

## **LİDERLİK ETME MOTİVASYONU ÜZERİNE KURAMSAL BİR ARAŞTIRMA\***

### A THEORETICAL RESEARCH ON MOTIVATION TO LEAD

Dr. B. Dilek ÖZBEZEK

Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, dilekozbezek@gmail.com, Gaziantep/TÜRKİYE

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, hmpaksoy@yahoo.com, Gaziantep/TÜRKİYE

### **ÖZET**

Liderlik 21. yüzyılda, küreselleşmeye yönelik eğilimler ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimlerin neden olduğu hızlı rekabet ortamına uyum ve değişim ile mücadele eden organizasyonların başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bununla birlikte, liderlik sürecinin anlaşılmasına yönelik çok fazla teorik ve ampirik çalışma yapılmış olmasına rağmen bireylerin liderlik olma istekleri tam olarak açıklanamamıştır. Son yıllarda özellikle liderlik alanındaki bu eksikliği tamamlamak için liderlik etkinliğinde bireysel farklılıklar ve çeşitli liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik çalışmaların ön plana çıktığı görülmektedir. Kavramsal olarak tasarlanan bu araştırmanın temel amacı liderlik davranışının açıklanmasında önemli bir faktör olarak kabul edilen liderlik etme motivasyonuna ilişkin bir perspektif ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda, öncelikle liderlik motivasyonu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalara yer verilecektir. Daha sonra Chan'ın (1999; Chan ve Drasgow, 2001) bireylerin liderlik eğilimlerini motivasyon kavramı üzerinden açıklayan öncü çalışmalarından yola çıkarak liderlik etme motivasyonu kavramı açıklanacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Motivasyon, Liderlik Etme Motivasyonu.

### **ABSTRACT**

Leadership in the 21st century is seen as one of the most important factors determining the success of organizations coping with change and the challenges in a fast competitive environment that globalization trends and information technologies have brought along by the time. In addition to this, there have been many theoretical and empirical studies on the understanding of the leadership process, yet the willingness of individuals to become leaders has not been fully explained. In recent years, it has been seen that efforts to understand the relationship between individual differences and various leadership behaviors in leadership effectiveness have been the main targets for completing this lack of leadership. The main purpose of this conceptually designed research is to present a perspective on motivation to lead which is considered as an important factor in explaining leadership behavior. For this core purpose, firstly, researches about leadership motivation will be included. Then, concept of motivation to lead will be explained by starting from the pioneering studies of Chan's (1999; Chan and Drasgow, 2001) leadership tendencies of individuals through the concept of motivation.

**Keywords:** Leadership, Motivation, Motivation to Lead.

### **1. GİRİŞ**

Liderlik sosyal bilimlerde en çok araştırılan ve tartışılan belki de en az anlaşılan büyüleyici bir çalışma alanı olarak (Liebersohn ve O'Conner, 1972: 117; Bass, 1990: 19; Wofford ve Goodwin, 1994: 161; Chemers, 2000: 27; DeRue vd., 2011: 7) kabul edilmektedir. Liderlik alanında yapılan çalışmalar, hem liderliğin doğasını anlamak hem de bir bireyin lider olarak ne kadar etkili olduğunu tahmin etmek için liderliğin oluşumuna katkıda bulunan özelliklerin, davranışların ve koşulların belirlenmesini amaçlamıştır. Tarihsel perspektiften bakıldığında liderliği anlamak için yapılan çalışmalar, büyük liderlerin etkili bir lider olmalarını sağlayan doğuştan gelen belli özelliklerinin olduğu ileri süren büyük adam yaklaşımından (Bowers ve Seashore, 1966: 239; Allio, 2012: 6), bir lideri lider olmayanlardan ayırt eden belirli özelliklere odaklanan özellikler yaklaşımına (Jago, 1982: 317; Smith ve Foti, 1998: 147), başarılı liderlerin sergilediği davranış tarzlarını vurgulayan

\* Bu makale B. Dilek Özbezek'in Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından 2018 yılında kabul edilen "Kontrol Odağı ve Duygusal Zekânın Liderlik Etme Motivasyonuna Etkisi Üzerine TRC1 Bölgesinde Bir Araştırma: Üniversite Öğrencileri Örneği" isimli doktora tez çalışmasından faydalanılarak oluşturulmuştur.

davranışsal yaklaşımlarına (Yukl, 1971: 414), liderlik etkinliğinin liderin içinde bulunduğu durumdan önemli ölçüde etkilendiğini kabul eden durumsallık yaklaşımlarına (Yukl ve Van Fleet, 1992: 167; Thompson ve Glasø, 2015: 527), liderliğin birden çok birbiri ile ilişkili aktörlerin etkileşimleri tarafından şekillenen bir sosyal süreç olduğu ileri süren liderlik yaklaşımlarına (Shamir vd., 1993: 577; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220) ve liderliğin insanların düşünceleri, duyguları ve eylemlerini etkileyen ve harekete geçiren sosyal süreçler ile sınırlı olmadığını farklı durum ve ortamlarda bir liderin başarısına katkıda bulunan psikolojik özellikleri de dikkate alan liderlik yaklaşımlarına (Lord vd., 1986: 403; Yukl, 1999: 285; Brown ve Moshavi, 2005: 868) kadar uzanmaktadır.

Literatürde liderlik sürecinin anlaşılmasına yönelik çok fazla teorik ve ampirik çalışma yapılmış olmasına rağmen bireylerin liderlik olma istekleri tam olarak açıklanamamıştır. Son yıllarda özellikle liderlik alanındaki bu eksikliği tamamlamak amacıyla yapılan çalışmalar, 21. yüzyılın çalkantılı iş dünyasında bir bireyi başkalarına liderlik etmesi için motive eden faktörler nelerdir? İnsanların kişisel özellikleri lider olmaları için yeterli mi? Bazı insanlar liderlik yapmaktan diğerlerinden daha fazla hoşlanıyor mu? Bazı insanların lider olma arzuları görev bilinci veya sorumluluk duygusu gibi nedenler mi? İnsanlar kendileri ile ilgili fayda veya kazançlar olmasa bile liderlik yapmak isterler mi? Liderlik motivasyonu genel bilişsel yetenekler ve kişilik özellikleri gibi bilinen bireysel özelliklerine dayanarak tahmin edilebilir mi? gibi pek çok soruya cevap vermek için bireysel farklılıkları yeniden ele almaya başlamışlardır. Bu çalışmalarda kişilik özellikleri, sosyo-kültürel değerler, geçmiş liderlik deneyimleri ve liderlik öz yetkinliği gibi bilişsel olmayan yetenek yapıları olarak sınıflandırılan bireysel farklılıklar değişkeninin ise liderlik etme motivasyonu olduğunu (Amit vd., 2007: 140; Clemmons ve Fields, 2011: 580) kabul edilmektedir.

