). Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler Ve Tükenmişliğin Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Televizyon Programları Yapımcılığı Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ok, S. (2004). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşdoymu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Oruç, S. (2007). Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Özgen, I. (2007). Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği, *I.Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, Antalya.
- Patton, J. (2002). The Role of Pioneers in Creative Innovation, *Creativity Research Journal*, 14 (1), ss. 111-112.
- Pines, A. ve Aronson, E. (1988). Career Burnout: Causes and Cures. Free Press, New York.
- Puccio, G.J., Murdock, M.C., Mance, M., (2007). Creative Leadership: Skills That Drive Change., *Sage Publications*, Thousand Oaks.
- Sılığ, A. (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Şanlı, S. (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Telli, E., Ünsar, A. S., Oğuzhan, A., (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2 (2), 135-150.
- Wright, T. A ve Bonett, D. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 18, ss.491-499