

T.C.

KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖYKÜCÜ LİDERLİK  
YAKLAŞIMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Duygu ERGEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR - 2023



©2023- Duygu ERGEN

**T.C.**

**KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖYKÜCÜ LİDERLİK**

**YAKLAŞIMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**THE VIEWS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON**

**STORYTELLING LEADERSHIP APPROACH**

**Hazırlayan**

**Duygu ERGEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Tufan AYTAÇ**

**KIRŞEHİR - 2023**

## KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Duygu ERGEN tarafından hazırlanan Okul Yöneticilerinin Öykücü Liderlik Yaklaşımına İlişkin Görüşleri adlı tez çalışması 16 /05/ 2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman .....(İmza)

Unvanı Adı Soyadı

Prof. Dr. Tufan AYTAÇ

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Rezzan UÇAR

Unvanı Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Salih ŞİMŞEK

Unvanı Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2023

(İmza)

Unvanı Adı Soyadı

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

16/05/2023

Duygu ERGEN

İmza

**ÖZET**  
**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖYKÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMINA İLİŞKİN**  
**GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan: Duygu ERGEN**

**Danışman: Prof. Dr. Tufan AYTAÇ**

**2023 – (IX+77)**

**Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**

**Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**Jüri**

**Prof. Dr. Tufan AYTAÇ**

**Doç. Dr. Rezzan UÇAR**

**Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Salih ŞİMŞEK**

Bu araştırmada okul yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımına ilişkin görüşleri ortaya konularak, bu yaklaşımın yöneticiler tarafından hangi düzeyde uygulanabilirliğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini Kırşehir ilinde MEB'e bağlı ortaokul ve liselerde görev yapan 6 okul müdürü ve 9 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 15 okul yöneticisi oluşturmuştur. Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, yöneticilerin onayları alındıktan sonra incelenmiş, araştırmanın amacı ve sorular bağlamında kodlanmıştır. Oluşturulan kodlar araştırma bulgularını ortaya koyacak şekilde temalara dönüştürülmüş, betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin, öğrencilerle, öğretmenlerle ve velilerle iletişime geçerken öykücü liderlik davranışları sergiledikleri ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinin, okul personeline, öğrencileri, velileri motive etmek, onlara ilham vermek ve güvenilir bir rol model olmak için bazen kurgu bazen de kendi yaşam öykülerinden faydalandıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin öyküler yoluyla değerlerini, inançlarını ve vermek istedikleri mesajları okul personeline ilettikleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin, öğrencilerde ve okul personeline istenen davranış değişikliğini sağlamak, onların bakış açılarını geliştirmek ve empati yeteneğini kazanmalarını sağlamak için öykülerden yararlandıkları görülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre, öykü anlatma becerisine sahip olmak, iyi bir gözlemci olmak ve güçlü bir hafızaya sahip olmak önemli öykücü liderlik yeterlikleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, öykücü liderlik, okul yöneticileri.

## **ABSTRACT**

### **THE VIEWS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON STORYTELLING LEADERSHIP APPROACH**

**M.Sc.Thesis**

**Preparer: Duygu ERGEN**

**Advisor : Prof. Dr. Tufan AYTAÇ**

**2023 – (IX+77)**

**Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School of Social Sciences**

**Educational Sciences Department**

**Education Management Department**

**Jury**

**Prof. Dr. Tufan AYTAÇ**

**Assoc. Prof. Dr. Rezzan UÇAR**

**Asst. Prof. Dr. Ahmet Salih ŞİMŞEK**

In this study it was aimed to determine the level of using storytelling leadership by the school administrators by revealing their opinions on the storytelling leadership approach. In the reaserch, a semi-structured interview form was used as a qualitative research method. Face to face interviews were conducted with a total of 15 school administrators, including 6 school principals and 9 deputy principals, working in secondary and high schools affiliated to the Ministry of National Education in Kırşehir. The data obtained from the interviews were examined after obtaining the approval of the administrators and coded in the context of the purpose of the research and questions. The generated codes were transformed into themes to reveal the research findings and descriptive and content analyzes were made. As a result of the research, it has been revealed that school administrators use storytelling leadership behaviour while communicating with students, teachers and parents at school. It has been observed that school administrators sometimes use fiction stories and sometimes their own life stories to motivate and inspire school staff, students and parents and to be a reliable role model for them. In this research the school administrators stated that they use stories to convey their values, beliefs and tacit knowledge they want to give to school personnel. It has been observed that school administrators benefit from stories to provide desired behaviour change in students and school personnel, to improve their perspectives and to enable them to gain empathy skills. According to the findings of the study, having storytelling skills, being a good observer and having a strong memory appear as important storyteller leadership competencies.

**Keywords:** Leadership, school administrators, storytelling leadership.

## ÖN SÖZ

Öykü anlatımı, liderler için önemli bir beceridir. Öykü anlatımı, liderlerin en zor anlarının üstesinden gelebilmenin, insanları harekete geçirmenin, onlara ilham vererek geleceğe yönlendirmenin en etkili yollarından biridir. Doğru zamanda doğru türden bir öykü, örgüt içinde insanları yeni bir fikre karşı savunmasız hale getirebilir. Bu nedenle, etkili bir iletişim aracı olarak öykü anlatımı, toplumun en önemli eğitim kurumlarından biri olan okullarda kullanılmaktadır. Okullarda bir lider olarak görev yapan okul yöneticilerinin öykücü liderlik davranışlarının incelenmesi ve onların bu yaklaşıma karşı olan görüşleri hakkında henüz yeterince araştırma yapılmadığı görülmüştür. Bu gereksinimi bir ölçüde karşılayabilmek ve ileride yapılacak olan araştırmalara ilham verebilmek adına bu çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin öykücü liderlik stratejisini ne düzeyde uygulayabildikleri ve bu konudaki görüşleri ortaya koyulmuştur.

Tez yazma sürecinde sürekli yol gösterici olan, müspet tavrıyla beni devamlı cesaretlendirip motive eden, engin bilgi birikimiyle bana farklı bakış açıları kazandıran, insan ile gerçek arasındaki en kısa mesafenin öykü olduğunu öğreten, beraber çalışmaktan ve her zaman öğrencisi olmaktan gurur ve onur duyduğum değerli danışmanım Prof. Dr. Tufan AYTAÇ'a sonsuz teşekkür ederim. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesindeki destek ve katkılarından dolayı jüri üyeleri Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Salih ŞİMŞEK'e ve Doç. Dr. Rezzan UÇAR'a araştırma aracının geliştirilmesinde uzman olarak görüşlerine başvurduğum bilim insanlarına ve ismini saymadığım değerli okul yöneticilerine de ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

**KIRŞEHİR- 2023**

Duygu ERGEN



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
BİLDİRİM .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar/ÇİZELGELER LİSTESİ .....	ix
BÖLÜM I .....	1
1.GİRİŞ .....	1
1.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	3
BÖLÜM II.....	4
2.KURAMSAL ÇERÇEVE .....	4
2.1. LİDERLİK KAVRAMI .....	4
2.2. LİDERLİK VE İLETİŞİM KAVRAMI .....	6
2.3. ÖYKÜ KAVRAMI VE İŞLEVLERİ.....	10
2.4. ÖYKÜ ANLATICILIĞI.....	13
2.5. ÖRGÜTLERDE ÖYKÜ ANLATIMI .....	16
2.6. LİDERLİKTE VE YÖNETİCİLİKTE ÖYKÜCÜ LİDERLİK.....	23
2.7. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖYKÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	30
2.8. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	34
BÖLÜM III .....	42
3.YÖNTEM.....	42
3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ / MODELİ.....	42
3.2.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ / ÇALIŞMA GRUBU .....	42
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	44
3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	45
3.5. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK .....	45
3.6. ARAŞTIRMA İZİNİ .....	46
BÖLÜM IV .....	47
4. BULGULAR .....	47
4.1.ÖYKÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI VE KULLANIM ALANI.....	47

<b>4.2.OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖYKÜLERDEN YARARLANMA DURUMU.....</b>	<b>48</b>
<b>4.3.OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖYKÜ ANLATIRKEN KENDİ HAYAT ÖYKÜLERİNDEN YARARLANMA DURUMU.....</b>	<b>51</b>
<b>4.4. OKUL YÖNETİCİLERİNİN ANLATACAĞI ÖYKÜLERİ ÖNCEDEN BELİRLEME DURUMU .....</b>	<b>53</b>
<b>4.5.OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖYKÜ HAVUZU OLUŞTURMA DURUMU... ..</b>	<b>53</b>
<b>4.6.ÖYKÜCÜ LİDERLİĞİN OKUL PAYDAŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.</b>	<b>54</b>
<b>4.7.ÖYKÜCÜ LİDERLİĞİN SAHİP OLMASI GEREKEN YETERLİKLER .....</b>	<b>56</b>
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>58</b>
<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>58</b>
<b>5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>58</b>
<b>5.2. ÖNERİLER .....</b>	<b>63</b>
<b>5.2.1. Uygulayıcılar için öneriler .....</b>	<b>63</b>
<b>5.2.2. Araştırmacılar için öneriler .....</b>	<b>64</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>65</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>72</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>77</b>

<b>Şekil 2. 1.</b> Öykü Elementleri (Birkenkrahe, 2014).....	11
<b>Şekil 2. 2.</b> Öykü Anlatıcılığı Ve Gerçeklik (Marchesani 2018).....	14



**TABLolar/ÇİZELGELER LİSTESİ****Sayfa**

<b>Tablo 2.1.</b> Örgütlerin Öyküleri Kullanma Yolları .....	19
<b>Tablo 2.2.</b> Örgütlerde Öykülerin Kullanımı .....	21
<b>Tablo 3.1.</b> Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine Ait Bilgiler .....	43
<b>Tablo 4.1.</b> Yöneticilerin, Öykücü Liderlik Yaklaşımına Ait Görüşlerine Yönelik Bulgular.	47
<b>Tablo 4.2.</b> Yöneticilerin, Okulda Gerçek Ya Da Gerçek Dışı Öykülerden Yararlanma Durumlarına Yönelik Bulgular .....	49
<b>Tablo 4.3.</b> Yöneticilerin, Öykü Anlatırken Kendi Yaşam Öykülerinden Yararlanmalarına Yönelik Bulgular .....	52
<b>Tablo 4.4.</b> Yöneticilerin, Anlatacağı Öyküleri Önceden Belirlemeye Yönelik Bulgular.....	53
<b>Tablo 4.5.</b> Yöneticilerin, Kendilerine Ait Öykü Havuzu Olmasına Yönelik Bulgular .....	54
<b>Tablo 4.6.</b> Yöneticilerin, Anlattığı Öykülerin Okul Çalışanlarına, Öğrencilere Ve Velilere Etkisine Yönelik Bulgular .....	55
<b>Tablo 4.7.</b> Yöneticilerin, Öykücü Liderlik Yeterliklerine Yönelik Bulgular .....	56

# BÖLÜM I

## 1.GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem, amaç ve alt amaçları, önem, sınırlılıklar ve varsayımlar kısımlarına yer verilmektedir.

### 1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bilgi çağı, bireyleri ve örgütleri yeni öğrenme yollarını aramaya, bilgiyi daha hızlı bir şekilde öğrenip saklamaya itmektedir. Uzun insanlık tarihine rağmen, birincil iletişim ve öğrenme aracı olarak öykü anlatımı, planlı öğrenme-öğretme sürecinde kullanılması yenidir. Yöneticilerin bir liderlik özelliği olarak öykü anlatıcılığını kullanmaları etkili bir yol olarak gözlenmektedir.

Alan yazın çalışmalarında liderlerin insanlar üzerindeki etkisini artıran birçok yöntem ve araç bulunduğu ifade edilmektedir. Öykü anlatımı bunların içinde en etkili olanlardan biridir. Öyküler, doğru kullanıldığında liderin fikirlerini insanlara açıklamasına ve paylaşmasına yardımcı olmaktadır. Bireylerle ortak bir vizyon oluşturmak ve çatışmaları barışçıl bir şekilde çözmek için onlarla bilgi ve deneyim alışverişinde bulunmak gerekmektedir. Öykü anlatımı, insanların rasyonel akıllarına değil, duygularına hitap eden bir araçtır ve insanların kendilerini dış dünyaya ve yeni fikirlere karşı korumak için inşa ettikleri engelleri aşma potansiyeline sahiptir. Öykü anlatımı, insanlar arasında geleneksel ve güçlü bir iletişim aracıdır. Öykü, karmaşık bir semboller sistemidir. Öyküler nesnelere, olaylara anlam verir ve normları, deneyimleri, gerçekliğin ne olduğunu açıklamaya yardımcı olur. İnsanlar öyküleri, kişisel ve grup kimlikleri oluşturmak, sosyal uygulamaları değiştirmek, bilgi ve değerleri paylaşmak için kullanırlar (Choy, 2020). Bireyler gündelik hayatta farkında olmadan birçok kez öykü anlatırlar. Bu öyküler onların, hayatta neyi kabul ettikleri, dünyayı nasıl gördükleri ve çevreye nasıl tepki verdikleri konusunda ipuçları verir.

Liderler için öyküler değerli bir iletişim aracını ifade etmektedir. Öyküler, liderlerin bilgiyi paylaşmalarını, yeni fikirleri açıklamalarını ve hayata geçirmelerini sağlama yanında çatışmaları çözmeye, yeni vizyonlar oluşturmaya ve kurum kültürünü geliştirmesine yardım eder (Choy, 2020). Liderler, öyküleri örgütsel öğrenmenin önemli bir aracı olarak görürler ise çalıştıkları kurumları öğrenen örgütlere dönüştürürler (Choy, 2020).

Bu çalışma ile okul yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımı özelliklerine sahip olma düzeyleri, bu liderlik yaklaşımının uygulanabilirliği ve bu yaklaşımın teorik ve uygulamaya dönük altyapısı ortaya koyulmaktadır. Bu çalışma öykü anlatımı ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bağlamında özgündür. Okul yöneticilerinin öykücü liderlik davranışları hakkında Türkiye’de yapılan ilk çalışma olması bağlamında alana katkı sağlayacaktır. Örgüt içinde etkili öğrenmeyi sağlamak, kurum kültürü oluşturmak, iletişimi güçlendirmek ve verilmek istenen mesajları doğru bir şekilde iletmek için öykü anlatımı önemli bir araç olarak görülmektedir. Örgüt içinde anlatılan öyküler; çalışanlara bilgi sağlar, kurumsal hafızayı geliştirir ve öğrenmeye teşvik eder. Ayrıca, örgüt içinde liderlerin eylemlerinin olası sonuçlarını ve geleceği öngörmesini sağlayarak, insan ilişkilerini geliştirme potansiyelini artırır. Örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek için yöneticilerin etkili liderlik davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Okul yöneticilerinin teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikleri bağlamında iletişim becerileri önemli bir yeterlidir. Öykü anlatımı etkili bir liderlik becerisi olmasına rağmen, liderlik eğitim programlarında ve literatürde bu konu yeterince işlenmemiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımına ilişkin görüşlerinin ne olduğunu, bu liderlik yaklaşımının uygulanabilirliğini ve boyutlarını ortaya koyabilmek, bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırmanın amacı Kırşehir ili merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımına ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Okul yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2) Okul yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımının uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3) Okul yöneticilerinin öykücü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4) Okul yöneticilerinin görüşlerine göre öykücü liderlik yaklaşımının boyutları nelerdir?

Başarılı liderler çalışanlarına ilham verir, onları motive eder ve cesaretlendirir. Örgüt içinde fikir birliğine varmak ve değişimi uygulamak söz konusu olduğunda liderler etkili iletişiminin önemini kabul ederler. Liderler, geleceğe giden yolu gösterir ve ekibinden bu yolculukta kendilerine katılmalarını isterler. Liderler bireylerden sürekli olarak değişime uyum sağlamalarını ister. Bireylerin, değişimin amacına inanmaları ve doğru nedenlerle değişimi görmeleri gerekmektedir. Bireyler, belirtilen vizyon ve amaçla bir tür duygusal bağ hissettiklerinde değişim en iyi şekilde uygulanmaktadır. Liderler öyküler anlattığında, duygusal sistemi devreye sokar ve değişime giden bu yolu hızlandırır. Anlatılan öyküler, liderler ve bireyler arasında güven duygusunun ve bağlılığın artmasına neden olurlar. Günümüzün karmaşık küresel iş ortamında etkili iletişim esastır. Liderler için öykü anlatıcılığı, etkili iletişim sağlayan önemli araçlardan biridir. Öyküler, liderlerin cephaneliğindeki en güçlü silahtır ve etkinliklerini anlattıkları öyküler yoluyla destekler (Gardner, 1996).

Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin iletişimde öykü anlatma gücünün önemini belirlemeye yardımcı olacaktır. Alan yazın incelendiğinde gerek ulusal gerekse uluslararası alanda okul yöneticilerinin öykücü liderlik ile ilgili görüşleri ve bu yaklaşımı hangi düzeyde uygulayabildikleri ile ilgili çalışmaların yetersiz olduğu görülmüştür. Bu yönüyle araştırmanın alana önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çalışma, Türkiye’de okul yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımına ilişkin görüşlerini ele alması nedeniyle özgün bir çalışmadır.

### **1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Kırşehir ili merkezinde Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

### **1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Görüşme formunu dolduran okul yöneticilerinin, sorulara tarafsız ve doğru cevap verdiği varsayılmaktadır.