Liderlik etme motivasyonu bir kişinin liderlik rolünü ve sorumluluklarını üstlenmeye istekli olduğunun bir göstergesidir. Literatürde Fielder'in (1967) En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Teorisi, McClelland'ın (1975) Lider Motivasyon Profili, Miner'in (1977) Yönetmel Motivasyon Teorisi, McClelland ve Boyatzis'in (1982) Liderlik Motivasyon Modeli ve Singer'in (1989, 1991) Liderlik Arzusu Modeli liderlik motivasyonu ile ilgili temel çalışmalar olarak görülmektedir. Liderlik motivasyonu kavramının geliştirilmesi ile ilgili yapılan bu çalışmalardan sonra Chan (1999: 2; Chan ve Drasgow, 2001: 481-482) tarafından bireysel farklılıklar ve çeşitli liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik geniş kapsamlı bir bütünleyici çerçevenin bir parçası olan yeni bir liderlik etme motivasyonu modeli geliştirilmiş ve test edilmiştir. Bu liderlik etme motivasyonu modeli duyuşsal kimlik, çıkarısız ve sosyal normatif etme motivasyonu olmak üzere birbirleri ile ilişkili üç faktörden oluşmaktadır. Bireylerin başkalarına liderlik etmeyi zevk ve kişisel tatmin unsuru olarak algılaması duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonuna işaret etmektedir. Çıkarısız liderlik etme motivasyonu bireylerin herhangi bir kişisel kazanç veya faydalara bakılmaksızın liderlik etme eğilimini yansıtmaktadır. Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ise bireylerin liderlik etmeyi sosyal görev ve sorumluluk ya da ayrıcalık olarak algılamasını ifade etmektedir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI — Liderlik Motivasyonu Üzerine Yapılan Araştırmalar

Liderlik motivasyonu tartışması, Bower'ın (1966) Yönetme İsteği (The Will to Manage) olarak başlamıştır. Bower'ın geleneksel yönetim perspektifinden gelen çalışmaları başarılı olma isteği ve yönetme isteğini ayırt etmiştir. Yönetim için sistem yaklaşımını savunan Bower, yönetimin bir organizasyonun hedeflerini belirlemesi ve ardından bu hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi için organizasyonun insanlarına ve diğer kaynaklarına rehberlik etmeye yönelik bir faaliyet veya görev olduğunu ifade etmiştir. Bower, diğerlerinin geleneksel yönetim yöntemleri aracılığıyla görevleri tamamlamaları için liderlerin ilham vermesi gerektiğini ileri sürmüştür (Lee, 2005: 38; Pepper, 2009: 19). Bower'ın çalışmasından sonra liderlik ve motivasyon literatüründe özellikle liderlik motivasyonuna odaklanan Fiedler'in (1967) En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Teorisi, McClelland'ın (1975) Lider Motivasyon Profili, McClelland ve Boyatzis'in (1982) Liderlik Motivasyon Modeli, Miner'in (1978) Yönetmel Motivasyon Teorisi ve Singer'in (1989, 1991) Liderlik Arzusu Modeli, liderlik etme motivasyonu konudaki kapsamlı araştırmalara yön veren (yani,

liderlik motivasyonunun bireysel özelliklerle ilişkili olduğunu gösteren) temel referans noktaları olarak kabul edilmektedir (Chan, 1999: 6; Chan ve Drasgow, 2001: 482).

Fiedler'in (1967) Durumsal Liderlik Teorisi (Contingency Theory of Leadership) liderin durumu ve rol talebi arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu teoriye göre, liderin etkinliği lider davranışlarının içinde bulunduğu durum ve rol gereksinimleri tarafından belirlenir. Liderlik davranışlarının yapısını ifade eden liderlik stilleri görev motivasyonu ya da ilişki motivasyonu olarak tanımlanır. Liderlik stili "En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği" (The Least Preferred Co-worker Score) olarak adlandırılan ölçüm aracı ile ölçülmektedir. Fiedler, en az tercih edilen çalışma arkadaşı skorlarının, liderlik motivasyonu ile ilgili özelliklerden birisi olduğunu ileri sürmüştür. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı skorları yüksek olan bireyler, ilişki odaklı olarak değerlendirilir. Bu liderler, kişilerarası iyi ilişkiler kurmayı vurgular ve kişilerarası ilişki kurmaya motive olurlar. Öte yandan, en az tercih edilen çalışma arkadaşı skorları düşük olan bireyler, iş odaklı olarak değerlendirilmektedir. Bu liderler, daha az rasyonel değerlendirme yapabilirler ve genellikle göreve odaklıdır. Durumsal Liderlik Teorisi, liderlik etme motivasyonunun (görev ya da ilişki) liderin etkinliği tarafından şekillendirildiği için liderlerin her durumda liderlik yapabilmelerinin beklenmemesi gerektiğini savunur (Hong, 2005: 11; Pepper, 2009: 20).

McClelland'ın (1975) Başarı İhtiyacı Teorisi, bireylerin başarı, güç ve bağlılık olmak üzere üç ihtiyaca dayalı motive olduklarını belirtmektedir. Başarı motivasyonu, ulaşılması güç hedefleri belirlemek ve gerçekleştirmek için büyük çaba harcanması; güç motivasyonu statü kazanma ve çevresine hâkim olma istekleri; bağlılık motivasyonu, başkaları ile yakın ve kişisel ilişkiler kurma, sürdürme ve geliştirme isteklerini gidermeye yönelik davranış göstermesi olarak tanımlanır. Bu motivasyon kombinasyonu, McClelland tarafından Lider Motivasyon Profili (Leader Motive Profile) olarak ifade edilmektedir. McClelland özellikle büyük organizasyonlarda, yöneticilerin ve liderlerin etkili olmaları ve dolayısıyla organizasyonun performansını artırabilmeleri için güç motivasyonunun gerekli olduğunu ileri sürmüştür (House ve Aditya, 1997: 414-415; Yang, 2011: 274). McClelland kişisel güce ihtiyaç duyan bireylerde diğerlerini yönlendirme güdüsünün olduğu, sosyal güce ihtiyaç duyan bireylerde ise organizasyon amaçlarını koordine etmek için başkalarının çabalarını organize etme güdüsünün olduğunu ortaya koymaktadır.

McClelland ve Boyatzis (1982: 738-743), özellikle büyük organizasyonlarda yöneticilerin çeşitli düzeylerdeki Liderlik Motivasyon Modelini (Leadership Motive Pattern) ortaya koymaya çalışmışlardır. McClelland ve Boyatzis (1982), Bell telefon şirketindeki altı yönetici ile 16 yıl süren bir çalışmada büyük organizasyonlardaki yöneticilerinin liderlik motivasyonunu etkileyen faktörleri araştırmışlardır. McClelland ve Boyatzis daha etkili yöneticilerin, yüksek düzeyde bir güç gereksinimi (yöneticinin çevresini etkileme isteği ile açıklanan), düşük bağlılık ihtiyacı (yöneticinin popüler olmayan kararlar almasını sağlayan) ve gerektiğinde yüksek olan aktiviteyi yavaşlatma (yöneticinin organizasyon yapısını korumasına imkân tanıyan) özelliklerine sahip farklı motivasyon modelleri olduğunu savunmuşlardır. Liderlik motivasyonu modelinin büyük organizasyonlarda etkili olduğu ancak küçük birimlerde etkili olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, araştırmacılar lider olma arzusunu teşvik eden faktörleri anlamak yerine, liderliğin etkililiğini anlamaya çalışmışlardır (Winter, 1991: 69; Amit vd., 2007: 139; House vd., 1991: 367). Yani, başarılı ve başarısız liderler arasında ayırım yapmaya çalışmışlardır. Bu nedenle Chan ve Drasgow (2001: 482), McClelland ve Boyatzis liderlik motivasyonunu "bilişsiz fakat öğrenilen ihtiyaçlar" olarak gördüklerini ve bireysel farklılıkları göz ardı ettikleri (psikometrik açıdan zayıf olduğu) belirtmektedir. Ancak, McClelland ve Boyatzis motivasyon modeli, özellikle genel psikolojik söylemde kapsamlı araştırma konusu olması nedeniyle büyük öneme sahiptir.

Yönetimsel Motivasyon Teorisi, 1960'larda Miner tarafından geliştirilen Rol Motivasyon Teorisine dayanmaktadır. Miner'in (1965) Rol Motivasyon Teorisine göre, belirli rol gereksinimleri organizasyonların yönetim kademelerindeki yönetici pozisyonları ile ilişkilidir. Miner'in teorisi, yöneticilerin performanslarının tatmin edici olabilmesi için buldukları roller ile uyumlu

motivasyona sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedir (Pepper, 2009: 20). Miner kişinin liderlik etme motivasyonu ile ilgili teorisinde, hiyerarşik organizasyon, profesyonel organizasyon, görev ya da girişimci organizasyon ve takım ya da grup organizasyon olmak üzere en çok kullanılan dört organizasyon türüne odaklanmıştır (Chen vd., 1997: 161). Rol Motivasyon Teorisi, organizasyon türleri ve organizasyondaki kilit görev ve sorumlulukları bulunan aktörlerin (yöneticiler, profesyoneller, girişimciler veya grup üyeleri) rol gereksinimleri ve bu roller ile uyumlu motivasyon kalıplarının ilişkilerini incelemektedir (Miner vd., 1994: 87; Lee, 2005: 39).

Miner (1978: 740), Rol Teorisi ve Psikoanalitik Yaklaşımla birlikte işleyen Yönetmel Motivasyon Teorisini geliştirerek, özellikle büyük ve hiyerarşik organizasyonlardaki yöneticiler için gerekli olan yönetmel motivasyonu “belirli insanları, yönetici pozisyonlarda çabalaması, zevk alması ve iyi performans göstermesi için yönlendiren itici bir içsel güç” olarak tanımlamıştır (Miner vd., 1995: 364; Şahin, 2012: 151). Miner’in temel savı, belirli bir organizasyon sisteminin kadroları uygun kişilerle doldurulduğu zaman organizasyonun sorunsuz bir şekilde işleyeceği ve çıktıda elde edeceği; ancak kilit rolleri yerine getirme konusunda motive olmayan kişiler tarafından doldurulduğu zaman sistemin verimliliğinin azalacağı ya da organizasyonun kapanacağını varsayımı üzerine kuruludur (Sanchez, 2003: 31; Berman ve Miner, 1985: 377). Miner’e (1978: 740-741) göre, bir yöneticinin başarılı olması için rol gereksinimlerini yerine getirme motivasyonuna sahip olması gerekmektedir. Rol gereksinimlerini yerine getirme motivasyonuna sahip olan bireyler muhtemelen yönetici olarak seçilecek, organizasyon kademelerde daha hızlı yükselecek ve daha etkili yöneticiler olarak değerlendirilecektir. Bununla birlikte, böyle rol motivasyonuna sahip olmayan yöneticilerin performansının da tatmin edici olmayacağını belirtmiştir. Dolayısıyla, organizasyondaki yönetici kadroları oluşturulurken, rol motivasyonu bir seçim kriteri olarak büyük önem taşımaktadır (Chen vd., 1997: 162; Berman ve Miner, 1985: 378). Miner (1978) organizasyonda yönetmel rol gereksinimlerine karşılık gelen yedi motivasyon boyutu belirlemiştir (Sanchez, 2003: 31-32; Romano, 2007: 31);

- Otorite pozisyonunda olanlara karşı olumlu tutum — özellikle üstlere karşı uygun davranışlar,
- Rekabetçi çabalara katılma — özellikle meslektaşlar ile sağlıklı bir rekabete girme isteği,
- Rekabetçi durumlar — özellikle koşullar belirsiz olduğunda ve risk taşıdığına ortaya çıkan endişe ya da hoş olmayan duyguların yokluğu,
- İddialı bir rol — özellikle aktif ve iddialı bir tavır içinde davranma isteği (başlangıçta eril rol üstlenme arzusu olarak tanımlanmış olmasına rağmen, bu değişken kişinin cinsiyet rollerinden bağımsız ve kişinin kendisini ileri sürmesi ifade etmektedir),
- İstekleri empoze etme — özellikle astlara egemen olma isteği,
- Gruptan bağımsız durma — özellikle çalışma ortamında başkalarına göre farklılaşmış bir rol üstlenme ve ayırt edici bir konumda olma isteği,
- Rutin idari sorumlulukları kabul ve yerine getirme — özellikle liderlik pozisyonu ile ilgili daha rutin ve daha az göze çarpan fonksiyonları gerçekleştirme isteği (bütçe hazırlamak, toplantılara katılmak, komiteleri yürütmek vs.).

Bu boyutlar, büyük hiyerarşik organizasyonda yöneticilerin yerine getirmesi gereken rolleri yansıtabacak şekilde oluşturulmuştur. Miner, bu boyutları temel alarak Miner Cümleyi Tamamlama Ölçeğini (Miner Sentence Completion Scale) “diğer motivasyon türlerinin bir ölçüsü olarak değil... yönetmel motivasyon ölçütünü” geliştirmiştir. Miner’in Teorisi (1978), liderlikle ilgili daha önce üzerinde durulan kişilik özelliklerinin bazılarını içermekle birlikte, liderin karakteri ve kişilik özelliklerinden daha da fazlasını liderin motivasyonunu araştırmıştır. Bununla birlikte, Miner’in (1978) başlangıçta Yönetmel Rol Motivasyon Teorisi olarak adlandırılan Yönetmel Motivasyon Teorisi Ohio Devlet Üniversitesi çalışmaları ve Michigan Üniversitesi’nde çalışmalarından büyük ölçüde etkilenmiştir.