## BÖLÜM II

### 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, insanoğluna varoluşundan itibaren eşlik eden sosyal bir olgudur. Tarih boyunca insanlar, liderlik ve niteliklerini tanımlamak ve incelemek için birçok girişimde bulunmuşlardır. Literatür, liderlik üzerine birçok teori ve farklı yaklaşım sunmaktadır. Yüzyıllar boyunca liderlik sadece kişisel bir nitelik olarak ele alınmıştır. Büyük düşünür Konfüçyüs, liderlik için herhangi bir tanım önermemiş ancak liderlerin erdemli olmaları ve çevresindeki insanlara hizmet etmeleri gerektiğini öne sürmüştür (Confucius, 1998; Eno, 2015). Felsefenin atası olarak bilinen Platon'a göre ise lider bilge olmalıdır ve liderlik tıpkı bir yelken sporu gibi öğrenilebilen bir şeydir ( Takala, 1998). Büyük Adam Kuramı'na göre liderlik doğuştan gelir, liderler yaratılmazlar ve liderlik becerilerinin genetik temelleri vardır. Böyle liderler, bir efsanevi lider ya da bir kahraman gibi gerekli zamanlarda ortaya çıkarlar (Madanchian, Hussein, Noordin ve Taherdoost 2016). Bu liderlik anlayışı cinsiyet temelli bir önyargıya sahiptir, liderler çoğunlukla erkeksi özelliklere sahiptir ve takipçilerinden daha üstün özelliklere sahip olmalıdırlar. Liderleri harika yapan doğuştan getirdikleri özellik ve becerileri vardır ve bunlar öğretilmeyen ve öğrenilemeyen şeylerdir. Bu teori, liderlerin eşsiz özelliklerinden dolayı konumlarında olmayı hak ettiklerini ileri sürer (Uslu, 2019). Özellik Teorisine göre liderler çeşitli zihinsel ve fiziksel özelliklerine göre takipçilerinden ayrılır ve bu liderler onları iyi bir lider yapan zeka, dürüstlük, iyimserlik, çözüm odaklı olma, stres toleransı gibi belli özellikler ile doğarlar. Çevre Teorisine göre ise etkili bir liderin ortaya çıkabilmesi için çevrenin ve ortamın liderliğe ilham verecek şekilde uygun olması gerekmektedir (Madanchian, 2016). Dolayısıyla her lider bir o kadar hayatının düzeninin ve yaşadığı zamanın bir ürünüdür.

Davranışsal liderlik teorisi, liderlerin nasıl davrandığına odaklanır ve bu özelliklerin diğer liderler tarafından taklit edileceğini varsayar. Bazen stil teorisi olarak da adlandırılan bu teori, liderlerin başarılı doğmadığını, ancak öğrenilebilir davranışlara dayalı olarak yaratılabileceğini öne sürer. Davranışsal liderlik teorisi, ağırlıklı olarak bir liderin eylemlerine odaklanır ve bu teori liderlik başarısının en iyi yordayıcısının bir liderin nasıl davrandığını görmek olduğunu ileri sürer. Niteliklerden ziyade eylem, davranışsal öğrenme teorisinin odak noktasıdır. Bu teoride davranış kalıpları gözlemlenir ve liderlik tarzları olarak sınıflandırılır. Liderlik tarzlarından bazıları, görev odaklı liderler, insan odaklı



liderler, statüko liderleri, diktatör liderler ve daha fazlasını içerir. Günün sonunda, bir liderin eylemleri ve gerçek davranışları bu teoride başarıyı tanımlayan şeylerdir (Silva, 2016). Bazen durumsal teori olarak da adlandırılan durumsal liderlik teorisi, bir liderin bağlamına odaklanır. Bu teoriler, başarıyı ve başarısızlığı bir liderin durumsal etkilerine bakarak karar verir. Bir liderin etkinliği doğrudan durumsal bağlam tarafından belirlenir. Bir liderin kişiliği başarısında küçük bir faktör olsa da en önemli faktör liderin bağlamı ve durumudur. Bu teori, belirli liderlik tarzlarını alır ve iyi liderlerin liderlik tarzlarını duruma göre ayarlayabileceğini öne sürer (Uslu, 2019).

Bir işin değerinin ve çalışma biçiminin hızla değiştiği modern çağda, insanların liderden beklentileri ve yönetim yöntemleri de hızla değişmektedir. Değişimin yarattığı dünya düzeni ve beklentileri takip ederek yeni liderlik ve lider modelleri karşımıza çıkmaktadır. Klasik liderlik kuramlarında liderler için, takipçilerine güven verme, dürüstlük, çalışkanlık ve yakınlık kurma gibi kavramların takipçileri etkilemede yeterli olduğu düşünülmektedir (Tiftik, Kılıç ve Sağlam, 2015). Aynı özellikler modern liderlerden de istenmektedir fakat teknolojinin gelişmesiyle hızla değişen toplumlarda gerçeklik algısının azalmasından ve belirsizliğin artmasından dolayı takipçileri etkilemek artık eskisi gibi kolay olmamaktadır (Erer ve Demirel, 2018). Yaşanan bu değişim, organizasyonların yönetim biçimlerini de değiştirmiş ve birçok yeni liderlik kuramı ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri olan Stratejik Liderlik, farklı yönetim tarzlarını kullanan yöneticilerin, kuruluşlarının değişen ekonomik ve teknolojik iklime uyum sağlamasını veya rekabetçi kalmasını sağlayan bir vizyon geliştirmesidir. Stratejik liderliğin ana hedefleri, süreçleri kolaylaştırmak, stratejik üretkenliği artırmak, yeniliği teşvik etmek ve çalışanları üretken, bağımsız olmaya ve kendi fikirlerini ileri sürmeye teşvik eden bir ortam geliştirmektir (Davies ve Davies, 2004). Bir diğer çağdaş liderlik kuramlarından olan hizmetkar liderlik ise, liderlerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamak yerine, takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik verme eğiliminde olduğu ahlaki temelli bir liderlik biçimidir (Liden, Wayne, Liao ve Meuser, 2014). Takipçilerin ve liderin daha yüksek motivasyon ve ahlaki değerler için birbirlerini motive ettikleri, daha iyi ilişkiler içinde olmayı hedefledikleri liderlik kuramı ise dönüşümcü liderlik olarak adlandırılmaktadır. Dönüşümcü liderlikte liderler, meydan okuma, misyon duygusu, daha geniş bakış açıları ve güven duygusu ile takipçilerine rol model olurlar (Korejan ve Shahbazi, 2016).

Liderlik teorilerine ek olarak liderlik ilkeleri de yaygın olarak incelenen bir konudur. Buna göre liderler, teknik olarak yetkin olmalı, işini bilmeli ve görevlere karşı sağlam bir

aşinalığı olmalıdır. Çalışanlarında sorumluluk duygusunu geliştirmeli ve onların mesleki sorumluluklarını yerine getirmeleri için iyi karakter özelliklerini geliştirmeye yardımcı olmalıdırlar. Görevlerin, çalışanları tarafından iyice anlaşıldığından emin olmalıdırlar ve bunun için etkili bir iletişim yoluna sahip olmalıdırlar. Liderler, çalışanlarını iyi tanımalıdırlar ve temel insan doğası hakkında bilgili olup çalışanlara içtenlikle bakmanın önemini kavramalıdırlar. Liderler kendilerini de iyi tanımalıdırlar, niteliklerini bilmeli ve sürekli olarak kendilerini geliştirme arayışı içinde olmalıdırlar. Sağlam ve zamanında karar vermelidirler ve iyi problem çözme yetisine sahip olmalıdırlar. Eylemlerinde sorumluluk almalıdırlar ve işler ters gittiğinde başkalarını suçlamak yerine durumu analiz edip önlemler almalı ve bir sonraki mücadeleye geçmelidirler. Liderler çalışanlarına iyi bir rol model olup onlara örnek olmalıdırlar. Çalışanlarında görmek istediklerini kendilerinde somutlaştırmalıdırlar. Örgüt içinde bir takım ruhu geliştirerek örgütün hedeflerine ulaşmak için çabalamalıdırlar (Monga, 2015).

## **2.2. LİDERLİK VE İLETİŞİM KAVRAMI**

Günümüzde örgütler, küresel sorunlar ve rekabet gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için örgütlerin her düzeyde iyi liderlere ihtiyacı vardır. Liderlerin, takipçilerini motive etme, onlara ilham verme ve güven ortamı yaratma gibi çeşitli görevleri vardır. Bunları gerçekleştirebilmek için de etkili bir iletişim yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Liderlik sosyal bir süreçtir ve bireyler arasındaki bir ilişkiyi içerir. Bu sosyal süreç ve bu ilişki iletişim yoluyla hayata geçirilir. Çağlar boyunca liderler, insanları etkileyen, hedeflere ulaşmak için onlara ilham veren kişiler olmuşlardır. Büyük liderlerin bu yeteneği, sahip oldukları etkili iletişim becerilerinden kaynaklanır. Bu nedenle, etkili iletişim becerileri başarılı bir lider olmanın ön koşuludur (Spence, 2009). Bir liderin neredeyse tüm eylemleri, iletişim davranışı olarak değerlendirilebilir (Penley ve Hawkins, 1985). Araştırmalar, etkili liderlerin iletişim konusunda daha yetenekli olduklarını göstermiştir (Flauto, 1999).

İletişim, insanlarla ilişkiler kurduran ve sürdüren bir araçtır. Liderlikte etkili iletişim önemli ve gerekli bir olgudur. Alanyazında, liderliğin çok sayıda tanımı olmasına rağmen, etkili liderlerin etkili bir iletişimci olması gerektiği konusunda fikir birliği vardır (Barge ve Hirokawa, 1989). Liderler iyi iletişimci olmalıdır çünkü çevrelerindeki insanlara ilham verirler ve onları güçlendirirler. İyi bir iletişim becerisi olmadan, bir lider başkaları tarafından asla duyulamaz ve anlaşılabilir. Bu nedenle etkili iletişim, her liderin sahip olması gereken önemli bir beceridir. Etkili liderlik, bir ekibin herhangi bir sürtüşme olmadan görevi

tamamlamak için harcadığı zamanla ölçülür ve iyi iletişim becerileri bunun için önemli bir rol oynar. Etkili liderlik, hedefleri ve sorumlukları açıkça tanımlayarak, istenen sonuçlara ulaşmak için ekip üyelerini bir araya getirir. Bu arada, iletişim eksikliği hedeflere ulaşılmasını zorlaştırır ve üretkenliği azaltır. Lider; hedefleri, rolleri, sorumlulukları ve gereken tüm önemli bilgileri ekibiyle net bir şekilde iletişim kurarak paylaşırsa, ekipte, yanlış iletişimden kaynaklı tartışmalardan arınmış güçlü bir bağ geliştirir (Flauto, 1999).

Büyük liderliğin en önemli anahtarı iletişimdir (Towler, 2003). Liderlikte iletişim önemlidir çünkü liderde iletişim becerileri olmadığında çalışanlar arasında kafa karışıklığı olur ve bu da toksik bir çalışma ortamı yaratır. Etkili iletişim olmadığında en ufak bir yanlış, büyük çatışmalara sebep olabilir bu da örgütün zarar görmesiyle sonuçlanır. Çalışma ekibine önem veren bir lider örgüt içinde etkili bir iletişim kurmaya öncelik vermelidir. Örgüt içinde lider sağlıklı bir iletişim kurduğunda, çalışanlar da kendilerini değerli hissederler ve örgüt için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret gösterirler. Etkili bir iletişim ile örgüt içindeki olumlu iklim korunur, çalışanlar daha motive olur ve çalışanların örgüte bağlılıkları artar. Dinleme becerisi iletişimin önemli bir parçasıdır. Dolayısıyla etkili bir lider, aktif bir dinleyici olmalı ve çalışanlara, endişelerini dile getirebilmeleri için alan oluşturmalıdır. Aktif dinleme, liderlerin takımlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olur, bu nedenle etkili liderler için dinleme becerisi, iletişim becerileri kadar önemlidir. Etkili iletişim için gereken bir diğer beceri de liderin empati yeteneğidir. Liderler, çalışanların karşılaştığı sorunları anlamalı ve onların yararına olacak kararlar almalıdır. Bu şekilde yaparak ekibini bir arada tutmayı başarabilir (Spence, 2009).

Etkili bir lider, örgüt içinde bireylerle iletişim kurarken kendinden emin bir duruş sergilemelidir. Örgüt çalışanları, liderleri tarafından gösterilen iletişime güven duymalıdır. Çünkü iletişim sırasında güven eksikliği, örgüt çalışanlarını rahatsız edebilir ve iş konusunda isteksiz hale gelebilirler. Dolayısıyla güven duygusu, bir ekibin istenen hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmasına yardımcı olur. Etkili bir lider, her zaman ekibine örgüt kurallarını net bir şekilde iletmeli ve ekibin uymasını beklediği kurallara öncelikle kendisi uymalıdır. Dolaylı olarak ekibine, onlardan beklediğini yapabilecek kadar yetenekli olduğunu iletmelidir. Kendisi iyi bir rol model olarak ekibine liderlik etmelidir (Guber, 2011a). Büyük bir lider, iletişim kurarken enerjik ve öz motivasyonu yüksek olmalıdır. Lider kendinden şüphe ederse, çalışanlar arasında bağlantısı kesilmişse, ekipteki hiç kimse onunla iletişim kuramaz. Yalnızca enerjik ve kendi kendini motive eden liderler, ekiplerini motive etme ve morallerini yükseltme potansiyeline sahip oldukları için etkili liderler olarak kabul edilirler.

Büyük liderler, iletişim kurarken istikrarlı ve güvenilir olmalıdırlar. Örgüt içinde ekibiyle etkileşime girdiklerinde bir değer, zarafet ve düzenlilik olmalıdır. Liderler, güvenilir bir iletişimci olarak ekibi arasında güvenilirliği geliştirmek için kendini de geliştirmesi gerekmektedir. Zira tutumlarındaki hızlı bir değişiklik, örgüt içindeki güven ortamını bozabilir (Luthra, 2015).

İletişim sürecinde bir liderin etkili olabilmesi için net bir düşünce sürecine sahip olması gerekmektedir. Dinleyicilerin entelektüel düzeyi ve anlayışı göz önünde bulundurularak iletişim teknikleri ve kanalları seçilirken net bir duruş sergilenmelidir. Çok yönlü olayları yönetmek için yetkin olmalı ve ekibinin iyi bir performans göstermesini sağlamak için bunları daha basit bir forma dönüştürebilmelidir. Liderin iletişimi açık ve kısa olmalı ayrıca örgüt içindeki bireylerin fikirlerine ve duygularına değer vermelidir. Tüm kültürlere, bilgiye, eğitime, ahlaki değerlere, farklı demografik özelliklere ve iletişim eğilimlerine saygı göstermelidir (Beslin ve Reddin, 2004). Güçlü bir lider, ekibiyle iletişim kurarken istikrarlı olmalıdır çünkü zor durumlarda çözümler elde edebilmek, liderin istikrarlı iletişimine bağlıdır. Ayrıca iletişimde kapsayıcı olmalı, farklılıkları olumlu ve pratik bir şekilde aşmaya çalışmalıdır. Lider, ekibiyle sadece bilgi paylaşmak yerine her zaman iletişim kurmaya odaklanmalıdır çünkü iletişim fikirlere, yaklaşımlara ve faaliyetlere ilham verirken, bilgi sadece bilgilendirmek anlamına gelir (Luthra, 2015). Bir liderin korkusuz iletişim kurması şarttır, hata yapma korkusunu aklına getirmeden iletişim kurmalıdır. Liderin iletişim sürecinde bazı hatalar yapması durumunda, ekip üyelerinin güvenini ve saygısını kazanmak için hatalarını açıkça kabul etmesi gerekmektedir. Lider, kendini geliştirmek için ekip üyelerinden gelen öneri ve fikirleri memnuniyetle karşılamalıdır. Ego, öğrenmeyi engellediğinden ve başkalarını takdir etme eğilimini azalttığından, bir lider egosunu anlayış ile değiştirmelidir (Luthra, 2015).

Etkili bir iletişim için lider, ekip arkadaşlarıyla ne konuştuğunun farkında olmalıdır ve mesajı herhangi bir belirsizlik olmadan net bir şekilde ifade etmelidir. Örgüt içinde oluşabilecek kafa karışıklığını önlemek için, konu hakkında tam bilgi sahibi olmalıdır. Bir liderin, tüm ekip üleriyle bireysel olarak iletişim kurmak için zamanı olmayabilir, bu nedenle grup halinde olsalar bile bireylerle etkileşim kurma sanatı geliştirmelidir. Gruba, sanki bireylerle tek tek konuşuyormuş gibi hitap etmelidir. Etkili bir lider, ekip üyelerinin davranışlarını olumlu yönde manipüle etmek ve onlara ilham vermek için öyküler anlatma ya da anekdotlar paylaşma konusunda becerikli olmalıdır. (Dolan ve Naidu, 2013). İyi bir lider, ekip üyelerinin hepsinin iletilmek istenen mesajın anlamını anlayana kadar mesajı

birkaç kez tekrarlamalıdır (Luthra, 2015). İletişim sırasında mesajın bu şekilde tekrar edilmesi, her bir üyenin fikri veya kavramı anlayabilmesine ve verimliliğin artmasına yardımcı olur. Bir lider, tüm ekip arkadaşlarıyla iletişim halinde olmak ve onları zaman zaman motive etmek için yüz yüze toplantılar, video konferanslar, telefon konferansları ve e-postalar gibi tüm iletişim teknolojilerini ve kanallarını kullanma konusunda bilinçli olmalıdır.

Örgüt iletişimi, olumlu bir ekip kültürünü sürdürmenin ayrılmaz bir parçasıdır. Etkili bir lider iletişim kurarken açık fikirli, şeffaf ve tutarlı olmalıdır. Böyle olduğu zaman personel arasında sıkı bir işbirliği oluşur, çalışanlar rol ve sorumluluklarını net bir şekilde anlarlar ve örgüt hedeflerine ulaşmak için daha üretken olmaya gayret gösterirler. Ayrıca örgüt içinde güven ortamı oluşur ve çalışanlar lidere, sorularını, endişelerini rahatça ifade edebilirler. Her liderin farklı bir iletişim yöntemi vardır. Kimi lider çalışanlarıyla mesafeli bir iletişim kurmayı tercih ederken kimi lider ayrıntılı geri bildirim vermeyi tercih eder. Etkili bir lider, iletişim kurarken jest ve mimikleri uygun bir şekilde kullanmalı ve ses tonuna dikkat etmelidir. Zira bu şekilde yaparak örgüt içinde güven ortamı oluşturabilir. Lider, örgütün hedefleri, fırsatları ve zorlukları hakkında ayrıntıları çalışanları ile paylaştığında, örgüt içindeki herkes aynı hedef doğrultusunda birleşir. Lider, çalışanları ile iletişim kurarken, 'bana daha fazlasını anlat', 'bu kavramı benim için tanımla', 'ne demek istediğini açıkla' gibi açık uçlu sorular sorduğunda çalışanları aktif iletişimin içine dahil etmiş olur (Waters, 2022). Dinleme becerisi iletişimin önemli bir parçasıdır. Dolayısıyla etkili bir lider, aktif bir dinleyici olmalı ve çalışanlara, endişelerini dile getirebilmeleri için bir alan oluşturmalıdır.

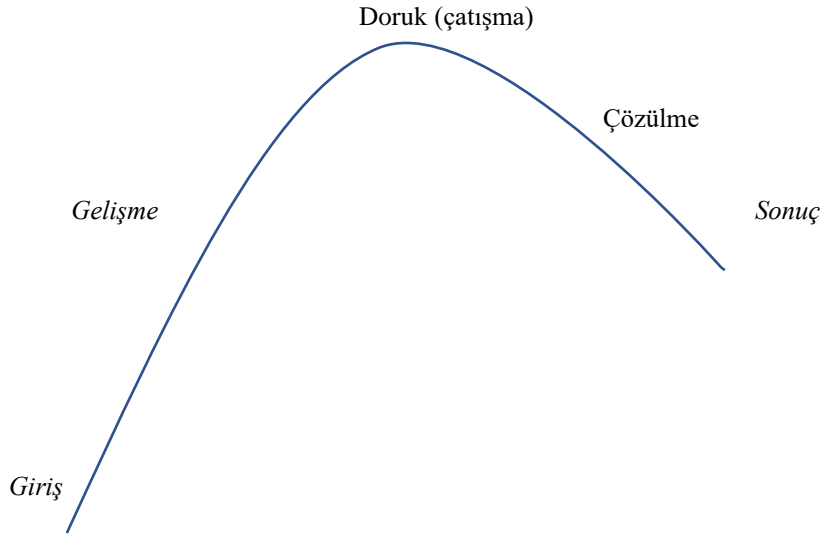
İletişim, bilgiyi veya mesajı bir kişiden diğerine aktarmak anlamına gelmektedir. Etkili liderlik iletişimi, alıcının anlayışını ve yeteneğini göz önünde bulundurarak ve alıcının kendisine iletilen mesajın veya bilginin tam anlamını kavrayabileceğinden emin olarak mesajı iletmek anlamına gelmektedir (Anthony, 2014). Etkili lider, iletişim kurarken herhangi bir yanlış iletişim veya yanlış anlama ihtimali bulunmadığından emin olmalıdır. Ancak, farklı anlayış seviyeleri ve farklı kültürel geçmişler gibi pek çok engel, iletişimi etkili kılmayı zorlaştırdığından, bir liderin tüm iletişimi etkili hale getirmesi mümkün değildir (Towler, 2003). İletişimdeki sorun, lider ya da alıcı tarafından, iletişimdeki bozulmalardan ya da engellerden kaynaklanabilir. Ekip üyeleriyle iletişim kurmadan önce, planlama ve amaç eksikliği, bir liderin ekibiyle etkili bir şekilde iletişim kurmasını engelleyebilir (Gergen ve Gergen, 2006). Hedef kitlenin doğasının dikkate alınmaması da iletişim sürecini etkisiz

hale getiren bir diğerk faktördür. Liderin ekiple iletişim kurmak için uygun olmayan araç ve teknikleri seçmesi ya da yanlış bir dil kullanması bir engel teşkil edip, yapılan iletişimin tam olarak anlaşılmasını azaltabilir (Sole ve Wilson, 2002). Dinleyicinin duygu ve hassasiyetlerini göz ardı ederek mesajın yanlış algılanması ve iletişim sırasında kullanılan kelimeleri desteklemeyen işaretler, duruşlar ve jestler iletişimi iletişimsizliğe dönüştürebilir (Luthra, 2015).

Diğerk beceriler gibi iletişim becerisi de öğrenilebilir. Etkili bir iletişim becerisine sahip olmak için farkındalık önemlidir, lider zayıf ve güçlü yanlarını iyi bilmelidir ve çalışanlara karşı samimi ve dürüst olmalıdır. Çalışanlar bir hata yaptığında lider, kendi yaşam öyküsünden ve tecrübelerinden yararlanarak bir anekdot paylaşabilir. Böylece çalışanlar, hataların kişisel bir başarısızlık olmadığını aksine bir öğrenme fırsatı olduğunu anlayacaklardır. En önemlisi, liderin öykü anlatması, çalışanlara liderin de bir insan olduğunu hatırlatır (Waters, 2022).

### **2.3. ÖYKÜ KAVRAMI VE İŞLEVLERİ**

Öykü, en geniş anlamıyla, anlatılan herhangi bir şey olarak ifade edilebilir. Öyküler, doğru olup olmadığı önemli olmayan, nedensel olarak bağlantılı bir dizi şeklinde anlatılan şeylerdir (Denning, 2011). Öykü, dinleyicilerin hayal güçlerinin bir şeyi gerçekmiş gibi deneyimlemesine neden olacak kadar ayrıntılı ve duyguyla anlatılan, yeniden tasarlanmış bir deneyimdir (Simmons, 2007). Öyküler, insanlara nasıl yaşayacaklarını ve nasıl davranacaklarını öğretir. İnsanlar arasındaki örtük iletişim ve bilginin hayata geçirilmesini sağlar. Örgütlere canlı hatıralar yaratır ve onları canlı tutar. Kurum kültürünü oluşturur ve bireyleri ve grupları etkiler. Örgütsel öğrenmenin kalitesini etkiler. Öykü ve olay örgüsü iyiye, dinleyici öykünün içine çekilir ve bir kahramanın yerine geçer. Kahramanı onu yolculuğa çıkarır, dinleyici sorunlarını çözer ve engellerini aşar, sonunda öykünün kahramanı ile kazanır veya kaybeder. Dinleyici, tüm bu sanal yolculuk boyunca gerçek hayatta olduğu gibi öğrenir.



**Şekil 2. 1.** Öykü elementleri (Birkenkrahe, 2014)

Bir öyküde, olayların ve eylemlerin oluşturduğu bir konu bulunmaktadır. Konu, dinleyiciye öykünün ne hakkında olduğu ve karakterleri hakkında bilgi verir. Bununla birlikte, öyküdeki olayları yapılandırmak ve öykünün ilerlemesini sürdürmeye yardımcı olması için, öyküde açıkça tanımlanmış birkaç olay örgüsü unsuruna ihtiyaç vardır. Dinleyicilerin ilgisini canlı tutmak için öyküde, giriş, gelişme, doruk noktası, çözülme ve sonuç bölümlerinden oluşan öğeler bulunmaktadır (Şekil 2.1). Öykünün giriş bölümünde, karakterlere, olayın geçtiği yere, olayların arka planına dair bilgiler verilir. Gelişme bölümünde, olaylar ve karakterler hakkında daha ayrıntılı bilgi verilir ve olay örgüsü doruk noktasına doğru ilerler. Doruk noktası, dinleyicide merak uyandıran, karakterlerin bir tercih yapacağı, zaferle ya da yenilgiyle sonuçlanabilecek kararlar vermesinin beklendiği bölümdür. Çözülme bölümünde, ana çatışma çözülmeye başlar ve sonuç bölümünde öyküde akılda kalan tüm sorular cevaplanır. Bazen de bir öykünün sonucu, başka bir öykünün başlangıcı olabilir (Birkenkrahe, 2014).

Öyküler, hayatın dokusudur ve insanlar, eylemlerini kendilerine ve başkalarına anlatmak istediklerinde öyküleri kullanırlar. Öyküler, bireylerin kim olduklarının, nereden geldiklerinin ve ne olmak istediklerinin anlaşılmasına yardımcı olur. Sosyal psikoloji, karmaşık fikirleri iletme için öykülerin ikna edici bir yol olduğunu ileri sürmektedir (Barnes ve Harris, 2006). Örgütsel öykü ise, geçmişin ayrıntılı bir anlatısıdır ve örgüt içindeki ya da dışındaki gayri resmi olarak iletilen bilgilerdir (Ferneley ve Sobreperez, 2009). Literatürde öykü anlatıcılığının son derece doğal ve güçlü bir deneyim sunduğu

konusunda fikir birliği vardır çünkü öykü anlatmak bilgiyi iletmek, öğrenmek ve saklamak için önemli bir araçtır (Eck, 2006).

İnsanoğlu, çok eski zamanlardan beri öykülere ilgi duymuştur ve kurgusal içeriği gerçek hayatla ilişkilendirmesine yardımcı olan öyküleri dinlemekten zevk almaktadır. Bilgi, öykü anlatımıyla aktarıldığında öğrenme daha kalıcı hale gelir (Simmons, 2006). Öykü anlatmak bir sanattır çünkü herkes net bir şekilde akıcı ve etkili konuşamaz. Öykü anlatımı, eğitimle geliştirilebilen bir beceri olsa da anlatıcının öykü anlatmak için büyük bir tutkuya ihtiyacı vardır. Anlatıcı, dinleyicinin profilini ve ruh halini iyi analiz etmek zorundadır. Öykü anlatacağı zamanı ve öyküyü anlatmak için geçen süreyi iyi ayarlamalıdır. İçeriği bağlama göre ifade etme yeteneğine sahip olmalı ve mesajı uygun bir şekilde ileterek dinleyicilere ilham vermelidir. Öykü anlatımı, liderlikte etkili iletişimin önemli bir bileşenidir ve liderlik bir öğrenme becerisi olduğu için öykü anlatımı güçlü bir liderlik geliştirme aracıdır (Ready,2002). Karizmatik liderlere bakıldığında, karizmatik liderliğin özünü oluşturan özelliklerin çekicilik, iletişim yeteneği, görgü kuralları gibi çeşitli bileşenler olmasına rağmen, liderlerin güçlerini öykü anlatma yeteneğinden aldıkları görülür. Liderler, izleyicilerini etkilemek için öykülerden kapsamlı bir şekilde yararlanırlar ve izleyicileriyle hızlı bir şekilde bağlantı kurmak için birkaç anekdot paylaşırlar. Ayrıca, metaforlar ve analogiler kullanarak izleyicilerini etkilerler (Rao, 2019).

Öyküler; bireyler, gruplar, topluluklar, kültürler ve milletler tarafından oluşturulur. İnsanlar öyküleri, masallarını, efsanelerini, mitlerini toplumsal hafızaya depolamak için bir araç olarak görürler. Bir gruba ya da topluluğa ait olmak için insanlar bu öyküleri bilmek ve kabul etmek zorundadırlar. Öyküler dinamiktir, zamanla gelişirler, zamanla kabul edilmeyen öyküler ya da bir süre kullanılmayan öyküler kaybolurlar ve yerine yenileri oluşturulur. Zaferler ve gerçekleşen dilekleri anlatan olumlu öyküler, insanların vizyon ve hedefler oluşturmalarına ve paylaşmasına yardımcı olurlar. Olumlu öyküler insanların, başkalarının bakış açılarını anlamalarına olanak sağlarlar. Olumsuz öyküler de insanların, hatalarını, cehalet anlarını ve üstesinden gelmek zorunda oldukları zorlukları anlamalarını sağlarlar. Her iki tür öykü de örgütün gelişmesine katkıda bulunur (Denning, 2004). Öyküler, karmaşık ve örtük bilgileri paylaşma gücüne sahiptirler ve insanların gerçeği nasıl algıladıklarını değiştirebilirler. Örgütlerde, anekdot, söylenti, dedikodu ya da şaka şeklinde öykü anlatımları mevcuttur. Anlatılanlar bilgi ve belgeye dayanmaz, gerçek olup olmadığı sorgulanmaz. Bunlar örgüt çalışanlarının kullanmış olduğu informal iletişimdir.



Anlamlandırma, öykü anlatımı yoluyla gerçekleşir. Anlamlandırma, insanların zihninde bir şeyi gerçek kılmak, canlandırmak anlamına gelmektedir (Weick, 2001).

İnsanlar, kendi deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden öyküler yoluyla öğrenirler. İnsanların bir dili olduğu sürece öyküler de hep var olacaktır. Öyküler, silinmez mesajlar taşır ve önemli yaşam dersleri barındıran bir araçtır. Liderler de kendi önemli mesajlarını başkalarına iletme için öyküleri kullanabilirler. Öyküler eğlendirebilir, öğretebilir, sevindirebilir, korkutabilir veya ilham verebilir. Bütün bunlar liderlik için araçlardır. Liderler her zaman insanları harekete geçirmek için öyküler anlatırlar. Bu öyküler bazen efsanevi, bazen uyarıcı, bazen motive edici, bazen teşvik edici bazen de açıklayıcıdır. Herkesin bir öyküsü vardır ve liderlerin en büyük kaynaklarından birisi kendi öyküleri ve kendi deneyimleridir. Başkalarına ilham vermeden önce onların dikkatini çekmek gerekir. Bu odak ve dikkatin yoğunlaştığı an toplantının ilk birkaç dakikasındır. İnsanların liderle ve onun söyledikleriyle bağlantı kurmasını sağlamak için öyküler güçlü bir liderlik aracıdır (Barnes ve Harris, 2006).

Öyküler, ortak değerlere ve kutsal inançlara canlılık getirir. Öykülere dönüştürülen olaylar bir örgütün hazine sandığını irfan ve efsanelerle doldurur. Bu öyküler tekrar tekrar anlatılarak, insanlar bir araya getirilir ve onların işlerinin önemli olduğu vurgulanır (Bolman ve Deal, 2013). Öyküler; tarihi, değerleri ve grup kimliğini aktarır. Peri masalları gibi öyküler küçük çocukları eğlendirmek ya da ahlaki öğütler vermekten daha fazla işlev görürler. Bunlar her yaştaki insana rahatlık, güvence, yön duygusu ve umut verir. Öyküler aynı zamanda canlı ve ikna edici bir biçimde bilgiler, değerler, kurallar ve deneyimler aktarır. Öyküler, değerleri ve ilkeleri ölümsüzleştirir ve kahramanların izini yeni kuşaklara aktarır. Son yıllarda öykülerle liderlik arasında bağ kuran kitaplarda bir artış görülmektedir (Denning, 2011).

#### **2.4. ÖYKÜ ANLATICILIĞI**

Öykü anlatımı, gerçek ya da hayali bir olayı sözel olarak anlatma sanatıdır. İnsanların zihninde imgeler uyandırmak için dili, sesi ve hareketi kullanarak insanların ilgisini çekecek öyküler anlatmaktır (Simmons, 2006). Öykü anlatımı, insanlığın doğuşundan bu yana insanların deneyimi, kültürü ve tarihindeki merkezi rolü nedeniyle önemlidir. Ek olarak, öykü anlatımı insan ruhunun derinliklerine yerleşmiştir. Bu nedenle, işten eğitime kadar her türlü senaryoda mesajlar ve içgörüler taşır. Tüm fikirlerin özünde, değerler ve inançların bir birlikteliği vardır. Bu aynı zamanda bir anlatı deneyimi için de geçerlidir. Değerlerin ve

inançların aktarımı, öykü karakterinin bir aydınlanma yaşaması (ani ve önemli bir farkındalık veya ifşa anı) aracılığıyla yapılır. Çünkü öykülerin dinleyicileri de bunu deneyimleyecektir. Bir fikri, ilişkilendirilebilir bir karakterle bir deneyime (öyküye) dönüştürmek, bu fikri, deneyimleri ve bakış açıları ne olursa olsun insanlar için daha erişilebilir kılar. Etkili öykü anlatımı bunu yapmak için önemli bir araçtır ve gerçekleri figürlerle ve rakamlarla anlatmaktan daha heyecan verici ve ilgi çekicidir (Simmons, 2006).

Öyküler binlerce yıldır resimler, görüntüler, şiirler, oyunlar, filmler, şarkılar gibi çeşitli biçimlerde insan hayatında yer almaktadır. İnsanoğlu, yazının icadından önce mağara duvarlarına yaptığı resimlerle de öykülerini oluşturmuştur ve yazının icadıyla oluşturulan bu öyküler toplumun hafızasına kaydedilip kalıcı hale gelmiştir (Ready, 2002). Öyküler, değerlerin, ahlakın, inançların ve ilkelerin nesilden nesile tek bir kaynaktan aktarılmasını sağlarlar (Ohara ve Cherniss, 2010). Öykü anlatma sanatı çok uzak geçmişe kadar uzanır. Binbir Gece Masalları'nın efsanevi karakteri Şehrazad'ın canlı bir şekilde gösterdiği gibi, insanların düşünme biçimini değiştirebilen bir sanattır. Karısının ihanetine kızan Pers kralı Şehriyar, her gün yeni bir genç kızla evlenir ve ertesi gün onları ölüme gönderir. Sıra Şehrazad'a geldiğinde, her gece krala yeni bir öykü anlatır ve hayatta kalır. Kral, öykünün sonunda ne olacağını merak etmeye başlar ve Şehrazad binbir gece öykülerini anlatmaya devam eder. Öykü anlatımının bu kadar güçlü bir yönetim aracı olmasına neden olan da bu merak duygusudur. Teknoloji çağında artık öykü anlatıcılığı gelişmekte olan bir disiplin ve uygulanması için çalışılması ve ustalaşılması gereken bir yöntem olarak ifade edilebilir.

Günümüzün modern toplumunda öyküler, bu geleneksel araçlar vasıtasıyla ve film, video, internet gibi farklı ortamlar kullanarak anlatılır. Öykü anlatımı çeşitli kültürlerde, çocukları eğlendirmek için anlatılan basit öykülerden, organizasyonda değişimi iletmek ve yeniliği teşvik etmeye kadar sayısız sebeplerden dolayı kullanılmıştır. Günümüzde öykü anlatımı, insanları eğlendirmekten ziyade iş dünyasında etki yaratmak için kullanılmaya başlanmıştır (Denning, 2001b).



şekil 2. 2. Öykü anlatıcılığı ve gerçeklik (marchesani, 2018)

Yukarıdaki şekilde ifade edildiği gibi, öykü anlatmak bir fikirle başlar ve her zaman duyguları ifade etmenin, bilgiyi aktarmanın geleneksel bir yolu olmuştur. Öykü anlatma süreci iki bileşenden oluşur: keşif ve ardından yaratıcılık. Öykü anlatımı için keşif süreci her sanatsal ortam için aynıdır, yaratıcı süreç ise her sanatsal ortam için farklıdır (Marchesani, 2018). İnsanlar yüzyıllar boyu farklı yöntem ve tekniklerle öyküler anlatmaya çalışmışlardır. İlk öykü anlatma yöntemi, kayalar üzerine resim yapmaktı çünkü fikirleri iletmek için diller ya da alfabeler yoktu. Dolayısıyla, öykü anlatıcıları çamur ve kömür kullanarak taşların üzerine semboller, insanlar ve hayvanlar çizerek öykülerini anlatırlardı. Alfabenin icadından sonra, öykü anlatıcıları öyküleri ezberlemeyi seçmişlerdir ve insanlara sözlü olarak aktarmaya başlamışlardır (Issa, 2016).