Yönetmel Motivasyon Modeli, etkin bir liderin taşıması gereken zekâ, atılganlık, sorumluluk vs. özellikler, davranış teorilerindeki gibi etkin kişisel ilişkileri kurabilecek lider tarzları, liderlik tarzının mevcut koşullara uyup uymadığı ve takipçilerin bu tarz için hazırlıklı ve istekli olup olmadığı (durumsal liderlik teorileri) gibi konulardan ziyade liderin bu rolü ne kadar istediğı ve bu rolden ne kadar hoşnut olduğı sorusu yanıtlanmaya çalışılmaktadır. Bu bakış açısı ile Miner'in (1978) Yönetmel Rol Motivasyon Teorisinin McClelland'ın (1975) Başarı İhtiyacı Teorisi ve Fiedler'in (1967) Durumsal Liderlik Teorisi ile ilgili araştırmalarla kavramsal olarak benzer olduğunu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, Miner liderlik motivasyonunun diğler kişilik özellikleri ve liderlik teorilerinden bağımsız ayrı bir değışken olarak ölçülmesi gerektiğini belirtmiştir. Ancak, Chan ve Drasgow (2001) Miner'in araştırmalarının yönetme motivasyonunu bir arzu ve incelenen kişilik değışkenleri olarak ele aldığını, ancak yönetme motivasyonunu etkileyebilecek bireysel farklılıkları araştırmayı ihmal ettiğini ifade etmişlerdir. Dahası Miner bir bireyin yönetme motivasyonuna, yönetim yönündeki istekleri ve idari başarıyı etkileyebilecek durum değışkenlerini ekleyememiştir. Yönetmel motivasyonu ve liderlik etme motivasyonu araştırmaları arasındaki paralelliklere rağmen Miner'in (1978) Yönetmel Motivasyon Teorisi, Chan ve Drasgow'un (2001) Liderlik Etme Motivasyon Modelinin sadece bir bölümünü oluşturmaktadır (Sanchez, 2003: 32-33; Çalışkan, 2008: 25; Pepper, 2009: 20).

Singer (1989, 1991), Valans (Valence) Modeli, Öz Yeterlilik ve Atfetme (Attribution) Teorilerinin perspektiflerini kullanarak, cinsiyet, hizmet süresi ve liderlik arzusu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada liderlik eğilimlerini ortaya koymuştur. Vroom'un (1964) Valans Modeline göre, genellikle lider olmaya motive olan bir kişi, liderlik rolünün ödüllendirici olduğuna inanmaktadır. Bandura'nın (1977, 1982) Öz Yeterlilik Teorisine göre, bir bireyin lider olması için uygun öz yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Heider (1958), Kelley (1972) ve Weiner'm (1979, 1986) Atıf Teorilerine göre, bireylerin motivasyonu olayları nasıl yorumladığı ile ilgilidir. Singer, önemli bir cinsiyet farklılığı olmadığına ve 2 yıldan daha kısa süre çalışanların, 2 yıldan daha uzun süreli çalışanlardan çok daha yüksek liderlik arzusuna sahip olduklarına dikkat çekilmiştir. Singer'in çalışması, liderlik eğilimlerini "Liderlik pozisyonunda olmayı ne kadar istiyorsunuz?" şeklindeki tek maddelik bir ölçüm aracı ile tahmin etmeye dayanıyordu. Ne yazık ki, tek maddeli ölçümler psikometrik açıdan zayıf olarak kabul edilmektedir. Chan ve Drasgow (2001) insan odaklılık ve kişisel başarı gibi liderlik eğilimlerinin belirli bir yönü ile ilişkilendirilen bireysel farklılıkların psikometrik olarak sağlam bir ölçüm için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir (Singer, 1991: 420-421; Chan ve Drasgow, 2001: 482; Chan, 1999: 6; Lee, 2005: 43; Hong, 2005: 14).

Bilim adamları, 1960 yıllardan 1999 yılına kadar, basit iki faktörlü korelasyonlar kullanarak liderlik motivasyonunu araştırmak, Lord ve Hall (1992) liderliğin öngörüsünün çok değışkenli bir problem olduğunu savundular (Pepper, 2009: 21). Lord ve Hall'un (1992: 153-154) Liderlik ve Bireysel Farklılıkların Çağdaş Görünümü (Contemporary Views of Leadership and Individual Differences) isimli makale çalışması, bireysel farklılıklar (örneğin; kişilik, değerler, deneyim) ya da iç faktörlerin çeşitli sorulara (örneğin; birey neden liderlik yapar? hangi faktörler bireyin liderlik kararını etkiler?) çözüm bulma potansiyeli sunduğunu ortaya koymuştur. Lord ve Hall, liderlik araştırmacılarının kapsamlı araştırma ve analiz yapmadan bireysel farklılıkları sürekli olarak reddettiklerini ileri sürmüştür. Lord ve Hall liderlik motivasyonu araştırmalarında bireysel farklılıkların rolünü incelerken, iki değışkenli korelasyonlar yerine çok değışkenli modellerin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Kısacası, Lord ve Hall liderlik tahmini ve etkililiğini incelemek için bireysel farklılıklar yaklaşımı savundular. Chan (1999: 2; Chan ve Drasgow, 2001: 481) çalışmalarında, Lord ve Hall'un endişelerine değinerek, hem lider gelişim hem de lider performans perspektiflerini içeren ve liderlerin davranışlarını açıklayan bireysel farklılıkların rolünü incelemeye yönelik liderlik için bütüncü bir teorik çerçeve ortaya koymuşlardır.

Motivasyon, davranışları ve farklı faaliyetlerde harcanan çabayı açıklamaya çalışan karmaşık bir psikolojik yapı olarak görülmektedir. İnsanların neden çaba gösterdiklerini açıklayan motivasyon teorileri gibi liderlik etme motivasyonu da insanların liderlik davranışlarını ve neden lider olma çabası

içinde olduklarını açıklamaktadır. Fakat liderlik etme motivasyonu kavramı, diğer liderlik motivasyonu teorilerinden farklıdır. Liderlik işlevlerini içerecek şekilde yönetme motivasyon teorilerini geliştiren Chan'ın (1999; Chan ve Drasgow, 2001) bireysel farklılıklar ve çeşitli lider davranışları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik geniş kapsamlı bir bütüncü çerçevenin bir parçası olan Liderlik Etme Motivasyonu Teorisi, insanların durumsal algılarıyla değil ile değil, kişisel özellikler aracılığı ile açıkladığı varsayılan çok değişkenli bir motivasyon modelidir. Bu modele göre, (a) liderlik etme motivasyonu bireyler arasında farklılık gösterirken, birey için nispeten sabittir, (b) liderlik etme motivasyonu deneyim ve eğitimle şekillenebilmektedir ve (c) liderlik etme motivasyonu kişilik özellikleri ve değerler ile ilişkili olan liderlik öz yeterliliği ve geçmiş liderlik deneyimini tarafından etkilenmektedir (Chan, 1999: 4; Chan ve Drasgow, 2001: 481; Hendricks ve Payne, 2007: 322; Van Iddekinge, 2009: 466; Rosch vd., 2014: 100; Rosch vd., 2015: 286).