İnsanları insan yapan şey, herkesin içinde barındırdığı gerçek ve hayali öykülerdir. Pek çok insan öykü anlatma yeteneğinin sadece yazarlara, şamanlara ya da yaşlı insanlara ait olduğunu düşünür. Gerçek şu ki, bütün insanlar hayatlarının en erken günlerinden itibaren öykü anlatıcılarıdır. Öykü anlatmayı öğrenmek, yeni bir şey öğrenmekten çok insanların yapmayı zaten bildikleri bir şeyi kendilerine hatırlatmak demektir. İnsanlar yaşam deneyimlerini kısmen öğrendikleri veya kendilerine anlattıkları öykülerle anlamlandırır. İnsanlar günlük hayatta sürekli öyküler yaratırlar. İş yerine gitmeden önce zihinlerinde, günlerinin nasıl geçeceğine dair öyküler oluştururlar. Birbirlerine nasıl davrandıkları hakkında, gelecek planı yaparken ya da başlarından geçen olayları anlatırken öykülerden yararlanırlar. Öykü anlatıcılığı, insanların hafızalarının ve hayal güçlerinin gücünü öğretir. Bir kültürde anlatılan öyküler, yıldan yıla paylaşıldıkça daha da güçlenir. İnsanların kim olduklarına, neye inandıklarına ve geleceklerini nasıl gördüklerine dair ipuçları verir. Öykü anlatımı, karmaşık fikirleri daha akılda kalıcı hale getirir çünkü dinleyici öykünün olay örgüsünü, karakterini ve olaylarını bilecek ve bu bilgileri anlamlandırmak için zihni sürekli işleyecektir. Fikirleri canlandırmaya yardımcı olan yorumlama, içgörü ve bağlam, iyi öykü anlatımının ayrılmaz parçalarıdır (Jenkins, 2021).

Öykü anlatımı, duyguları aktarmak ve duygularla bağlantı kurmak için de kullanılan bir araçtır. İnsanları, hissetmeye yönlendirmenin yolu, bir karakterle olan empatik bağlarını tamamlamaktır. Öykü anlatımı bir duygu oyunudur, bu nedenle iyi bir öykü anlatımı dinleyicilerin duygularına hitap etmelidir ve dinleyiciler öykünün kahramanı ile kendilerini özdeşleştirmelidirler. Nörobilim, beyin öyküleri diğer bilgi türlerinden farklı şekilde işlediğini göstermiştir (Jenkins, 2021). Temel olarak, öykülerle kurulan duygusal bağlantı, beyin anlamlı detayları hatırlamasını sağlar. Dinleyicilerle empatik bir bağ kurmanın en iyi

yolu, kendisiyle aynı umutlara, korkulara, zorluklara ve iç mücadelelere sahip bir karakter hakkında öyküler anlatmaktır. Karakter kusurların, zayıflıkların nasıl en büyük güç haline gelebileceğini göstermek için kullanılır. Bu kusurların açıklaması ve bunların karakter tarafından yenilmesi, dinleyiciler nezdinde empati uyandırabilir. Öykü anlatımı, dinleyicilere bir bilgiyi direk sunmaktan ziyade onlarla bağlantı kurmak için kullanılmaktadır. İyi bir öykünün her zaman üç anlam düzeyi vardır; ilk yüzeyde öykünün gerçek düzeyi vardır. Bir sonraki seviye, öykü ile verilmek istenen ahlaki derstir ve altta yatan seviye ise öykünün varsayılan dünyasıdır (Jenkins, 2021). Dinleyiciler genellikle bu temel seviyeyi ararlar ve öykünün gerçekte onlar için ne ifade ettiği sorusunu bulmaya çalışırlar. Öykü anlatma aracılığıyla dinleyicileri etkilemenin veya ikna etmenin anahtarı, öyküleri duygusal bir tepki uyandırmak için kullanmaktır. Öyleyse öykü anlatmanın gücü diyaloga girmek, bilgilendirmek ve davranışları değiştirmektir. Bütün bunların gerçekleşmesi, dinleyicilerin anlatılan öyküyle kendilerini özdeşleştirmesinden kaynaklanır. Diğer bir deyişle öykü anlatımı, anlamı, tanımlama hatasına düşmeden ortaya çıkarmayı sağlamaktadır (Jenkins, 2021).

Öykü anlatımı, öğrenmeyi sağlamak için de etkili bir yoldur çünkü insan deneyiminin kendisi bir öyküdür. Dinleyicileri, öğrenmek için bir yolculuğa çıkarmanın yolu, onlara öyküler anlatmaktır. Metaforlar ve analogiler gibi öykü anlatma teknikleri kullanarak dinleyicilere karmaşık fikirler aktarılabilir. Dinleyiciler, anlatılan öykülerle farklı bakış açısı kazanarak sorun çözme becerileri kazanabilirler. Ayrıca dinleyiciler, toplumlar, kültürler, dinler hakkında bilgi edinebilir, dinleme becerilerini geliştirebilirler. Öykü anlatımı, hayal gücünün, algı ve hafızanın geliştirilmesinde hayati bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, kurgu okuyan birinin beyin aktivitesinin, gerçek deneyimi yaşayan birininkine çok benzediğini göstermektedir (Jenkins, 2021). Öykü anlatımının gücü bu yüzden eğitimde temel bir araç haline gelebilir. Sonuç olarak öykü anlatımı, insanların kendileri hakkında, dünya hakkında düşünme şekillerini ve bu dünyada başkalarıyla etkileşim kurma şekillerini etkilemektedir. Birey olarak insanların kendileri ve başkalarıyla olan ilişkilerini ya da bir durum hakkında nasıl davranılması gerektiğini gösteren önemli bir yol olarak görülmektedir.

## **2.5. ÖRGÜTLERDE ÖYKÜ ANLATIMI**

Örgütsel öykü anlatımı, örgüt çalışanları ile etkili iletişim kurmak ve çalışan bağlılığını artırmak için önemli bir araçtır. Örgütler ve iş yeri hakkındaki öyküler, iş hayatını niteliksel olarak anlamak için eşsiz bir fırsat sunar (Gill, 2011). Öyküler, örgütü diğer iletişim biçimlerinde eksik olan derin bilgi ve içgörülerle doldurur ve çalışanları, fiziksel ve

psikolojik olarak bir araya getirir (Sinclair, 2005). Öyküler, yönetim tarafından çalışanları örgütle ve onun kültürüyle özdeşleşmeye teşvik etmek için kullanılır. Yöneticiler, çalışanlara örgütü anlamının başka yollarını sağlayan öyküler anlatırlar. Örgüt içinde anlatılan öyküler, birçok yönden yönetici tarafından dinleyicilerin desteği, dikkati ve katılımıyla ortaklaşa oluşturulur. Dinleyiciler, öyküleri dinlerken zihinlerinde kendi öykülerini yaratırlar ve yönetici ile birbirlerini destekleyen bir bağlam oluştururlar. Yöneticiler öyküleri anlatırken, dikkatle dinleyen veya sözünü kesen, hevesli veya ilgisiz, kabul veya ret gösteren dinleyicilerden etkilenirler. Örgüt içinde öykü anlatımı bu nedenle örgütsel yaşamın daha iyi anlaşılması gereken önemli bir boyutudur (Gabriel, 2000).

Öyküler, örgüt içinde normları ve değerleri nesilden nesile aktarmak için kullanılmaktadır (Denning, 2001b). Bu norm ve değerler, örgütün geçmişi hakkında bilgi vererek geleceğine de yön vermektedir. Öykülerle örgütün geçmişinin güçlü yanlarını vurgulamak, örgütün gelecekteki fırsatlarını tanımlamasını kolaylaştırmaktadır. Örgütlerde bağlılık oluşturmak örgütsel öykülerin temel işlevlerinden biridir (Wilkins, 1984). Örgüt içinde kendi öyküsünü anlatan kişi, dinleyicilere yeterliliklerini, güvenini ve başkalarına karşı savunmasız olduğunu gösterir. Bu da, dinleyicilerle aralarındaki bağlılığı güçlendirerek dinleyicilerin ona güven duymasını sağlamaktadır. Öyküler, örgüt içinde yerleşik bilgilerin daha verimli bir şekilde değiş tokuş edilmesine yardımcı olarak karşılaşılan sorunların kolayca çözülmesine olanak sağlarlar. Anlatılan her şey iyi bir bilgi paylaşımı değildir bazen sadece eğlendirmek için de öyküler anlatılmaktadır. Örgüt içinde anlamlı bilgi paylaşımı olduğunda bireylerde kalıcı davranış değişikliği beklenmektedir (Sole ve Wilson, 2002).

Öykülerin yönetim tarafından kullanılması, çalışanların zihninde sembolik ve ilgi çekici bir yöntemle daha fazla anlam yaratmalarına olanak sağlar (Sinclair, 2005). Dinleyiciler, anlatılan öykülere kendi deneyimlerini ve yorumlarını kattığı için örgüt içi ilişkiler daha olumlu yönde ilerler (Boje, 2008). Etkili öyküler, dinleyenlerin duygularına ve değerlerine hitap eder ve bu da örgüt içi bağlılığı artırır. Örgüt içinde etkili bir öykü anlatımı için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır (Gill, 2011). Bunlar, şu şekilde sıralanabilir:

- Öyküyü anlatan kişi, kurumun örgütsel hafızasından yararlanmalıdır (Boje, 2008).
- Öykü anlatıcısı, dinleyicilerin bulunduğu şartları göz önüne alarak onlarla empati kurabilmelidir.

- Öykü, eğlenceli bir şekilde aktarılmalı ve öykü aracılığıyla verilmek istenen değer, anın ötesine taşınmalıdır (Matthews and Wacker, 2007).
- Anlatılan öykü, çalışanların beklentilerini şekillendirmeye yardımcı olmalıdır.
- Örgütlerde ilgi yaratmak için, anlatılan öyküler, kurumun geçmişi, şu anda bulunduğu yer ve gelecekte nerede olacağına dair ipuçları barındırmalıdır (Dowling, 2006).
- Örgüt içinde öykü anlatırken, gelecek belirsiz tutulur, böylece dinleyiciler çözümün bir parçası olmaya teşvik edilir ve geleceğe katkıda bulunma duygusuna sahip olurlar (Denning, 2006).
- Öykü anlatırken, örgütün güçlü yanlarının yanı sıra zayıf yönleri de anlatılmalıdır böylece dinleyiciler, beklenti ve gerçeklik arasındaki mücadeleyi net bir şekilde görme fırsatı bulurlar (McKee, 2003).
- Öykü anlatımı; çalışan güvenini kazanmak, sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak, sadakat ve bağlılık geliştirmek için önemli bir araçtır (Hansen, 2008). Örgüt içinde öykü anlatımı, çalışanlara yeni bakış açısı kazandırarak karar verme sürecini destekleyerek etkinleştirir. Anlatıcı, dinleyicilerde yankı uyandıracak olumlu bir bakış açısı ile öyküleri aktarmalıdır (Denning, 2006).
- Yeni bir bakış açısı oluştururken, bir soruna çözüm önermeli, kriterler oluşturmalı ve dinleyicilerle etkileşime geçmelidir (McDonnell, Lloyd ve Valkenburg, 2004).
- Anlatıcı, örgüt içinde öykü anlatırken öyküyü neden anlattığı konusunda dinleyicileri bilgilendirmeli ve amacını net bir şekilde ifade etmelidir (Snowden, 2000).
- Seçilen öykü, örgütün dokusuyla uyumlu olmalı ve anlatıcı, olabildiğince anlaşılır ve basit bir dil kullanmalıdır.
- Öykünün ilham verebilmesi ve akılda kalıcı olabilmesi için anlatıcı, öyküyü canlı ve coşkulu bir şekilde anlatmalıdır.
- Öyküyü anlatırken dinleyicilerden geri dönüt almalı ve bilginin nasıl inşa edildiği kontrol etmelidir (Taylor ve Novelli, 1991).
- Örgüt içinde iyi bir öykü anlatıcı olabilmek için anlatıcı, öykü dinleme becerilerini geliştirmelidir. Çünkü, öykü dinleme becerilerini geliştirmek, örgüt içinde kolektif anlayışların ve uzlaşmanın oluşabilmesi için bir yol haritası oluşturur (Boje, 1991).

Öykü anlatımının gücü, konuşmacının öyküyü anlatma yeteneğinden gelir. Öykü anlatıcıları, dinleyicilerinin zihinlerinde imgeler oluşturarak, deneyimlerini, ihtiyaçları, değerleri, tarihi ve inançları aktarırlar. Böylece insanlar arasında etkili bir iletişim kurarak aralarındaki bağlantıyı kuvvetlendirirler (Silverman, 2006). Kahan (2006), örgüt içinde anlatılan öykülerin, işbirliğini arttırdığını, örgüt hedeflerine hızlı bir şekilde ulaşıldığını ve örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı daha anlayışlı olmalarını sağladığını öne sürmektedir. Araştırmacılar, öykülerin dinleyicilere, e-posta, ses kaydı gibi diğer iletişim araçlarının sağlayamayacağı öngörüyle sağladığını ve örgüt içinde bağlılığı artırma, değişim yoluyla örgütü iyileştirme ya da problem çözme gibi çok fazla faydaları olduğunu belirtmişlerdir (Ioffreda ve Gargiulo, 2008). McKinnon (2008), öykü anlatımının, örgüt içinde sorunları ele alabilmek, örgütteki değişimi bozan, sabote eden durumları ortadan kaldırmak ve örgüt çalışanlarının endişelerini gidermek için çok güçlü bir araç olduğunu dile getirmiştir. Öykü anlatımı örgüt içinde aktif dinlemeyi etkinleştirir ve çalışanların farklılıkları müzakere etmesine, olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmalarına yardımcı olarak kalıpların dışında düşüncelerini sağlar. Örgüt içinde öykülerin kullanma yolları Tablo 2.1’de gösterilmektedir (Gargiulo, 2006).

**Tablo 2. 1. Örgütlerin Öyküleri Kullanma Yolları**

<b>Ne zaman</b>	<b>Nasıl</b>	<b>Kim</b>
Sunum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hareketli konuşmalar ve sunumlar</li> <li>• Bir mesajı iletmek</li> <li>• Bir mesajı güçlendirmek</li> </ul>	Liderler Yöneticiler Öğretmenler
Kanı Oluşturma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir kitleye hitap etmek</li> <li>• Öğretmenler, öğrenciler ve velilerle görüşmek</li> <li>• Yeniliği iletmek</li> </ul>	Liderler Yöneticiler Öğretmenler
İletişim Kurma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başkalarıyla senkronize olmak</li> <li>• Çalışanların yeteneklerini keşfetmek</li> <li>• Problem çözmek</li> <li>• Sistem içinde kritik noktayı bulmak</li> </ul>	Liderler Yöneticiler Öğretmenler
Öğrenme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim</li> <li>• Personeli geliştirme</li> <li>• Bilgi Yönetimi</li> <li>• Değişim Yönetimi</li> </ul>	Liderler Yöneticiler
Yönetme ve Personel Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurum kültürü oluşturma</li> <li>• Mentorluk ve koçluk yapma</li> <li>• Sadakat ve güven oluşturmak</li> <li>• Çeşitliliği geliştirmek</li> </ul>	Liderler Yöneticiler
Ekip Oluşturma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlara enerji vermek</li> <li>• Sinerji oluşturmak</li> <li>• İşbirliği</li> <li>• Ortaklık</li> </ul>	Liderler Yöneticiler

Örgüt içinde liderlerin farklı amaçlar için çeşitli anlatım kalıpları kullanmaları gerekmektedir. Hangi örüntünün hangi görev için uygun olduğunu bilmek *-eldeki liderlik mücadelesi için doğru öyküyü seçmek-* öykü anlatımını etkili kullanmanın anahtarıdır. Doğru öyküyü seçmek kadar öyküyü doğru anlatmak da önemlidir. Etkili öykü anlatıcıları, onları akıcı, anlaşılır ve yaratıcı kılan birçok niteliğe ve deneyime sahip olmalıdırlar. Her türden acil durumla başa çıkacak kadar donanımlı olmalı ve canlı bir hayal gücüne sahip olmalıdırlar. Ayrıca, öykü anlatıcılarının farklı öyküleri akılda tutabilmek için iyi bir hafızası olmalıdır. Dinleyicilerini iyi tanımalı, böylece anlatılacak uygun öyküyü seçebilmelidir. Konuşurken dikkatli olmalı ve dinleyicilerin dikkatini dağıtmamaya özen göstermelidir. Etkili liderler, örgüt içinde işlerin nasıl yürüdüğünü anlatan, yıkıcı davranışlara açıkça sınırlar koyarak sorunların önlenmesine yardımcı olan öyküler anlatmalıdır. Böylece, anlatılan öyküler örgüt içinde değerlerin kök salması için etkili araçlar olabilir. Denning, (2004) örgütlerde öykülerin kullanım amaçlarını, anlatılacak öykülerin niteliğini, dikkat edilmesi gereken noktaları ve beklenen tepkileri Tablo 2.2’de ifade etmektedir.



**Tablo 2. 2. Örgütlerde Öykülerin Kullanımı**

<b>Hedef</b>	<b>Anlatılacak Öykü</b>	<b>Öykü Anlatırken İhtiyaç Duyulan Şeyler</b>	<b>Verilmesi Beklenen Tepkiler</b>
Kıvılcım yaratmak	Geçmişte başarılı bir değişikliğin nasıl uygulandığını açıkla ve dinleyicilerin kendi durumlarında bunun nasıl işe yarayabileceğini hayal etmelerine olanak sağla.	Dinleyicilerin zihnini bulandıran aşırı ayrıntılardan kaçın	‘Sadece hayal et..’ ‘Farz edelim..’
Kim olduğunu anlatmak	Bireyin geçmişten gelen güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarır.	Anlamlı ayrıntılar ekleyin, ancak aynı zamanda dinleyicinin öykünüzü dinlemeye zamanı ve isteği olduğundan emin olun.	‘Onun hakkında bunu bilmiyordum!’ ‘Şimdi ne demek istediğini anlıyorum’
Değerleri iletmek	Tanıtilen değerler ortaya çıkardığı sorunlar hakkında tartışma başlatır.	İnandırıcı karakterler ve durumlar kullanın, ayrıca bu öykülerin kendi eylemlerinizle tutarlı olması gerektiğini asla unutmayın.	‘Bu çok doğru!’ ‘Neden bunu her zaman yapmıyoruz?’
İşbirliğini teşvik etmek	Dinleyicilerin tecrübelerini ve konu hakkında kendi öykülerini paylaşımlarını sevk eden bir durumu anlatır.	Belirlenmiş bir gündemin bu öykü alışverişine engel olmayacağından ve bu anlatı zincirleme reaksiyonunun açığa çıkardığı enerjiyi harekete geçirmeye hazır bir eylem planınız olduğundan emin olun.	‘Bu bana şu zamanı hatırlatıyor!’ ‘Benim de böyle bir öyküm var’.
Bilgi paylaşmak	Yapılan hatalara odaklanır ve çözümün neden işe yaradığına dair bir açıklama ile bunların nasıl düzeltildiğini ayrıntılı olarak gösterir.	Alternatif ve muhtemelen daha iyi çözümler isteyin.	‘Şu andan itibaren şu yolu izlesek daha iyi olur’.
Yanlış algıyı düzeltmek	Bir söylentinin doğru olmadığını veya olası olmadığını ortaya çıkaran bazı yönlerini genellikle nazik bir mizah kullanarak vurgular.	Söylentinin gerçekten yanlış olduğundan emin olun.	‘Daha önce hiç böyle düşünmemiştim’
İnsanları geleceğe yönlendirmek	Dinleyicilere, yaratmak istediğiniz geleceği çağırıştırır.	Öykü anlatma becerinizden emin olun	‘Ne zaman başlayacağız?’ ‘Hadi yapalım!’

Liderlik, temelde bir ikna etme, insanların kalplerini ve zihinlerini kazanma görevidir. Öykü anlatımı, bir veya daha fazla örnekten, söz konusu konuya yönelik benimsenmesi gereken hedefler ve varsayımlar hakkında daha genel bir sonuca doğru tümevarımsal olarak ilerler. Dolayısıyla öykü anlatımı, doğası gereği liderlik görevine uygundur. Analitik düşüncenin yerini almaz, yeni bakış açıları hayal edilmesine yardımcı olarak onu tamamlar ve değişimi iletmek, yeniliği teşvik etmek için idealdir. İyi seçilmiş bir öykünün merceğinden bakıldığında soyut analizin anlaşılması daha kolaydır ve bir öykünün imalarını açık hale getirebilir. Denning (2001b), liderliğin temel kaygısının, insanların değişmesini sağlamakla ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Harekete geçme ve yeni fikirleri uygulama zorluğu günümüzde örgütlerin merkezinde yer almaktadır. Bunu

başarmak için, gerekli değişikliklerin karmaşık doğasını iletme ve genellikle şüpheli bir kuruluşa bunları coşkuyla gerçekleştirmesi için ilham vermek gerekmektedir. Böyle durumlarda, geçmişte başarılı bir değişikliğin en azından kısmen başarıyla uygulandığı otantik bir mutlu sona sahip bir öykü anlatımı tercih edilmelidir. Anlatılan öykü, dinleyicilerin kendi durumlarında nasıl işe yarayabileceğini hayal etmelerini sağlar. Anlaşılabilir ve inandırıcı olmak için yeterince ayrıntıya sahiptir, ancak dinleyicinin zihnini karşı karşıya kaldıkları zorluklardan uzaklaştırabilecek aşırı ayrıntıdan kaçınır.

İnsanlar lidere güvenmezlerse, lider önemli değişimlere öncülük edemez. Eğer insanlar lidere güvenecekse lideri ve sahip olduğu görüşlere neden sahip olduğunu bilmeleri gerekir. Lider, kim olduğunu iletme ve gerçek bir kişi olarak insanlarda güven inşa edebilen bir öykü anlatımını tercih etmelidir. Dinleyicinin kendi hayat öyküsüyle bağlantı kurabileceği, pozitif bir üslubu olan, içinde biraz mizah barındıran, geçmişinden bir miktar güç veya kırılma anlatan bir yaşam öyküsü seçmelidir. Anlamlı ayrıntılar sağlamak gerekse de dinleyicilerin öyküyü dinlemeye isteği ve zamanı olduğundan emin olmak gerekmektedir (Denning, 2006). Öyküler, örgütsel değerleri aşılama için çok etkili araçlar olabilir, özellikle de yıkıcı davranışlar üzerinde net sınırlar belirleyerek gelecekteki sorunları önlemeye yardımcı olanlar. Örgüt içinde anlatılan öyküler, dinleyicinin 'burada işlerin nasıl yürüdüğünü' anlamasını sağlar (Denning, 2004). Lider, anlattığı öykünün kendi eylemleriyle tutarlı olması gerektiğini asla unutmadan inandırıcı karakterlerden ve durumlardan yararlanmalıdır. Değerleri keşfetmenin bir yolu, anlamlı anlatılarla başlamak ve değer ne olabileceğini dinleyicilere buldurmaktır. Anlatılan öykü tek başına bir değer oluşturmayabilir dolayısıyla liderin, değerleri her gün yaşaması gerekmektedir. Lider örgüt içinde komuta ve kontrol yaklaşımlarıyla ekipleri ve toplulukları gelişmeye zorlamamalıdır; zira onlar kendi gerçekliklerini yaratan ve kendi kaderlerini kontrol edebilen organik varlıklardır (Dowling, 2006). Geleneksel yönetim teknikleri, yüksek performanslı ekipler ve topluluklar oluşturmakta zorluk çekerken, öykü anlatım tekniği bunu aşabilmek için uygun bir araçtır. Ekipler ve topluluklar açık, zorlayıcı ve esnek hedeflere ihtiyaç duyar. Öyküler, inisiyatif engelleme muhtemel aşırı ayrıntıyı empoze etmeden hedefleri iletir. Lider, ekibin endişeleri ve hedefleri etrafında ortak bir anlatı oluşturup, onların konuyla ilgili kendi deneyimlerini paylaşmalarına teşvik etmelidir. Liderin, ekibin çalışmalarındaki son nokta hakkında geleceğe yönelik bir öykü anlatması, soyut performans hedeflerinden daha motive edici olabilir. Liderin ve dinleyicilerin anlattıkları öyküler doğal bir ortak bakış açısı

geliştirerek, örgütün yaşayan bir varlık olarak kalmasına yardımcı olur (Danso ve Larrson, 2008).

Örgütsel bir ortamda, insanlar hatalarını kabul etmenin sonuçlarından korktukları için ve başarının heyecanı içindeki insanlar yol boyunca öğrendiklerini unutma eğiliminde oldukları için sorunlarla ilgili öyküler kolayca ortaya çıkmamaktadır (Denning, 2004) Lider, insanları zorlamadan, örgütte neyin yanlış gittiğini ve nasıl düzeltilebileceği hakkında konuşmaya teşvik etmek için başarı öyküleri anlatmalıdır. Örgüt içinde, insanların çalışma performanslarını düşüren ve dikkat dağıtıcı söylentiler ortaya çıkabilir. Bir söylentiye basitçe reddetmek ona güvenilirlik kazandırırken, söylentinin nasıl başladığını sormak yayılmasını sağlayabilir. Ancak onu tamamen görmezden gelmek, kontrolden çıkmasına izin verme riskini de taşır. Geleneksel yönetim teknikleri genellikle söylenti olgusuyla başa çıkmak için yetersiz olsa da, öykü anlatma tekniği söylentiye etkisiz hale getirme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Böyle durumlarda lider, dinleyicileri, söylentinin doğru olmadığına veya mantıksız olduğuna ikna eden bir öykü anlatmayı tercih etmelidir. Böylece, içinde mizah bulunduran bir öyküyü anlatıp, söylentiye hicvederek onu etkisiz hale getirebilir (Boyce, 1996).

Bir liderin işinin en önemli kısmı, gerçek bir senaryonun somut terimleriyle veya bir vizyonun daha kavramsal terimleriyle takipçilerini gelecekte olacılara hazırlamaktır. Liderin anlatacağı bir öykü, geleceğin bir görüntüsüyle onları rahatlatarak, dinleyicileri şu anda buldukları yerden olmaları gereken yere götürmeye yardımcı olabilir. Gelecek, bilinemez olduğundan, gelecek hakkında inandırıcı bir öykü oluşturmak lider ile dinleyiciler arasında güven ortamı yaratır (Issa, 2016). Bu tür öykülerle, gelecek, tüm beklenmedik kıvrımları ve dönüşleriyle ortaya çıkarken, dinleyiciler öyküyü zihinlerinde yeniden şekillendirerek gelecek ile ilgili daha yaratıcı olmaya çalışırlar. Lider, gelecekle ilgili olumlu öyküler anlattığında, dinleyicilere, neyden kaçınacakları yerine neyi hedefleyeceklerini gösterirse, değişim konusundaki belirsizliğin üstesinden gelme olasılığı daha yüksek olur (Denning, 2004). Başka bir yerde halihazırda gerçekleşmiş olan bir değişikliğin öykülenmesi, dinleyicilerin bunun gelecekte kendileri için nasıl sonuçlanacağını hayal etmelerine yardımcı olabilir.

## **2.6. LİDERLİKTE VE YÖNETİCİLİKTE ÖYKÜCÜ LİDERLİK**

Öykü terimi, konusu, karakteri, tonu olan ve belirli ortamlarda aktarılan deneyimlerdir (Reissner, 2008). Öykü anlatımı, eski zamanlardan beri var olan doğal bir sanattır. Öykü, gerçek ya da gerçek olmayan olaylardan türetilmiş bir olaylar dizisidir.

Herkesin paylaşılacak bir öyküsü vardır. Hayatlarımız, kendi deneyimlerimiz ve başkalarının deneyimleriyle şekillenir. İnsanlar dünyayı, hayatlarında neler olduğunu ve kim olduklarını anlamak için öyküleri kullanırlar. Öyküler, dinleyicileri harekete geçiren bir yolculuktur ve dinleyici yolculuğu takip etmeye karar verdiğinde, genellikle bir şeyler değişecek ve sonuç olarak bir eylemde bulunacaklardır. Başka bir açıdan bakıldığında, öykü, bir mesajı belli bir dille iletme sanatıdır. Öyküler, belirli bir tarza sahip ve bütünlük duygusu içeren bir yapıdır. Öyküler, bilgiyi, inancı ve değerleri aktarmak için kullanılır. Öyküler, hafızayı geliştirir ve öğrenmeyi teşvik eder. Öyküler, insanları birbirine bağlar ve onlara geleceği ve eylemlerin olası sonuçlarını tahmin etmeyi öğreterek ilişkileri geliştirme potansiyelini içinde barındırır. Son yıllarda, öykü anlatımı bir organizasyonda örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanılan etkili bir iletişim stratejisi olarak kabul edilmektedir. Öykü anlatımı, örgütsel geçmişi, değerleri ve vizyonu açık ve akılda kalıcı bir şekilde aktarmak için kullanılan bir araçtır (Kaye ve Jacobson, 1999). Öykü anlatımının, örgüt içinde vizyon ve misyonu gerçekleştirmek ve örgütün çalışan bağlılığını artırmak ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir (Gustamo, Febriansyah, Ginting ve Santoso, 2019).

Öykü, liderlik için anahtar bir araçtır ve ilham kaynağı olmaktan ziyade değişimi teşvik etmektedir. Öykü anlatımı değişmesi gereken enerjiyi üreterek yeniliği özgürleştirmektedir (Denning, 2011). Kutsal kitaplarda pek çok hikâyenin olduğu ve Peygamberlerin mesajlarını insanlara iletirken bu hikâyeleri kullandıkları görülmektedir. Öyküler günümüzün çağdaş işletmelerinde de sıklıkla kullanılmaktadır. Birçok lider öykü anlatırken kendi yaşam öykülerinden yola çıkar çünkü bunlar daha akılda kalıcıdır ve liderin insanlar tarafından daha insani görünmesini sağlar (Ready, 2002). Liderler genellikle belirli noktaları açıklamak için gerçek, yaşanmış öykülere güvenirlere ancak yetenekli öykü anlatıcıları, dinleyenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için öyküleri nasıl esneteceklerini iyi bilirler (O'Leary, 2012). Öyküler, insanların bütünsel olarak iletişim kurmalarına olanak sağlar. Öykü anlatımı, soyut düşüncede eksik olan bağlantıları iletme için hayal gücünün engin derinliklerinden yararlanır. İnsanlar, anlatabileceklerinden fazlasını bilmelerine rağmen öykü anlatımı yoluyla bildiklerinden fazlasını anlatabilirler (Shirazi, Noor ve Shekari, 2011).

Öykücü liderlik anlatıcılığı, gerçeklerin ve duyguların stratejik olarak sıralanması olarak tanımlanabilir. Bir öykü oluştururken en yaygın yanlış adım, olayları anlatmakla bir öykü anlatmanın eş anlamlı olduğunun düşünülüp bunların birbirleriyle karıştırılmasıdır. Gerçekleri ve duyguları stratejik olarak sıralarken, izleyici sadece ihtiyaç duyduğunu ve ikna

edici bulduğu şeyleri dikkate alır. Öykücü liderlik doğal olarak birçok gerçeği içerir ancak izleyicinin umut, üzüntü, sevinç, şüphe gibi duygularını harekete geçirecek şekilde sunulur. İnsanların mantığına değil duygularına hitap ettiği için, yeni olan şeylere karşı oluşturulan direnci kırar. Bu yüzden son derece manipülatif bir araçtır ve liderlerin bu yöntemi kullanmaları oldukça faydalıdır (Mladkova, 2010).

Öykücü liderlik birçok nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, rekabetçi ortamlarda liderin karakterine ve örgüte uyumunu göstermek ve öne çıkmasını sağlamanın en etkili yoludur. Öykücü liderlik, bunu zahmetsizce yapılmasını sağlar. Öykücü liderlik, liderlerin gerçekleri ve duyguları stratejik olarak sıralayan öyküler anlatmaları için araçlar vererek insanlara örgüt için doğru kişi olduklarına ikna eden öyküleri hızlı bir şekilde bulmalarını sağlar. İkincisi, öykücü liderlik, liderlerin daha güçlü olmalarını sağlar çünkü onların gerçek bir şekilde liderlik etmelerine yardımcı olur. Liderin öykülerini bulması, bir lider olarak kim olduğunu anlamasına yardımcı olur ve eğer başkaları, öyküleri aracılığıyla lideri daha iyi anlarsa, onların liderle köprüler kurmaları kolaylaşır, bu da daha fazla güvene yol açar. Üçüncüsü, öykücü liderlik, liderin ekibi motive etmesine olanak tanır. Öykü anlatımı; bilgiyi aktarmaya, örgütün değerlerini aşlamaya ve ekibin katkılarının kabul edilmesine olanak tanıyan esnek bir araçtır. Öykücü liderlik çok yönlü bir araçtır ve insanlara şu soruları sormaya teşvik eder: ‘Bir öykü burada bir fark yaratır mı? , Dinleyicileri ikna eder mi ya da motive eder mi?, Karmaşık bilgileri netleştirir mi?, Dinleyicilerle aramızda güçlü bir bağ kurar mı? (Choy, 2020).

Liderlik, kendi içinde toplumsal olarak inşa edilmiş bir anlatı süreci olarak görüldüğu için okul yöneticileri açısından öyküler oldukça önem taşımaktadır. Liderler ve takipçileri arasındaki iletişim, herhangi bir insan temasında gerekli olan konuşma ve sohbeti içeren, ikili, doğal ve hatta masum bir iletişimdir (O’Leary, 2012). Ancak liderler ve takipçiler farklı durumları ve rolleri bünyelerinde barındırırlar çünkü liderler güç kullanımında takipçilerinden daha fazla yetkiye sahiptirler. Güç algıları, etkileşimi kontrol etmeye yönelik davranışlarda baskın iletişimi kullanma olasılığını artırır (Dunbar, 2004). Girişimler üzerinde daha fazla kontrol, kararlar üzerinde daha fazla etkiye yol açar. Dolayısıyla öyküleri bir araç olarak kullanmak güç ve etki açısından önemlidir.

Liderler genellikle vizyonunu yerine getirmek için takipçilerine öyküler anlatarak onlara ikna edici bir deneyim sunarlar. Anlatılar, sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel gerçeklikte de yankılanır. Parry ve Hansen (2007) lider ve öyküyü birbirinden ayırmış ve

asıl insanları yöneten lider değil onun öyküsüdür, demişlerdir. Burada amaç lider ve öyküyü birbirinden tamamen ayırmak değil, öykü anlatımının liderlikteki önemini vurgulamaktır. Çünkü lider ve takipçileri arasındaki güven oluşturma süreci doğası gereği anlatıyla oluşur ve öyküler de bu amaçla kullanılır (Denning, 2004). Dünya çapında faaliyet gösteren teknoloji şirketi Amazon'un kurucusu Jeff Bezos da buna ilaveten, *"En iyi teknolojiye sahip olabilirsiniz, en iyi iş modeline sahip olabilirsiniz, ancak öykü anlatımı harika değilse, önemli değil. Kimse izlemeyecektir."* diyerek öykü anlatıcılığının insanları etkilemedeki önemini vurgulamıştır. Öykü anlatımı, insanların rasyonel düşüncelerini değil duygularını açıklayan bir araçtır. Öyküler, insanların kendilerini dış dünyaya ve yeni fikirlere karşı korumak için inşa ettikleri engellerin üstesinden gelme potansiyeline sahiptir. Öykü anlatımı, insanlar arasında geleneksel ve güçlü bir iletişim aracıdır. Bir lider, öyküleri ve öykü anlatımlarını kullanarak şunları yapabilir (Mladkova, 2013):

1. Fikirleri açıklama
2. Değişimin uygulanmasını sağlama
3. İletişimi geliştirme
4. Bilgi paylaşımı
5. İnovasyona yoğunlaşma
6. Topluluk ve takım oluşturma
7. Planlama
8. Senaryolar ve vizyonlar oluşturma
9. Koçluk yapma ve eğitim verme
10. Güveni sağlama.