### 3. LİDERLİK ETME MOTİVASYONU KAVRAMI

Motivasyona yönelik bilişsel yaklaşımlar (Kanfer, 1990: 78), genellikle motivasyonu, kişinin karmaşık içsel süreçleri olarak tanımlar. Bu içsel süreçler, davranışın yönü (direction), yoğunluğu (intensity) ve ısrarı (persistence) ile ilgilidir (Chan, 1999: 4). Lord ve Hall'un (2005: 601-602), liderlik odaklı yeterliliğin gelişmesine öncülük eden bir dinamik olarak gördükleri liderlik etme motivasyonu, iş dünyasındaki birçok farklı pozitif davranış öngörmede çok önemli bir faktördür (Keating vd., 2014: 6). Liderlik etme motivasyonu, liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenecek bir liderin yönlendirilme (direction/bireylerin liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için verdiği kararı), yoğunluk (intensity/bireyin liderlik etme azim ve çabası) ve ısrar (persistence/bireyin liderliği sürdürülmesi) süreçleri ile ilgilidir (Rosch vd., 2014: 100; Rosch vd., 2015: 286).

Liderlik etme motivasyonu (yani bir bireyin lider olmak için ne kadar istekli olabileceği), diğer liderlik motivasyonu teorilerinden farklı olarak bireysel farklılıklar ve çeşitli lider davranışları arasındaki ilişkiyi vurgulayan yeni bir yapıdır. Liderlik etme motivasyonu sosyal beceri, bilgi ve liderlik yetenekleri ile birlikte öğrenilebilen ve liderlik davranışının yönünü, yoğunluğunu ve ısrarını belirleyen bireysel farklılıklar olarak değerlendirir. Bu yaklaşım, liderlerin motivasyonunun liderlik etkililiğiyle ilişkili olduğunu ve insanların doğuştan liderlik etme motivasyonuna sahip olmadığını, farklı liderlik tarzları ve becerileriyle birlikte öğrenilebileceği varsayımı üzerine kurulmuştur. Yani, liderlik davranışlarının açıklanmasında önemli bir faktör olarak görülen liderlik etme motivasyonu bireyler arasında farklılık gösterebilirken, birey için nispeten görece sabit olduğu belirtilmektedir. Chan (1999: 4; Chan ve Drasgow, 2001: 482) tarafından liderlik etme motivasyonu kavramı, bir bireyin liderlik konusunda eğitim alma, liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenme ve yerine getirme kararlarını, liderlik konusunda kendini geliştirme yönünde ısrarcı olmasını ya da bir liderliği sürdürmesini ve liderlik etme konusundaki çabalarının yoğunluğunu etkileyen bireysel farklılıklar yapısı olarak tanımlanmıştır.

Chan (1999: 25; Chan ve Dragow, 2001: 484-486), bireysel farklılıklar ve liderlik davranışları arasındaki ilişkileri açıklayan bütüncü teorik modelinde, liderlik etme motivasyonunun tek boyutlu ya da çok boyutlu bir kavram olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Tek boyutlu Liderlik Etme Motivasyonu Modeli, tüm liderlik motivasyonlarının toplamı olarak bir kişinin liderlik rolünü üstlenme motivasyonunu ölçmektedir. Üç boyutlu Liderlik Etme Motivasyonu Modeli ise, duyuşsal kimlik (liderlik pozisyonunun zevk ve kişisel tatmin unsuru olarak algılanması) liderlik etme motivasyonu, sosyal normatif (liderlik pozisyonunun görev ve topluma karşı sorumluluk olarak algılanması) liderlik etme motivasyonu ve çıkarsız (liderlik pozisyonunun getireceği fayda ve maliyetleri dikkate almadan lider olma eğilimini) liderlik etme motivasyonlarının kombinasyonlarını ölçmektedir.

Chan (1999: 7; Chan ve Drasgow, 2001: 482), liderlik etme motivasyonunun kavramsallaştırılmasına yönelik daha önce herhangi bir girişim bulunmadığından, Meyer ve Allen'in (1987, 1991) çok boyutlu örgütsel bağlılık modelinin boyutlarını (duyuşsal, normatif ve zorunluluk boyutları) temel almıştır. Liderlik etme motivasyonu modelinde olduğu gibi, Meyer ve Allen (1991: 67) örgütsel

bağlılık modelinin üç boyutunun her birinin farklı öncüllerden kaynaklandığı belirtilmektedir. Örneğin, duygusal bağlılık başarı, aitlik ve özerklik gibi içsel motivasyonla ilgili kaynaklardan gelirken, normatif bağlılık, kültürel, ailevi ve örgütsel düzeyde sosyal uygulamalar da dâhil olmak üzere dışsal motivasyonla ilgili kaynaklardan gelmektedir. Meyer ve Allen'e (1991) göre, zorunluluk etkileşimsel psikolojik sözleşmeler ile ilgilidir ve bir organizasyondan ayrılma veya bir projeden vazgeçme ile ilgili maliyetlerin farkındalığına işaret etmektedir.

Chan'a (1999) göre, Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli, Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Eylem Teorisi (Theory of Reasoned Action) ve Triandis'in (1977) Kişiler Arası Davranışlar Teorisi (Theory of Interpersonal Behavior) olmak üzere davranışsal niyet ve davranışları öngören iki Sosyal Bilişsel Teoriyle kavramsal olarak benzerlik göstermektedir. Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Eylem Teorisine göre, bireyin sübjektif normu, davranışa yönelik tutumlar ve niyet olmak üzere üç temel etken bireyin davranışını belirlemektedir. Buna göre, bireyin davranışı, bir faaliyete yönelik tutumlar, bir eylemi başarılı bir şekilde gerçekleştirme beklentileri ve başarıyla bağlantılı sonuçların algılanan değerliklerinin bir fonksiyonu olarak kavramsallaştırılmıştır. Triandis'in (1977, 1980) Kişiler Arası Davranışlar Teorisine göre, bireyin davranışı, davranışsal niyetleriyle açıklanmaktadır. Davranışsal niyetler ise, bilişler (davranışın sonucu ile ilgili değerlendirmelerden), duygusal durumlar (hoşnutluk veya hoşnutsuzluklar), sosyal belirleyiciler (toplumsal ya da kültürel normlar) ve kişisel normatif inançlar (belirli bir şekilde davranma yükümlülüğü) olmak üzere dört temel etki kaynağı tarafından etkilenmektedir.