Öykü anlatımı, yönetim hedeflerine ulaşmak için giderek daha fazla kabul gören bir yoldur (Denning, 2004). Liderlik, insanların değişmesini sağlamakla ilgilidir. Bu hedefe ulaşmak için liderlerin, değişimin karmaşık yapısını insanlara iletmeleri ve değişimi gerçekleştirebilmesi için onlara ilham vermeleri gerekmektedir. Liderin burada anlatacağı bir öykü, dinleyicilerin dönüşümü zihinlerinde görselleştirmelerine ve ardından bu farkındalık üzerinde hareket etmelerini sağlayacaktır. Öykünün anlaşılır ve inandırıcı olması için çok fazla ayrıntıya girmemek ve özden uzaklaşmamak gerekmektedir. Örneğin, bir örgütün yeni bir teknolojiyi benimsemesi isteniyorsa, ayrıntılar üzerinde durmadan, başka yerlerde onu başarıyla uygulayan kişiler hakkında öyküler anlatılabilir. Dinleyiciler, lidere güvenmek ve empati kurabilmek için liderin kim olduğunu, nereden geldiğini, sahip olduğu

inançları bilmek isterler. Dolayısıyla lider, öykü anlatırken kendi hayat öyküsünden bahsetmesi gerekmektedir.

Liderlikte öykü anlatımı, önemli ve kültürel mesajları iletmek için bir araçtır. Öykülerin zihinlerde oluşturduğu görsel imgeler, dinleyicilerin duygularını harekete geçirir ve öğrenmelerini kolaylaştırır. Öyküler, nispeten birden fazla yoruma açıktır ve dinleyicilerin yeni anlamlar türetmesine izin verir (Bruner, 1986). Bireyler arasında, anlamların ve deneyimlerin işbirliği içinde paylaşılabilirdiği ve üzerinde düşünülebildiği aydınlatıcı bir etkileşim sağlar ve sosyal müzakereler için kaynak görevi görür (Haigh ve Hardy, 2011). Ready (2002), liderlikte etkili bir öykü anlatımı için gerekli olan beş kritik bileşen sunmaktadır:

- **Bağlama özgü olma:** Liderin anlatacağı öyküler, örgütün yaşadığı mevcut zorluklarla ya da mücadelelerle ilgili olursa, amaca ulaşmak daha kolay olur.
- **Seviyeye uygun olma:** Lider öyküyü anlatırken, kendisinin dinleyicilerle aynı seviyede olduğu zamanlardaki halini ve yaşadığı deneyimleri anlatırsa o zaman öyküler daha anlamlı hale gelir.
- **Rol model olma:** Anlatılan öyküler, dinleyicinin saygı duyacağı rol model bir kişi tarafından anlatılmalıdır. Lider ile dinleyici arasında güven ve saygı içinde, öğrenmeye dayalı bir ilişki olmalıdır. Liderin anlattığı öykü ile davranışları arasında uyum olmalıdır.
- **Drama yapma:** Etkili öyküler, ikna edici olmalı ve dinleyicilerin dikkatini çekmelidir.
- **Öğrenme değerinin olması:** Etkili öyküler, dinleyicilerde bir etki bırakarak öğrenmeye teşvik etmelidir. Bu öğrenme, bireylerde davranış değişikliği olarak kendini gösterir.

Liderlikte öykü anlatımının gücü, üç yönü içerir; birincisi öykünün kendisi, ikincisi öykünün anlaşılması ve üçüncüsü paylaşılan ortak anlam. Yani öykü anlatımı, insanları anlamları paylaşmaya teşvik eden ve bireyler arasında ahenkli bir iletişime teşvik eden yansıtıcı bir eylemdir (Kaye ve Jacobson, 1999). Öykü anlatımı, örgütün tarihini, değerini, vizyonunu canlı ve akılda kalıcı olarak aktardığı için, etkili liderlikte tercih edilen bir yaklaşım olmuştur (Bakker, 2019). Öyküler, liderin kendisini ve deneyimlerini anlamlandırmasının yanı sıra, dinleyicilerini etkilemek için bir hareket tarzı belirlemeye yardımcı olurlar. Liderin, örgütsel yaşama anlam kazandırmasına, iyi bir rol model olarak hareket etmesine, güvenilir olmasına ve değişimi kolayca uygulamasına olanak tanırırlar.

Lider, dinleyiciler tarafından mesafeli olarak algılandığında, liderin verdiği yanlış kararları anlatan bir öykü, liderin daha cana yakın görünmesine yardımcı olur. Böylece dinleyiciler, lider ile kendilerini özdeşleştirme fırsatı bulur ve onunla derin bağlar kurmaya başlar (Dolan ve Naidu, 2013).

Yöneticiler öykü anlatıcılığını, fikirleri açıklamak, iletişimi iyileştirmek, değişimin uygulanmasını pürüzsüz hale getirmek, örtülü bilgi paylaşmak, inovasyonu yoğunlaştırmak, senaryoların ve vizyonun oluşturulması için kullanırlar. Bunlar içinde öykü anlatıcılığının en önemli rolü örtük bilgiyi paylaşmaktır çünkü örtük bilgiyi kodlamak zordur. Öyküler duyguları harekete geçirdiği için yöneticiler örtük bilgi paylaşımı için öykü anlatıcılığını kullanırlar (Mladkova, 2010). Bir öykü, dinleyicinin öykü tarafından simüle edilen bir gerçeklikte yeni örtülü bilgi yaratmasını sağlayan sanal bir deneyimdir (Mladkova, 2010). Uygun bir öykü, liderin insanların yeni bilgilere karşı kurdukları zihinsel engelleri aşmasına yardımcı olur. Bu yüzden öyküler, insanlar arasındaki iletişimi geliştirir, insanların yaratıcılıklarını yükseltir, ortak değerlerin bulunmasına ve çatışmaların çözülmesine yardımcı olur.

Öyküler, insanların hayal gücünü açma ve yenilikçi potansiyellerini artırma yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla bir öykü, değişimin katalizörü olarak çalışabilir (Mladkova, 2005). Öyküler, örgütün ne olduğunu ve onun için çalışmanın ne anlama geldiğini tanımlamanın bir parçasıdır. Örgüt içindeki öyküler, bir çalışanın ödüllendirildiği ya da cezalandırıldığı konusunda bilgi verir. Örgütte öykünün olmaması eli sıkı bir yönetimin göstergesi olabilir (Kouzes ve Posner, 2002). Yöneticiler, her örgütte bulunabilecek birçok farklı türde öyküyü kullanabilir ve bunlardan faydalanabilirler. Örgütte anlatılan öykülerin karakter ve türü, örgütü karakterize eder ve onun ilkelerini, değerlerini, güçlü ve zayıf yanlarını yansıtır. Örgüt çalışanları, örgütteki ilişkileri, değerleri, öğrendiklerini ve problemleri anlatmak için kendi öykülerini yaratırlar. Her gün paylaşılan bu öyküler, kurumsal faaliyetleri, örgütteki karar mekanizmasını ve yönetim tarzını etkiler (Choy, 2020).

Örgüt içinde yöneticiler, kim olduklarını açıklayan, ailesini, çocuklarını tanıtan, geçmişte yaşadıkları deneyimlerini anlatan ‘Ben Kimim?’ öyküleri anlatabilirler. Çünkü bireylerin, yöneticilere güvenebilmeleri için öncelikle onların kim olduklarını bilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, bireylere ne amaçla o örgüt içinde bulunduğunu anlatan ‘Neden Buradayım?’ öyküleri anlatabilirler. Örgüt içinde yöneticilerin sadece maddi kazançlar için orada bulduklarının düşünülmesi onları gözden düşürebilir. Dolayısıyla yöneticilerin, fikirlerini gerçekten ifade eden öyküler anlatması, örgüt içinde bağlılığın artması açısından



önemlidir. Yöneticiler, bir değeri öğretmek ve o değerın davranışsal olarak ne anlama geldiğini anlatan ‘Öğretici Öyküler’ den yararlanabilirler. Böylece örgüt içinde istenilen davranışların sergilenmesi teşvik edici hale gelir. Bu öyküler, bireylerin davranışlarında, bakış açılarında ve becerilerinde yapılacak bir değişikliğin nasıl anlamlı sonuçlara yol açabileceğini göstermeye yardımcı olurlar. En iyi ve en kötü durum senaryosu gibi durumları göstermek için bu tür öyküler tercih edilebilir. Yöneticiler, çalışanlara ilham vermek ve onları motive edip verimliliği artırmak için ‘Vizyon Öyküleri’ anlatabilirler. Bu öykülerle bireyler, aldıkları ilhamla işbirliği içerisinde çalışmaya başlarlar. Bu öyküler sayesinde çalışanlar, örgüt içinde verdikleri mücadelelerin kayda değer olduğuna ikna olurlar. Yöneticiler, değişimle birlikte gelen hayal kırıklıklarının, engellerin ve zorlukların üstesinden gelmeleri için çalışanlara bu öykülerle umut ve moral verebilir. Böylece, ulaşmak istedikleri hedefe daha kolay bir şekilde ulaşabilirler. Örgüt içinde yöneticiler iletmek istedikleri etik değerleri anlatan ‘Değer Öyküleri’ anlatabilirler. Böylece örgüt içinde istenmeyen davranışların önüne geçmiş olurlar. Yöneticiler, bireylerin söylemek isteyip de dile getiremediği şeyleri önemseydiğini anlatan ‘Ne Düşündüğünü Biliyorum Öyküleri’ anlatabilirler. Çalışanların gizli şüphelerini doğrulayan ve sonra savunmaya geçmeden bu itirazları ortadan kaldıran böyle öyküleri paylaşmak, yönetici ve çalışanlar arasında güven inşa eder (Simmons, 2007).

Yöneticinin, kendi başarısızlığını anlatan bir öyküyü anlatması, her zaman insanların ilgisini çekecektir çünkü insanlar, hayranlık duyduğu ve takdir ettiği kişilerin başarısız olduğunu duyduklarında ya şaşıracaklardır ya da bu başarısızlığa rağmen bundan ders çıkarıp halen başarılı olduklarını görünce cesaretleneceklerdir. Paradoksal olarak, kahramanca bir öyküde başrolde olmak muhtemelen insanlar tarafından gereksiz övünme olarak görülüp hoş karşılanmayacaktır Yöneticiler, dinleyicilerin dikkatini çekmek için anlatacakları öykülere şu şekilde başlayabilirler (Barnes ve Harris, 2006):

- Size, gerçekten berbat geçen bir zamanı anlatayım.
- Size, zor yoldan öğrendiğim bir şey hakkında bir öykü anlatacağım.
- Size, başarıya giden yolda nasıl başarısız olduğumdan bahsetmek istiyorum.
- Size, akıl hocamdan (rol model aldığım bir kişiden) bahsetmek istiyorum.
- Size bir öykü anlatacağım ve daha sonra, iyi bir dünya yaratmak için benim yerimde olsanız ne yapardınız diye soracağım.
- Size, aldığım bir riskle ilgili bir öykü anlatmak istiyorum.
- Size, karşılaştığım bir zorlukla ilgili bir öykü anlatacağım.

- Keşke burada çalışmaya başladığımda biri bana şu öyküyü anlatsaydı.
- Size garip gelebilecek bir öykü anlatacağım.

Öyküler, örgütlerin anlaşılmasını sağlar. Öykü anlatma, işleri halletmek için gerekli araçlardan çok daha fazlasıdır; bu, yöneticilerin aradıkları değişimleri somutlaştırmak için kullandığı bir yoldur. Yöneticiler, yalnızca argümanlarını savunmak yerine yaşadıkları öyküleri anlatarak güvenilirlik ve özgünlüklerini ortaya koyarlar. Yöneticiler, insanları etkilemek için öykü anlatırlar ve dinleyenlerin onları nasıl görmelerini istiyorlarsa anlattıkları öykülerle öyle görmelerini sağlarlar. Öncelikle kim olduklarını ve neden burada olduklarını anlatan öykülere başvururlar daha sonra dinleyicileri ile aralarında güven duygusunu inşa ederler. Yöneticiler, vizyonlarını anlatmak için ve bir değeri öğretmek için de öyküler anlatırlar. Yaptıkları hataları didaktik bir öykü ile anlatarak daha akılda kalıcı hale getirirler (Başkak, 2020).

Yöneticilerde öykü anlatmak, kendini doğru bir şekilde ifade etmek, başkalarıyla bağ kurmak ve onlara ilham vermek için etkili bir yöntemdir. Saygın ve takdir edilen bir yönetici olarak bir başarısızlığı ifşa eden bir öykü anlatmak, bir şekilde güven inşa etmek ve açıklığa teşvik etmenin paradoksal bir yöntemidir. İnsanlara, eksik bilgilerle nasıl hareket ettiğinizi, nasıl kötü bir karar aldığınızı veya bir risk hakkında nasıl bir yol izlediğinizi anlatmak, insanlarla aranızdaki bağlantıyı yüksek tutar ve onlar tarafından başarılı ve dürüst olarak algılanmanıza yol açar. Böylelikle kapı, verimli tartışmalara açılır ve gerekli dersler alınır, düzeltmeler yapılır. Mizahla anlatılan böyle bir öykü, farklı şekillerde nasıl davranılması gerektiğiniz hakkında diyaloglara teşvik eder ve başkalarının hayat derslerini paylaşma imkanı sağlar (Thompson, 2018).

## **2.7. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖYKÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ**

Günümüzde eğitim yöneticileri, öğrencilerin öğrenmelerini sağlamak için çeşitli roller üstlenmekte, çok sayıda faaliyete katılmakta ve sayısız kararlar almaktadır. Aynı zamanda özellikle okul yöneticiliği eğitim dünyasındaki en heyecan verici ve ödüllendirici rollerden biridir. Güçlü bir yönetici; öğrenciler, öğretmenler ve veliler için etkili bir öğrenme topluluğu oluşturur ve paydaş gruplardaki bireylerle güçlü ilişkiler geliştirir. Bu bağlamda okuldaki her öğrenci için etkili eğitim ve öğretimin gerçekleşmesinden sorumludur ve bunu gerçekleştirebilmek için tüm gücüyle çaba sarf eder. Çok farklı iletişim, yönetim ve kişilik tarzlarına sahip okul yöneticilerinin güçlü öğretim liderleri olabileceğini bilsek de, yeni okul liderlerinin konularının sorumluluklarını yönetme ve okulları iyileştirme çabalarında

oynadıkları çeşitli roller hakkında anlattıkları öyküler hakkında çok az analiz yapılmıştır (Smith ve Keith, 1971).

Öykü anlatımı ve insanlık birbirinden ayrılamaz bir olgudur. Dünyanın tüm kutsal kitapları Kuran, Tevrat, Zebur ve İncil birer hikaye koleksiyonundan oluşmaktadır. Öyküler sadece günlük hayatta etkili değildir aynı zamanda eğitim alanında da güçlü bir liderlik geliştirmek için de kullanılan bir araçtır. Okul yöneticileri karşılaştıkları ikilemeleri daha iyi çerçeveleyebilmek, temel değerlerini açıklığa kavuşturmak, etkili bir karar verme süreci belirleyebilmek, problem çözme ile ilgili yeni teoriler geliştirmek ve liderlik ile ilgili üstbilişsel düşüncelerini artırmak için öykülerden yararlanabilirler (Brill, 2008). Öykü anlatımı doğal ve gerekli bir aktivitedir ve öyküler, okul yöneticisi olmanın zorluklarını ve sıkıntılarını anlayan, benzer düşüncelere sahip meslektaşlarla paylaşıldığı zaman profesyonel gelişim aracı olarak hizmet edebilir.

Öyküler, okul yöneticileri için eğitim liderliği yapmanın içerdiği bazı katı ve genellikle daha az görünür gerçekleri tartışmanın bir yolunu da sunmaktadır. Dahası, bu öykülerin örgüt içinde paylaşılması yeni nesil eğitim liderleri arasında profesyonel bir vizyon duygusu aşılamanın olumlu bir yolu olabilir. Öyküler, anlatıcının bakış açısından neyin önemli olduğuna dair iyi bir vurgu sağlar ve daha fazla keşif için bir başlangıç noktası yaratır (Erickson, 1996). Öykü anlatımı örgüt araştırmalarında yeni bir yaklaşım olmasa da, bu yaklaşımın liderlik araştırmalarında henüz yeterince uygulanmadığı görülmektedir (Boje, 1991; Boyce, 1996; Clark, 1972; Czarniawska, 1997; Gabriel, 2000). Anlatılan öykülerin, paylaşılan bilginin gelişimini sağlayarak örgüt içinde “*öğretilebilir anlar*” olarak hizmet edebileceğini anlamak için ve örgütsel hafızanın sağlamlaştırılması için öykü anlatımını bir araştırma aracı olarak ciddiye almak önemlidir (Erickson, 1996).

Öykü anlatımı, örgütsel iletişim ve bilgiyi anlamlandırma ile ilgilidir ve anlatılar örgüt çalışanlarının örgütün anlamını inşa etmede önemlidir. Önemli bir kurum olan okullarda da okul yöneticileri öyküler anlatarak, değerlerini ve duygularını da dahil olmak üzere okul toplumu üyelerine mesajlarını aktarırlar (Gergen ve Gergen, 2006). Okul yöneticiliğinde sağlam söylem ve özgüven, okul personeli arasında güven duygusunu pekiştirir. Okul yöneticileri genellikle iyi konuşmacıdırlar ve belirsiz, karmaşık zamanlarda ya da bir değişim gerektiğinde ihtiyaç duyulan güveni inşa etme yeteneğine sahiptirler (Cogner ve Kanungo, 1987). Okul yöneticileri öykücü liderlik davranışını sergilediklerinde, okul çalışanları ile aralarındaki hiyerarşik ilişki azalır ve iletişim yüz yüze gerçekleşir. Temel olarak okuldaki herkes öykü anlatımı süreçlerinde yer alabilir ve bu diğer liderlik çeşitlerine

göre personel ve yönetici arasında daha çok eşitlik yaratır (Weick ve Browning, 1986). Okul yöneticisi ve personeli hiyerarşik konumdan kaynaklanan bariyerlerin arkasına hapsolmek yerine aynı örgütsel gerçekliği paylaştıklarını hissederler. Bu yüzden öykücü liderlik aynı zamanda iletişimsel ve insan odaklı bir liderliktir (Vries, Bakker- Pieper ve Oostenveld, 2010).