Yukarıda ifade edildiği gibi, Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Eylem Teorisinin Merkezinde, bireyin gerçekleştirme niyeti bulunmaktadır. Fishbein ve Ajzen'in Teorisine göre, niyet bir kişinin davranışını uygulamak için çaba harcama göstergesidir. Benzer şekilde, Triandis'in (1979, 1980) Kişiler Arası Davranışlar Teorisi de bir kişinin davranışlarının belirleyicisinin davranışsal niyet olduğunu varsayımı üzerine kurulmuştur. Triandis'in Teorisine göre, davranışın sonuçlarının değerlendirmesi ve yorumlanması davranışsal niyetin belirleyicisidir. Benzer şekilde, liderlik etme motivasyonu, liderlik etme niyetini açıklayan bir yapıdır. Liderlik etme motivasyonunun davranışsal niyetleri, valans (valence), norm ve özgeci (altruistic) olmak üzere üç temel etkene dayanmaktadır. Chan (1999) Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline ilaveten, Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Eylem Teorisi ve Triandis'in (1977, 1980) Kişiler Arası Davranışlar Teorisinin de çerçevelerini kullanarak, davranış ile ilgili değerler (affective structure/insanlar istedikleri için liderlik ederler), davranış sonuçları ile ilgili inançlar (calculative structure/insanlar liderlik etmek için akılcı karar verirler) ve davranış ile ilgili sosyal normlar (social structure/insanlar liderliği görevlerini görürler) olmak üzere kişinin sosyal davranışları ile ilgili teorik liderlik etme motivasyonunun çerçevesini ortaya koymuştur. Chan (1999) liderliğin genellikle belirli maliyetleri içerdiğinden çıkarısız liderlik etme motivasyonunun da bu teorik çerçevede yer aldığını belirtmiştir. Buna göre, bir kişi diğerlerini yönetirken ne kadar az çıkarı varsa o kadar çok liderlik etme eğilimine sahiptir (Chan, 1999: 7-8; Chan ve Drasgow, 2001: 482; Gagnon vd., 2003: 105; Lee, 2005: 45; Erickson, 2005: 13; Amit vd., 2007: 140; Hong, 2011: 322; Stephens, 2012: 14).

### 3.1. Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu

Duyuşsal kimlik (affective-identity) liderlik etme motivasyonu, bireyin ait olduğu grup içinde kendisinin liderlik rolünü üstlenmesini sağlayan kişisel vizyonu (Rosch vd., 2015: 287) yansıtır. Başkalarına liderlik etmeyi bir görev olmaktan çok, zevk ve kişisel tatmin unsuru olarak algılayan bir birey duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonuna sahiptir (Amit ve Bar-Lev, 2012: 170; Waldman vd., 2012: 159). Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu, liderlik rolünü üstlenmeye karar verirken ilk sorulan "bu yeni rol beni mutlu edecek mi?" sorusunun cevabını vermektedir. Duyuşsal kimlik motivasyonunu yüksek olan bireyler kendilerini doğuştan lider olarak görürler ve grubun performansını olumlu şekilde etkilerken faaliyetlerin odak noktasında olmaktan ve sorumluluk almaktan keyif alırlar (Clemmons ve Fields, 2011: 589; Cho vd., 2015: 33). Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonuna sahip olan bireyler, liderlik yeteneklerini sergilemek için fırsatlar ararlar ve

dolayısıyla liderlik odaklı aktiviteler ve başkalarının cazip bulmayacakları pozisyonlar için gönüllü olmaya daha fazla motive olabilirler (Krishnakumar ve Hopkins, 2014: 336). Araştırmalar, duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu sahip bireylerin dışa dönük, daha sosyal, yenilikçi, rekabet ve başarıya önem veren, akranlarından daha fazla liderlik deneyimine sahip ve liderlik beceri ve yeteneklerine (yüksek öz yeterliliğe sahip) güvenen kişiler olduğunu ortaya koymuştur (Chan vd., 2000: 228). Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonunun başkalarına liderlik etmenin verdiği zevk ve kişisel tatminden dolayı mesleki tükenmişliğe karşı bir tampon oluşturabilir (Buenger, 2016: 30). Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu, Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akıl Dayalı Eylemi Teorisi ve Triandis'in (1977) Kişiler Arası Davranışlar Teorisindeki etki unsuru olan davranışa yönelik tutumlara benzerdir.

### 3.2. Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu

Sosyal normatif (social-normative) liderlik etme motivasyonu olan bir birey, bir grup veya organizasyona karşı güçlü bir bağlılık duygusuna sahiptir (Amit ve Bar-Lev, 2012: 170). Sosyal normatif liderlik etme motivasyonları yüksek olan bireyler, liderliği bir görev ve topluma karşı bir sorumluluk olarak algılar ya da liderlik etme fırsatını bir ayrıcalık ve/veya onur olarak görürler (Waldman vd., 2012: 159). Sosyal normatif liderlik etme motivasyonun bir işareti de vicdanlı olmaktır (Chan ve Drasgow, 2001: 486). Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu yüksek olan bireyler, görev ve sorumluluk duygusuyla motive olurlar ve aynı zamanda sosyal eşitsizliği reddetme eğilimin gösterirken sosyal hiyerarşiyi kabul ederler. Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu yüksek olan bireyler gibi daha fazla liderlik deneyimine sahip ve liderlik beceri ve yeteneklerine güvenen kişilerdir (Chan vd., 2000: 228; Cho vd., 2015: 33). Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu tarzı, aynı motivasyona sahip bireylerin aynı görev veya amaç duygusunu paylaşan diğer insanlarla daha iyi sosyal bağlantı kurmalarına ve böylece liderlik ortaya çıkışı ve etkililiğini teşvik etmesine imkân verebilir (Krishnakumar ve Hopkins, 2014: 336). Sosyal normatif bir liderlik etme motivasyona sahip bireyin, benlik bilinci ve olgunluğun bir kombinasyonuna sahip olduğu ve liderlik fırsatlarına mantıklı bir yaklaşımla katkıda bulunması gerektiği düşünülmektedir (Krauss ve Abdul Hamid, 2013: 7). Lider olmanın onurlu ve sevecen görüldüğü kültürler ve organizasyonlarda, sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun etkisindeki kişiler liderlik pozisyonlarına girerler. Ancak, lider olmanın daha az olumlu karşılandığı kültürlerde ve organizasyonlarda sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun etkisindeki bireyler liderlik rollerinden uzak dururlar. Bir sosyal tercih olarak kabul edilen sosyal normatif liderlik etme motivasyonu, Fishbein ve Ajzen'in Akla Dayalı Eylem Teorisi (Fishbein ve Ajzen, 1975) ve Triandis'in Kişiler Arası Davranışlar Teorisindeki (Triandis, 1977) sosyal normlara benzerdir.