Öykülerin okul yöneticileri tarafından kullanımı özel durumlar ve bağlamlarda ortaya çıkar. Öyküler, yöneticinin kendi geçmişiyle ya da okuldaki itibarıyla ilgilidir. Öykü anlatma tekniğini kullanan yöneticiler, öykülerin gücünün farkındadırlar ve bu yöneticilerin güven bağlamı veren bir anlatıcı kimlikleri vardır. Dolayısıyla öyküler boşluktan değil yöneticinin geçmişiyle tutarlı davranışlarından gelir. Ayrıca iletişim iki yönlü bir süreçtir. Bir fikir ne kadar önemli olursa olsun, başkaları onu dinlemedikçe ve anlamadıkça hiçbir etkisi olmayacaktır. Kimin anlatacak ilginç bir öyküsü varsa ya da insanlar neyle kendilerini özdeşleştirebiliyorlarsa onu dinleyeceklerdir. Dolayısıyla yöneticilerin önemli bir sorunu, etkili bir mesajı karşı tarafa iletme için onların gerçekten dinlemesini sağlayabilmektir. Okul yöneticileri için öykü anlatımı, hayalleri hedeflere ve ardından da sonuçlara dönüştürme odaklı bir eylemdir (Haigh ve Hardy, 2011).

Okul yöneticileri felsefe, öykü ve öykü anlatma konularında yetenekli olmalıdır. Her okul yöneticisinin, öykülerini diğer yöneticilere ve öğretmenlere anlatması ve paylaşması önemlidir. Öyküler bir okulun, liderin ya da eğitim sisteminin tarihini, değerlerini ve kültürünü aktarırlar. Eğitim sürecinde karşılaşılan sorunları liderler öyküleri kullanarak çözmeye çalışırlar. Okul yöneticisi bir kahraman olarak eğitim paydaşlarıyla bir hedefe odaklanır ve bu süreçte ortaya çıkan sorunları çözmesi gerekir. Yöneticiler, bu sorunların üstesinden nasıl geldiklerini de eğitim paydaşlarına aktarırlar. İçinde eleştiri ve mizah olan yaşanmış bir öykü, mesajın ilgili taraflara etkili şekilde ulaşmasını sağlar (Brill, 2008).

Bir öyküyü tanıdık bir durumla ilişkilendirmek genellikle insanlarla bağlantı kurmak için hayati önem taşıyan güvenilirliği sağlayacaktır. Ayrıca okul yöneticisinin kendi başarısızlığıyla ya da zayıflığıyla ilgili bir öykü anlatması, sorunları ve ikilemleri anlayabilmek için başarılı bir strateji olabilir. Böyle bir ifşaat yapmak yönetici açısından riskli gibi görünse de örgütün başarılı olabilmesi ve insanların başarısız deneyimlerden ders çıkarabilmesi için atılması gereken önemli bir adımdır. Böylelikle yenilik ve değişim için fırsatlar yaratılır ve hataların, başarısızlıkların ciddi problemler haline gelene kadar örtbas edilme olasılığını azaltır. Yöneticinin okulda, yapıcı geri bildirim ihtiyacı duyan bir

çalışanla yaptığı birebir konuşma sırasında anlattığı bir öykü, konuşmayı verimli bir yöne çekebilir ve çalışanın daha rahat davranmasını sağlar. Yönetici tarafından atılan bu adım, ona sorunları çözmek için kişisel gelişim stratejisi planlaması için bir fırsat yaratır (Barnes ve Harris, 2006).

Öykü anlatımı, yönetim ve liderlik için çok önemli bir araçtır çünkü çoğu zaman karşı tarafa mesaj iletilemeyebilir. Öykü anlatımı, liderlerin ve yöneticilerin kişilerle iletişim kurmaları için genellikle en iyi yoldur. Öykü anlatımı; kuru ve soyut sayıların bir liderin hedeflerinin etkileyici resimlerine dönüştürmesine yardım eder. Grafikler, sayılar, metinler çoğu zaman işe yaramayabilir ve etkili olamayabilir. Sayılar, istatistikler, tablolar, numaralar veya şaşkınlığa neden olan slaytlar lideri hedeflere ulaştıramaz. Gerekli değişiklikleri yapmak için bile bazen mantıksal argümanlar işe yaramaz. Ancak etkili bir öykü anlatımı genellikle bunu başarır. Çalışanları ikna etme göreviyle yüz yüze gelindiğinde, öykü anlatımı işe yarayan tek şeydir. Her ne kadar işler sayılar kullanılarak geliştirilse de, bunlar genellikle bir öykü temelinde onaylanırlar. Yani, öyküler bir takım olayları bir çeşit nedensel diziye bağlayan bir anlatıdır. Öykü anlatımı, çoğu liderler için “*sadece anlat*” yaklaşımından daha iyi bir yöntemdir. Yönetimlerin kaderleri değişebilir, ancak öykü anlatımı tüm uluslar, toplumlar ve kültürler için temel teşkil eden bir olgudur ve geçmişten günümüze kadar etkisi devam eder. Anlatı; devam eden yaratıcılığın aracıdır, bizi geleceğe, bilinmeyene götüren, yeni dünyalar ve yapıları inşa etmemize yardım eden bir güçtür (Denning, 2011). Okul yöneticilerinin öykü anlatıcılığı rolü görünenden çok daha önemli bir yeterlilik ve yetenektir. Okul yöneticilerinin kullandığı öyküler; okul toplumu üyelerinin motivasyonunu yükseltmek, vizyon oluşturmak, eğitim vermek, kültür ve değerleri aktarmak, kim olduğunu ve neye inanılması gerektiğini açıklamakta kullanılan güçlü bir araçtır.

Eğitim yöneticileri öykü anlatırken özgün olmalı ve insanların kalbine hitap edecek şekilde içten bir anlatımla öykülerini anlatmalıdır. Anlatılan öyküler, dinleyicileri harekete geçirmeli ve dinleyicilerde kalıcı davranış değişikliği sağlamalıdır. Yönetici özgün ve güvenilir olarak algılanmazsa, anlattığı öyküler de dinleyiciler tarafından güvenilir olarak algılanmayacaktır. Özgün olmanın yolu ise, yöneticinin dinleyicilerle empati yapıp, rol yapmadan tamamen olduğu gibi kendini anlatmasıdır. Yöneticiler, anlattıkları öykülerle günlük eylemlerini pekiştirmeli ve dinleyicilerine iyi bir rol model olmalıdırlar. Yapılan araştırmalar, öykü anlatımının tek başına yeterli olmadığı, yöneticinin davranışlarının da anlatılan öykülerle uyum içerisinde olması gerektiğini göstermiştir (Reissner ve Pagan,

2011). Eğitim ya da okul yöneticilerinin okulda öyküler anlatmasının yanı sıra davranışlarıyla söylediklerinin aynı olması gerekmektedir. Eğitim ve okul yöneticilerinin davranışlarıyla söyledikleri tutarsız olduğunda, anlatılan öyküler beklenen etkiyi yaratmayacaktır. Eğitim yöneticileri öykü anlatırken, dinleyicilerini iyi tanımalı ve onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Dinleyicilerin morali bozuk olduğu bir zamanda yönetici, parlak bir vizyonu içeren bir öykü anlattırsa bu olumsuz bir tepkiyi tetikler ve dinleyicilerden alaycı bir yanıt alınabilir. Hangi öyküyü ne zaman anlatacağını bilmek, öngörülemeyen sonuçları engellemeye yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, yöneticinin öykü anlatırken dinleyici ile arasındaki ilişki ve yöneticinin anlattığı ile yaptığı arasındaki uyum hayati önem taşımaktadır (Reissner ve Pagan, 2011). Okul yöneticileri, iyi bir lider olmak için iyi bir okuyucu olmalıdır. Çünkü liderlik devamlı zihinsel pratik gerektiren bir olgudur. Lider, öykücü liderlik davranışını geliştirmek için gerçek yaşam öykülerinden ve kurgusal karakterlerin anlatıldığı film ve dizilerden de beslenebilir. Kendine özgü öykü çantasını geliştirmek için dergilerden, TED videoları ve youtube kanallarındaki ilham verici söyleşilerden yararlanabilir.

Bu çalışma, okul yöneticilerinin liderlik ve iletişim sürecinde öyküleri nasıl kullandıklarına odaklanmaktadır. Bu bağlamda liderler öyküler anlatır, ama neden? sorusuna anlamlı cevap verilmelidir. Öyküler anlatan okul yöneticileri, önemli mesajları akılda kalıcı bir şekilde iletirler. Bu şekilde, başkaları için liderliğe giden bir yol sunarlar ve liderlik ettikleri kişilerle daha etkili ilişkiler geliştirerek örgüt içinde ilham verici bir kültür oluşturabilirler.

## **2.8. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Eğitim liderleri, insanlarla karmaşık, yüksek basınçlı ortamlarda çalışan, farklı geçmişlere, ilgi alanlarına ve hedeflere sahip kişilerdir. Bu liderlerin etkili olabilmek için, kültür ve değişim yaratmanın dinamik süreçlerini anlamaları gerekir. Öyküler, kültürü etkileme, insanların bağlantı kurmasına, özgün anlamlar geliştirmesine ve ortak amaç geliştirmesine yardımcı olacak potansiyele sahiptirler (Fisher, 1984; Guber, 2011a, 2011b). Bu bağlamda, liderlerin öykü anlatıcılığını bir liderlik özelliği olarak kasıtlı kullanmalarıyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Aidman ve Long (2017) tarafından yapılan çalışmada Eğitim Liderliğinde okuyan 79 lisansüstü öğrenciye, bir değişimi güçlendirmek, bir konu karşısında çaba göstermek, önemli bir beklentiyi netleştirmek ve eğitimsel bir değeri desteklemek amacıyla üç-beş dakikalık bir

öykü hazırlama ve sunma görevi verilmiştir. Öğrencilerden, Stephen Dennings ‘in ‘Telling-Tales’ adlı makalesini okumalarını ve farklı öykü türlerinin farklı amaçlar için nasıl kullanabileceklerini tartışmaları istenmiştir. Daha sonra öğrenciler, liderler için etkili öykü anlatıcılığının nasıl olması gerektiği konusunda bir eğitime tabi tutulmuşlardır. Öğrenciler öykülerini yazıp sözlü olarak sunduktan sonra, bu süreçte kendileri ve kuruluşları hakkında neler öğrendiklerini, eğitim liderliği sürecinde öyküleri nasıl kullanabilecekleri konusundaki içgörülerini yazmışlardır. Anlattıkları öykülerin etkililiğini belirlemek amacıyla öğrencilere anket yaptırılmıştır. Anketteki açık uçlu sorulara verilen cevaplarda ortak sonuç artırılmış farkındalık ve kişisel bağlantı fikirleri ortaya çıkmıştır. Öğrenciler genel olarak liderlik ve öykü anlatımıyla ilgili kendi deneyimlerinden bahsetmişlerdir. Katılımcılar verilen bu ödevin, düşüncelerine odaklanmaya yardımcı olduğunu, durumları normalden farklı bir şekilde çerçeveleyebilmelerini sağladığını, öykü üretmek için farklı bir düşünce süreci kullanmaya yardımcı olduğunu, liderin öykü anlatıcılığının ne kadar etkili olabileceğini fark ettiklerini ve öykü anlatma konusunda bilinçlenmelerine olanak sağladığını söylemişlerdir. Katılımcılar ayrıca, liderlikte öykü anlatıcılığının hedef kitleyle etkili bir bağlantı kurmayı sağladığını ve öykü anlatmanın soğuk ve katı gerçekleri anlatmaktan daha fazla bir etkiye sahip olduğunu gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar, öykü anlatıcılığının lideri daha ulaşılabilir kıldığını ve liderin insanlar tarafından algılanış biçimini değiştirebileceğini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak bu çalışma, Bolman ve Deal’in, “*etkili organizasyonlar iyi öykülerle doludur*” fikrini destekleyen bir çalışma olmuştur.

Mladkova (2013), bireyin liderlik ve öykü anlatma becerileri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için Çek Cumhuriyeti’ndeki çeşitli şirketlerde çalışan işçilerin görüşlerine dayalı bir araştırma yapmıştır. Mladkova’ya göre iyi liderlik becerilerine sahip bireyler, liderlik becerileri zayıf olan bireylere nazaran öykü anlatma yöntemini daha çok kullanmaktadırlar. Mladkova, çalışanlara, çevrelerindeki insanları etkilemek için liderlerin öykü anlatıcılığını nasıl kullanabileceklerini ve lider ile öykü anlatımı arasındaki bağlantıyı göstermek amacıyla iki gerçek konuşmadan bahsetmektedir. Konuşmalardan birisi 1960 yılında J. F. Kennedy’nin başkanlığı kazanmasını sağlayan konuşma, diğeri ise 1963 yılında Amerika’da insan hakları mücadelesini başlatan Martin Luther King’in yapmış olduğu “‘I have a Dream’” adlı konuşmadır. Mladkova’ya göre öykü anlatımı liderler için büyük önem taşıyan bir araçtır. Düzgün hazırlanmış ve anlatılmış öyküler liderlere; vizyon oluşturma, çatışmaları çözme, hedefleri açıklama, takım ve kültür oluşturma imkanı sağlar. Yapılan bu çalışmada, bireyin liderlik becerileriyle öykü anlatımı arasında bir bağlantı olduğu

görülmüştür. Bireyin liderlik becerileri ne kadar iyiyse, öykü anlatma becerileri de o kadar iyi olduğu sonucuna varılmıştır.

Auvinen, Aaltio ve Blomqvist (2013) tarafından öykü anlatıcılığı ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çeşitli şirketlerde çalışan 13 yöneticiyle görüşme yöntemiyle nitel bir araştırma yapılmıştır. Yöneticilere, neden öykü anlatma yöntemini seçtiklerini ve öyküleri neye göre belirledikleri sorulmuştur. Yöneticiler; çalışanları motive etmek, onlara ilham vermek, çatışmaları önlemek, farkındalık yaratmak, güven ortamı oluşturmak ve iletişimi zenginleştirmek için öykü anlatıcılığını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, öykü anlatarak, çalışanların duygularını yönlendirebilme imkanına sahip olduklarını söylemişlerdir. Yöneticiler, öykü anlatma yoluyla astın duyguları hakkında bilgi alabildiklerini ve onu uygun bir öykü ile desteklediklerini, rahatlattıklarını ve neşelendirdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanları etkilemek ve özgüvenlerini artırmak için de olumlu öyküler anlattıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, değerlerini, inaçlarını ve dünya görüşlerini anlatmak için de öykülerden yararlandıklarını söylemişlerdir. Uygun olmayan bir zamanda anlatılan öykünün bazen yanlış yorumlamalara ve istenmeyen sonuçlara yol açabileceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla öyküleri ve anlatacakları zamanları iyi belirlemenin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Yöneticilerin bazıları anlatacakları öyküleri önceden belirlediklerini, bazıları da tamamen iletişimin doğal süreci olarak öykü anlatma sürecinin kendiliğinden geliştiğini belirtmişlerdir.

Thompson (2018) tarafından Amerika'nın kuzeydoğu bölgesinde yer alan bir özel üniversitede yönetici liderlik programına katılan öğrencilerle, öykü anlatımının bir liderlik uygulaması olarak öğretilmesini amaçlayan bir araştırma yapılmıştır. Yönetici liderlik programının hedefi, öğrencilerin stratejik planlama, karar verme ve etkili liderlik iletişim becerilerini kazanmalarınıdır. Öykü anlatımı öğrencilere, örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşabilmek için kullanılan bir liderlik iletişim becerisi olarak sunulur. Öğrencilerden, bir liderlik öyküsü oluşturmalarını, öyküyü hedef ile ilişkilendirmeleri ve öyküyü derste anlatmaları beklenmektedir. Öğrencilerden, Stephen Denning'in 2011 yılında yazdığı "The Leader's Guide to Storytelling" gibi öykü anlatıcılığı ile ilgili makaleleri okumaları ve TED konuşmalarını izlemeleri ardından da konuyla ilgili grup tartışması yapmaları istenmiştir. Öğrencilere, derinlemesine düşünmeleri için şu sorular verilmiştir;

- Hangi insanlar hayatınızı önemli ölçüde etkiledi ve neden?
- Karşılaştığınız ve üstesinden geldiğiniz zorluklar nelerdir? Başkaları bu deneyimlerden ne öğrenebilir?



- İş yerinde gözlemediğiniz, dikkatinizi çeken herhangi bir deneyiminiz var mı? Başkaları bu öykülerden ne öğrenebilir?
- Hayat hakkında, keşke lisedeyken bilseydim dediğin ne biliyorsun?
- Kariyeriniz hakkında, keşke ilk iş günümde bilseydim dediğiniz ne biliyorsunuz?
- Mesleğinizde bir kişiye verebileceğiniz en iyi tavsiye nedir?
- Başka birinin sizinle paylaştığı, hayatınızda fark yaratan ya da aklınıza takılan bir öykü var mı?

Öğrencilerin, öyküleri oluşturabilmek için, bir liderin sahip olması gereken farklı stratejileri, takipçilerine öğretmek istedikleri becerileri, örgütün vizyonlarını ve zor bir durum karşısında etkili karar verebilme yetisi gibi fikirleri göz önünde bulundurmaları beklenmektedir. Öğrencilerden, oluşturdukları fikirleri, gelecekteki liderlik deneyimleri için kullanmalarına olanak sağlaması için öykülerini bir günlüğe yazmaları istenmiştir. Daha sonra, öğrenciler, insanları örgütsel başarıya motive etmede öyküleri nasıl kullanacaklarını daha iyi anlayabilmek için öyküleri bir amaca bağlamaya çalışmışlardır. Öğrenciler, öykülerini kitlelere nasıl anlatacaklarına ve öykülerin insanlar tarafından nasıl algılanabileceğine dair ipuçları sağlaması için anlatı kalıpları oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu anlatı kalıplarının amacı, bir marka oluşturmak, insanları motive etmek, işbirliğine teşvik etmek, geleceğe yönlendirmek, bireyler arasında güven oluşturmak ve bilgiyi paylaşmaktır. Öğrenciler, hazırladıkları öykülerini duygularını ve beden dilini kullanarak dinleyiciler ile paylaşmışlardır. Dinleyicilerden, öykülerdeki artıları ve eksileri belirten geri dönütler vermeleri beklenmiştir. Bu çalışma, öğrencilere, öykülerini geniş bir izleyici kitlesine sunma fırsatı sunmuştur. Öğrencilerin birbirlerini daha iyi tanımalarına ve daha güçlü bir bağ geliştirmelerine olanak sağlamıştır. Öğrencilerin, liderlik deneyimi yaşamaları için ilham verici bir deneyim olmuştur. Bu çalışmanın sonucunda, yönetici liderlik programına daha çok öğrencinin kayıt olduğu görülmüştür. Öykü anlatımı etkili bir liderlik becerisi olmasına rağmen, liderlik eğitim programları öğrencilere öyküleri nasıl anlatacaklarını öğretmekte yetersiz kalmaktadır. Bu çalışma ile öğrencilere nasıl ilham verici ve akılda kalıcı bir liderlik mesajı oluşturabileceklerini ve öyküleri ne zaman ve neden paylaşmaları gerektiği öğretilmiştir. Ayrıca, öğrenciler topluluk önünde öykü anlatma becerilerini değerlendirme fırsatı bulmuşlardır.