### 3.3. Çıkarısız/Çıkarıcı Liderlik Etme Motivasyonu

Çıkarısız (noncaluculative) liderlik etme motivasyonu, davranışın sonuçlarını değerlendirmeye yönelik bilinçli bir değerlendirme sürecinden kaynaklanmaktadır. Liderlik pozisyonunun getireceği fayda ve maliyetleri dikkate almadan lider olma eğilimini ifade eden çıkarısız liderlik etme motivasyonu, bireylerin fedakarlık seviyesiyle ilişkilendirilmiştir (Amit vd., 2007: 140). Çıkarısız liderlik etme motivasyonu, bireylerin liderliğin ekonomik kazanımı değil, aynı zamanda liderliğin ilave sorumluluğunu üstlenme ile ilişkili olan ekonomik kayıpları göz önüne almayan geleneksel sonuca dayalı motivasyonun ters bir formülasyonu olarak düşünülebilir. Çıkarısız liderlik etme motivasyonu yüksek olan bireyler lider olmaktan dolayı bir fayda sağlamayı beklemedikleri için liderlik rollerini üstlenmeye daha çok istekli olacaklar ve daha fazla risk veya sorumluluk alabileceklerdir (Chan ve Drasgow, 2001: 482; Hong vd., 2011: 322). Liderlik rollerini üstlenme imkânı sunulduğunda, çıkarısız liderlik etme motivasyonuna sahip olmayan (dolayısıyla liderlik konusunda çıkarıcı olan) bireyler, liderliğin potansiyel kazançlarını (statü kazanma, zenginliği artırma, bir fark yaratma) değerlendirir ve potansiyel maliyetlere (artan risk, artan sorumluluk, kişisel ilişkilerin bozulma potansiyeli) karşı bu ödülleri ölçerler. Bir başka ifade ile çıkarıcı liderlik etme motivasyonuna sahip olan bireyler, liderlik pozisyonunun getireceği belirli fayda ve maliyetleri



dikkate alacaklar ve pozisyonla ilgili faydaların keyfini çıkarmak için lider olmak isteyeceklerdir (Clemmons ve Fields, 2011: 589; Amit ve Bar-Lev, 2012: 170). Çıkarsız liderlik etme motivasyonu, Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Eylem Teorisindeki sonuçların algılanan değeri ve Triandis'in (1977) Kişiler Arası Davranışlar Teorindeki bilişsel değerlendirme bileşenlerine benzerdir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde ekonomik ve sosyal çevrede yaşanan hızlı ve sürekli değişiklikler karşında organizasyonların hayatta kalmaları yeni pazar koşullarına hızlı ve sürekli bir uyum gerektirir. Aynı zamanda organizasyonların hayatta kalması ve gelişmesi en önemli unsurlarından biri olan insan kaynaklarının etkin ve verimli yönetilmesine bağlıdır. Burada temel soru daha yüksek rekabet gücü kazanmak ve müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermek için gerekli olan yeni bilgi ve becerilerin kazanılması ve böylece tüm organizasyonun daha iyi performans göstermesi için insan kaynaklarını kimin motive edeceğidir. İşte bu noktada organizasyonların başarısını belirleyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilen etkili liderler araştırmacıların ilgisini çekmekte ve uygulayıcıların gündemini oluşturmaktadır.

Genel olarak, liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenecek bireylerin liderlik eğilimleri liderlik sürecinde önemli bir role sahip olduğu kabul edilmektedir. Özellikle organizasyonlarda doğru ve uygun liderlik etme motivasyonuna sahip bireylerin liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmesi ve sürdürmesi küresel rekabet gücü için önem arz etmektedir. Literatürde liderlik alanında yapılan araştırmalar incelendiği zaman liderlik sürecinde liderin kişisel özellikleri, nasıl davrandıkları, karar verme süreçleri ve organizasyonel etkinlikleri gibi pek çok değişkenin liderlik teorilerinin konusunu oluşturduğu ancak bireylerin neden lider olma istediklerini çok fazla dikkate almadığı görülmektedir. Oysa ki liderlik etme motivasyonunun bir liderin başarısı arkasındaki önemli bir aracı değişken olduğu düşünülmektedir. Chan (1999; Chan ve Drasgow, 2001) tarafından ortaya konulan liderlik etme motivasyonu modeli, diğer liderlik motivasyonu teorilerinden farklı olarak bireysel farklılıklar ve çeşitli liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi vurgulayan yeni bir yapıdır. Bunun yanı sıra liderlik etme motivasyonu modeli hâlen gelişmeye devam eden bir konudur. Bu modelin en önemli özelliği bireylerin farklı nedenlerden dolayı liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için karar verdikleri ve liderlik etmeyi sürdürdükleri varsayımını içermesidir.

Literatürde liderlik etme motivasyonu teorik olarak geliştirilmiş ve belirli bir örgütsel rol türüne odaklanmış bir işyeri motivasyonunu temsil eden bir yapı olarak onaylanmıştır. Fakat Chan, Rounds ve Drasgow (2000: 228) liderlik etme motivasyonu ile ilgili daha birçok cevaplanması gereken soru olduğunu ve liderlik etme motivasyonunun farklı çalışma koşulları ve kültürlerde araştırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Özellikle liderlik etme motivasyonunun üç bileşenine de hitap eden kapsamlı bir araştırma, kurumsal ortam içinde pratik fayda sağlayacak daha eksiksiz bir liderlik etme motivasyonu çerçevesinin oluşturmasına katkıda bulunacaktır. Araştırmalar bireylerin sergilemiş olduğu davranışlarıyla motivasyonları arasında yakın bir ilişki olduğu belirlemiştir. Bu nedenle başarılı liderlerin motive edilmesinde uygun yollarının bulunması liderlerin ve dolayısıyla organizasyonların daha iyi performans göstermesi için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısı ile liderlik etme motivasyonunun ve öncüllerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasının, liderlerin performansının tahmin edilmesinde büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

#### KAYNAKLAR

- Allio, R. J. (2012). Leaders and Leadership – Many Theories, But What Advice is Reliable?, *Strategy & Leadership*, 41(1): 4-14.
- Amit, K., Lisak, A., Popper, M., and Gal, R. (2007). Motivation to Lead: Research on The Motives for Undertaking Leadership Roles in The Israel Defense Forces (IDF). *Military Psychology*, 19(3): 137–160.

- Amit, K. and Bar-Lev, S. (2012). Motivation-to-Lead in Multicultural Organizations: The Role of Work Scripts and Political Perceptions, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2): 169-194.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Berman, F. E. and Miner, J. B. (1985). Motivation to Manage at The Top Executive Level: A Test of The Hierarchic Role-Motivation Theory. *Personnel Psychology* 38: 377-391.
- Brown, F.W., and Moshavi, D. (2005). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Potential Pathway for an Increased Understanding of Interpersonal Influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 867-871.
- Bowers, D. G. and Seashore, S. E. C., (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2): 238-263.
- Buenger, D. K. (2016). Leadership Motivation in Accounting Students: Role of Locus of Control, Emotional Intelligence, and Sociability. Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 10113695).
- Chan, K. Y. (1999). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation To Lead. Unpublished doctoral dissertation. Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9944813)
- Chan, K. Y., and Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 481–498.
- Chan, K. Y., Rounds, J., and Drasgow, F. (2000). The Relation between Vocational Interests and the Motivation to Lead. *Journal of Vocational Behavior*, 57: 226–245.
- Chen, C. C., Yu, C. K. and Miner, J. B (1997). Motivation to Manage: A Study of Women in Chinese State-Owned Enterprises. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2): 160-173.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1): 27-43.
- Cho, Y., Harrist, S., Steele, M., and Murn, L. T. (2015). College Student Motivation to Lead In Relations to Basic Psychological Need Satisfaction and Leadership Self-Efficacy. *Journal of College Student Development*, 56(1): 32-44.
- Clemmons, A. and Fields, D. (2011). Values as Determinants of the Motivation to Lead. *Military Psychology*, 23(6): 587-600.
- Çalışkan, S. C. (2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N and Humphrey, S. E. (2011). Trait And Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Personnel Psychology*, 64: 7–52.
- Erickson, R. W. (2005). Exploring The Antecedents of Motivation to Lead and The Effects of Collective Efficacy (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3158535).
- Fiedler, F. E., McGuire, M. and Richardson, M. (1989). The Role of Intelligence and Experience in Successful Group Performance, *Journal of Applied Sport Psychology*, 1(2): 132-149.

- Gagnon M., Godin, G., Gagne, C., Fortina, J. P., Reġnharz, D., Cloutġer, A, (2003). An Adaptation of The Theory of Interpersonal Behaviour to The Study of Telemedicine Adoption by Physicians, *International Journal of Medical Informatics*, 71: 103-115.
- Graen, G.B., and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Approach. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247.
- Hendricks, J. and Payne, S. (2007). Beyond The Big Five: Leader Goal Orientation as a Predictor of Leadership Effectiveness, *Human Performance*, 20(4), 317–343.
- Hong, Y. (2005). Motivation to Lead: Antecedents and Resulting Leader Emergence (Unpublished doctoral dissertation). Saint Mary's University, Nova Scotia, Canada.
- Hong, Y., Catano, V. M., and Liao, H. (2011). Leader Emergence: The Role of Emotional Intelligence and Motivation-To-Lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4): 320-343.
- House, R. J. and Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3): 409-473.
- House, R. J., Spangler, W. D., and Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in The U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36: 364-396.
- Jago, G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3): 315-336.
- Keating, K., Rosch, D. M., and Burgoon, L. (2014). Developmental Readiness for Leadership: The Differential Effects of Leadership Courses on Creating “Ready, Willing, And Able” Leaders. *Journal of Leadership Education*, 13(3): 1-16.
- Krauss S. E. and J. Abdul Hamid, (2015). Exploring The Relationship Between Campus Leadership Development And Undergraduate Student Motivation to Lead among a Malaysian Sample, *Journal of Further and Higher Education*, 39(1): 1-26.
- Krishnakumar, S., and Hopkins, K. (2014). The Role of Emotion Perception Ability in Motivation to Lead. *Management Research Review*, 37(4): 334-347.
- Lee, K. C. (2007). Principles of Design Leadership for Industrial Design Teams in Taiwan, *Design Studies*, 28(4): 437-462.
- Lieberson, S., ve O'Connor, J. F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37, 117-130.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., and Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71: 402–410.
- Lord, R. G., and Hall, R. J. (1992). Contemporary Views of Leadership and Individual Differences. *Leadership Quarterly*, 3(2): 137-157.
- Lord, R. G., and Hall, R. J. (2005). Identity, Deep Structure and The Development of Leadership Skill. *Leadership Quarterly*, 16(4): 591-615.
- Lord, R. G. (1977). Functional Leadership Behavior: Measurement and Relation to Social Power and Leadership Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22,(1): 114-133.
- McClelland, D. C. and Boyatzis, R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management, *Journal of Applied Psychology*, 67(6): 737-743.

- Meyer, John P. Becker, Thomas E. and Vandenberghe, Christian (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model, *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991–1007.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1): 61-89.
- Miner, J. B. (1978). Twenty Years of Research on Role Motivation Theory of Managerial Effectiveness. *Personnel Psychology*, 31: 739-760.
- Miner, J. B., Crane, D. P., and Vandenberg, R. J. (1994). Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory. *Organization Science*, 5(1):86-97.
- Miner, J. B., Ebrahimi, B. and Wachtel, J. B (1995). How Deficiencies in Motivation to Manage Contribute to the United States' Competitiveness Problem (and What Can Be Done about It), *Human Resource Management*, 34(3): 363-387.
- Pepper, R. C. (2009). The Impact of Motivation to Lead on College Students' Cocurricular Involvement. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number: 3377773)
- Romano, R. (2007). Motivational Predictors of Leadership Effectiveness: A Transformational Framework Exploring Motivation to Lead. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number: 3279759).
- Rosch, D. M., Collier, D. A., and Zehr, S. M. (2014). Self-vs-Teammate Assessment of Leadership Competence: The Effects of Gender, Leadership Self-Efficacy, and Motivation to Lead. *Journal of Leadership Education*, 31(2): 96-124.
- Rosch, D. M., Collier, D. A., and Thompson, S. E. (2015). An Exploration of Students' Motivation to Lead: An Analysis by Race, Gender, and Student Leadership Behaviors. *Journal of College Student Development*, 56(3): 286-291.
- Sanchez, S. A. (2003). The Relationship among Motivation to Lead, Cognitive Ability and Personality (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number: 3096518)
- Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: a Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4: 1-17.
- Singer, M. (1991). The Relationship between Employee Sex, Length of Service and Leadership Aspirations: a Study from Valence, Self-Efficacy and Attribution Perspectives. *Applied Psychology: An International Review*, 40(4): 417-436.
- Smith, J. A. and Foti, R. J. (1998). A Pattern Approach to The Study of Leader Emergence, *Leadership Quarterly*, 9(2): 147-160.
- Stephens, J. L. (2012). The Effects of Calling, Career Commitment, and Organizational Commitment on Motivation to Lead (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3532749).
- Thompson, G. and Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: a test from three perspectives, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5): 527-544.
- Van Iddekinge, C. H., Ferris, G. R. and Heffner, T. S. (2009). Test of A Multistage Model of Distal and Proximal Antecedents of Leader Performance, *Personnel Psychology*, 62: 463–495.
- Waldman, D. A., and Yammarino, F. J. (1999). CEO Charismatic leadership: Levels-of Management and Levels-of-Analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2): 266-285.

- Waldman, D. A., Galvin, B. M., and Walumbwa, F. O. (2012). The Development of Motivation-to-Lead and Leader Role Identity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2): 156-168.
- Winter, D. G. (1991). A Motivational Model of Leadership: Predicting Long-Term Management Success From Tat Measures of Power Motivation and Responsibility. *Leadership Quarterly*, 2(2): 67-80.
- Wofford, J. C. and Goodwin, V. L. (1994). A Cognitive Interpretation of Transactional and Transformational Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 5(2): 161-186.
- Yang, F. (2011). Work, Motivation and Personal Characteristics: an In-Depth Study of Six Organizations in Ningbo, *Chinese Management Studies*, 5(3): 272-297.
- Yukl, G. (1971). Toward a Behavioral Theory of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 414-440.
- Yukl G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.
- Yukl, G. and Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 142–197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. [https://www.researchgate.net/publication/286930761\\_Theory\\_and\\_Research\\_on\\_Leadership\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/286930761_Theory_and_Research_on_Leadership_in_Organizations).