Müceddili ve Duran (2022) tarafından İstanbul'da bulunan, özel şirketlerde görev yapan 7 yönetici ile öykü anlatan liderlerin çalışanlar üzerinde etkisini belirlemek amacıyla nitel bir çalışma yapılmıştır. Araştırma esnasında yöneticilere, astlarına anlattıkları,

zorluklarla başa çıkma öykülerinin astları üzerindeki etkisi sorulmuştur. Müceldili ve Duran (2022), yöneticilerin verdiği cevaplarda astların, anlatılan öyküler sonunda yöneticiye karşı bağlılık oluşturduğu, güven duygusunu geliştirdiği, yöneticiden ilham aldıkları ve onu rol model almaya başladıkları gözlemlenmiştir. Astların, karşılaşılan zorluklarda yılmamayı ve iş birliği içinde mücadele etmeyi seçtikleri görülmüştür. Yöneticilere, astlarına ilham vermek için anlattıkları öykülerin konusu sorulduğunda alınan cevaplar; kendine güvenen ve belli bir hedef için çalışan lider öyküleri, zorluklar karşısında problem çözmeye yönelik öyküler, art niyetli çalışanların yaptığı haksızlıkları anlatan öyküler ve çalışanlara ilham verecek olumlu deneyimler şeklinde olmuştur. Yöneticilere, astlarına ilham vereceğini düşündükleri öyküleri anlatma amaçları sorulduğunda yöneticiler, ekip olarak başarılı olmak, çalışanların demotive olmalarını önlemek, ekipte takım ruhunu güçlendirmek ve çalışanlara olumlu bakış açısıyla zorlukların üstesinden gelebileceklerini anlatmak olarak yanıtlamışlardır. Bu çalışmanın sonucunda, yöneticilerin etkin bir liderlik sergileyebilmek için öykü anlatma tekniğinden yararlandıkları gözlemlenmiştir. Anlatılan öykülerin, çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir.

Stark ve Reif (2022) tarafından yapılan bir çalışmada, liderlikte öykü anlatımının insanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini ve bireylerin öykü algılarını ölçmek için bireylere sosyal medya üzerinden bir anket uygulanmıştır. Katılımcılar, liderlerin anlattıkları öyküleri nasıl algıladıklarına ve öykülere ilişkin duygularına yönelik soruları yanıtlamışlardır. Katılımcılar, liderlerin öyküleri anlatmadan önce ve anlattıktan sonraki ilişkilerine yönelik tutumlarını derecelendirmişlerdir. Araştırmanın sonucu, öykü etkilerinin gerçekten de bireylerin öyküyü algılamasına bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle, bir liderin öyküsü, bireylerin ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşılırsa, öykünün etkisi o denli yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bireylerin, liderin öyküsüne ilişkin değerlendirmeleri ne kadar olumluysa, öyküye verilen duygusal tepkilerin ve lidere karşı duyulan güvenin olumlu yönde arttığı görülmüştür. Araştırmaya göre, liderin anlattığı öykülerin, takipçiler üzerinde hiçbir etkisinin olmayabileceği hatta olumsuz etkilerinin de olabileceği görülmüştür. Anlatılan öykülerin etkisi, takipçilerin algılarına ve ihtiyaçlarına bağlı olarak değişmektedir. Katılımcılar tarafından, liderlerin anlattığı öykülerin bazen gereksiz uzunlukta ve bazen de içerik olarak uygun olmadığı düşünülmüştür. Alanyazında, öykü anlatımının her zaman yardımcı olduğu, öykünün içeriği ne kadar yoğun ve kişisel olursa o kadar iyi olduğu ve dinleyenlerin öyküleri her zaman dürüst ve özgün olarak algılandığı görülmektedir. Bu bulgular, literatürdeki öykü anlatımı hakkındaki mitlerle doğrudan çelişmektedir. Liderlerin

iyi oldukları, davranışlarına göre değil, bireylerin algılarına göre değişmektedir dolayısıyla liderler anlatacakları öyküleri seçerken takipçilerin algılarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Bunun için liderler, bireylere, bir sorun veya bir göreve ilişkin bakış açılarını öğrenebileceği sorular sormalıdır ve onların yanıtlarını dikkatlice dinlemelidir. Liderler öyküleri anlatırken, dinleyicilerin yüz ve beden ifadesi gibi davranışsal tepkilerini iyi gözlemlemelidirler. Liderler, iyi niyetli olsalar bile, eğer kendilerine karşı algı olumsuz ise, anlatılan öykü de olumsuz olarak algılanabileceği ihtimalinin farkında olmalıdırlar.

Gustomo, Febriansyah, Ginting ve Santoso (2019) tarafından öykü anlatımının çalışanların performanslarını artırmadaki etkisini ve örgütte (Endonezya'da Kamu İktisadi Teşebbüsü) çalışan katılımını artırmadaki rolünü araştırmak amacıyla nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, doğrudan öykü anlatımının, çalışan sayısını artırmanın en etkili yöntemlerinden biri olduğu kanıtlanmıştır. Çalışanların örgüte bağlılığı göz önüne alındığında, öykü anlatılan deney grubundaki katılımcıların, kontrol grubundaki katılımcılara göre daha yüksek puan aldığı görülmüştür. Deney grubundaki çalışanların iş memnuniyetlerinin daha fazla olduğu ve birbirleri arasındaki ilişkilerin daha olumlu olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcılar, dinledikleri öykülerin, kendi kişisel öykülerine çok benzediğini ve öykülerin, onlara kendi yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimleri hatırlattıklarını söylemişlerdir hatta bazıları, öyküleri dinlerken gözyaşlarına hakim olamamışlardır. Bireylerin, kendi hayatlarıyla özdeşleştirdiği öyküleri dinlemelerinin, iletilen mesajı daha etkili bir şekilde kavrayabilmeleri açısından önemli olduğu görülmüştür. Katılımcıların, üst düzey yöneticilerin anlattığı öyküleri daha dikkatle dinlediği gözlemlenmiştir.

Headrick ve Guramatunhucooper (2022) tarafından öykü anlatımının, liderlik eğitiminde bir öğretim stratejisi olarak etkisini ve anlamlı öğrenme deneyimi yaratmak için kullanılma düzeyini belirlemek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Amerika'daki bir kurumda liderlik programına katılan 59 lisansüstü öğrencisi ile bir çalışma yapılmıştır. Programda, öğrencilere liderlik kavramı ve yaklaşımlarını öğretebilmek için öykülerden yararlanılmıştır fakat onlara, öykü anlatımının, programın bir parçası olduğu söylenmemiştir. Liderlik eğitimi verilirken eğitmen, alternatif lider olarak öyküler anlatırken, öğrenciler de öyküleri dinleyen, liderin takipçileri konumunda olmuşlardır. Programın sonunda öğrencilere; öykü anlatımının program boyunca nasıl gerçekleştiği, eğitmenin buna nasıl dahil olduğu ve öykü anlatımının liderlik eğitimindeki etkileri sorulmuştur. Öğrenciler verdikleri cevaplarda, öykü anlatımının derse karşı olan ilgilerini ve motivasyonlarını artırdığını, öğrenmeyi katlanarak

geliştirdiğini, farklı bakış açıları kazandırıp ufuklarını açtığını söylemişlerdir. Eğitime karşı olumlu bağlılık geliştirdiklerini, diğer öğrencilerle derin bağlar geliştirdiklerini ve anlatılan öykülerle, liderlik teorilerini asla unutmayacaklarını ifade etmişlerdir. Öğrencilerin yanıtlarına göre, öykü anlatımının etkili bir öğretim stratejisi olduğu ve liderlikte öykü anlatımının önemli bir iletişim aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

Danso ve Larsson (2008), İsveç'te bulunan şirketlerin, öykü anlatımını, pazarlama ve liderlik stratejisinin bir parçası olarak müşterileriyle ve çalışanlarıyla iletişime geçerken nasıl ve ne amaçla kullandıklarını ortaya çıkarmak için sekiz üst düzey yönetici ile görüşme yaparak bir araştırma yapmışlardır. Öykü anlatımıyla ilgili çok az çalışma yapıldığı için, şirketlerin öykü anlatımını nasıl kullandıkları konusunda benzerlikler veya farklılıklar olup olmadığını araştırmak istemişlerdir. Araştırmanın sonucunda şirketlerin, öykü anlatımını insanların kalbine dokunmak, çalışanları motive etmek, onları geleceğe yönlendirmek ve verilmek istenen mesajı iletmek gibi benzer nedenlerden ötürü kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler öykü anlatımını, istenen davranışı göstermek, çalışanları yönlendirmek ve organizasyon hakkında konuşmak için kullandıklarını belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler bilginin, eğitim yoluyla, toplantılarla ya da iş gezileri ile de paylaşılabileceğini düşündüklerini söylemişlerdir. Dolayısıyla, anlatılan öykünün en önemli özelliğinin, dinleyenlerin duygularını harekete geçiren doğallığı, doğruluğu ve kusursuzluğu olması gerektiğini vurgulamışlardır. Yöneticiler, kurgu öykülerin anlatılmasının gereksiz ve zaman kaybı olduğuna inanmaktadırlar çünkü insanları gerçek olmayan öykülerle kandırmanın başarısız sonuçlara yol açabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca, aynı öyküyü tekrar anlatmanın sıkıcı olabileceğini o yüzden, sürekli yeni öyküler anlatmanın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler, ilk başlarda öyküleri eğlenme amaçlı anlattıklarını daha sonradan, çalışanları övme, motive etme, kurum kültürü oluşturma ve etkili iletişim kurma amacıyla anlattıklarını söylemişlerdir. Kaliteli öyküleri toplamak için çaba harcadıklarını ve organizasyonun tarihini anlayabilmek için anlatılan öyküleri muhafaza ettiklerini belirtmişlerdir. Araştırmanın sonucunda, kurumsal öykü anlatımının örgüte çok fazla katkısı olduğu ve örgüt içinde herhangi bir sonucun yönünü etkileyebildiği görülmüştür. Karşılaşılan bir zorlukta veya hayal kırıklığında öykü anlatımının olayların seyrini değiştirebilme gücüne sahip olduğu ifade edilmiştir.

Pelenk, Koçer ve Aydın (2022) tarafından kurum içi öykü anlatımının, örgüt içi karar vermede, algı ve tutumları belirlemede nasıl kullanılabilirliğini araştırmak için Kocaeli Üniversitesi'nde çalışan 100 öğretim üyesi ile yapılan çalışmanın sonucunda öğretim

elemanlarının, kurum içi öykü anlatımının, örgüt içi karar vermede ve olumlu, olumsuz tutum belirlemede son derece etkili olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Bu öyküler sayesinde üniversite çalışanları, örgüt içinde nelere değer verildiğini, kurum kültürünü, kurumun ideolojilerini ve kurum içi iş yapma süreçlerini öğrendiklerini belirtmişlerdir. Bazı çalışanlar, anlatılan bu öyküler vasıtasıyla kurumdaki kişiler hakkında daha çok bilgi edindiklerini ve kurum içinde nasıl davranılması gerektiğini öğrendiklerini söylemişlerdir. Katılımcılar, anlatılan öykülerin, yazılı kurallardan daha öğretici olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.



## BÖLÜM III

### 3.YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ / MODELİ

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden olan olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim çalışmalarının temel amacı, bir olguyla ilgili kişisel deneyimleri, daha genel bir düzeyde ortaya koymak ve yorumlamaktır (Creswell, 2013, 2017. 2017a; Marshall ve Rossman, 2014). Olgu bilim araştırmalarında çoğunlukla belirli bir olay ya da duruma yönelik kişilerin tutumlarının, algılarının veya düşüncelerinin gün yüzüne çıkarılması ve yorumlanması amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada, okul yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımına ilişkin görüşleri incelenmiştir.

#### 3.2.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ / ÇALIŞMA GRUBU

Araştırma için 2022-2023 eğitim-öğretim yılının birinci döneminde Kırşehir ili merkezinde bulunan Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri çalışma grubu olarak alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenmiştir (Creswell, 2013, 2017; Tashakkori ve Teddlie, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2018, 107). Bu araştırmada katılımcıların belirlenmesinde; okul yöneticisi (müdür ve müdür yrd.) olma temel ölçüt olarak dikkate alınmıştır. Çalışma grubu belirlenirken ayrıca dört alt ölçüt belirlenmiştir; a) Eğitim yöneticilerinin farklı öğretim kademelerinde görev yapıyor olması, b) Cinsiyetlerinin farklı olması, c) Müdür ve müdür yardımcıları olarak grubun heterojen olması, d) Araştırmaya katılmaya gönüllü olması.

**Tablo 3. 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine Ait Bilgiler**

Sıra No	Branş / Görev	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Kurum
1	Türkçe / Müdür Yardımcısı	E	37	5	İlköğretim
2	Müzik / Müdür	E	50	27	İlköğretim
3	Konaklama ve Seyahat Hizmetleri / Müdür	E	52	15	Ortaöğretim
4	Türk Dili ve Edebiyatı / Müdür Yardımcısı	K	45	5	Ortaöğretim
5	Beden Eğitimi / Müdür	E	51	25	İlköğretim
6	Coğrafya / Müdür Yardımcısı	K	48	8	Ortaöğretim
7	Sosyal Bilgiler / Müdür	E	40	5	İlköğretim
8	Biyoloji / Müdür Yardımcısı	K	45	7	Ortaöğretim
9	Türkçe / Müdür	E	51	15	İlköğretim
10	Tarih / Müdür Yardımcısı	K	42	3	Ortaöğretim
11	Beden Eğitimi / Müdür	E	50	26	İlköğretim
12	Teknoloji Tasarım / Müdür yardımcısı	E	48	8	İlköğretim
13	Resim / Müdür yardımcısı	E	46	10	İlköğretim
14	Fen Bilgisi / Müdür yardımcısı	E	38	3	İlköğretim
15	Türkçe / Müdür yardımcısı	E	41	9	İlköğretim

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma olgu bilim desenine dayalı olarak gerçekleştirildiğinden veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Olgulara ilişkin deneyim ve anlamları ortaya çıkarmada görüşme tekniği araştırmacılara etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme olanakları sunmaktadır (Çepni, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken ilgili alan yazın ayrıntılı olarak taranarak, öykücü liderliğin çeşitli boyutları ve yöneltilecek olan sorular belirlenmiştir. Veri toplama aracı, Öykücü Liderliğin temel boyutları göz önünde bulundurularak yarı yapılandırılmış görüşme formu şeklinde oluşturulmuştur. Araştırmada veriler yarı-yapılandırılmış Okul Yöneticisi Görüşme Formu aracılığı ile görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşme formu; açıklama, kişisel bilgi formu, Öykücü Liderlik boyutları soru formu olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Formun giriş bölümünde; araştırmanın amacı, yöntemi, süreci, katılımcıdan beklenenler, araştırmaya gönüllü katılım, ses kaydı izni ve uyulacak etik ilkeler açıklanmıştır. Veri toplama aracının geçerliğini test etmek için uzman görüşlerine (3 eğitim yönetimi ve politika alanında uzman, 1 nitel araştırma konusunda uzman ve iki okul müdürü) başvurulmuş, uygulama sonucunda elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

Verilerin toplanması aşamasında Kırşehir’de MEB’e bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yöneticilik yapan 9 okul müdürü ve 6 müdür yardımcısı ile bireysel görüşmeler yapılmış ve hazırlanan sorular yöneltmiştir. Bireysel görüşme, bireylerin algılarını, anlayışlarını ve belirli bir konuya ilişkin görüşlerini derinlemesine birleştirmenin güvenilir bir yöntemidir (Coughlan, 2009). Görüşme esnasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği daha esnek bir yaklaşım sunmaktadır ve açık uçlu sorgulama yoluyla beklenmedik yanıtların ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır (Tod, 2006). Bu teknik sayesinde katılımcılardan, resmi olarak yapılandırılmış, planlanmış sorular yoluyla elde edilenden daha zengin verilerin toplanması kolaylaşmaktadır (Coughlan, 2009). Araştırmaya katılan yöneticilerin, gönüllülük esasıyla katılmalarına dikkat edilmiştir ve katılımcıların bilgileri doğrultusunda notlar alınmıştır. Görüşmede yöneticilere 7 tane açık uçlu soru yöneltmiştir. Her bir görüşme 20 ile 40 dakika arasında sürmüş ve görüşmeler üç haftada tamamlanmıştır. Görüşmenin başlangıcında okul yöneticilerine Öykücü Liderlik hakkında bilgilendirme yapılmış ve boyutları açıklanmıştır. Okul yöneticilerinin Öykücü Liderlik boyutları bağlamında sorular yöneltilecek görüşleri alınmış, kodlanmış ve yorumlanmıştır.



### **3.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, onların onayları alındıktan sonra incelenmiş, araştırmanın amacı ve sorular bağlamında kodlanmıştır. Oluşturulan kodlar araştırma bulgularını ortaya çıkaracak şekilde temalara/kategorilere dönüştürülmüş, betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. Betimsel yaklaşım kullanılarak okul yöneticilerinin görüşme sorularına verdiği cevapların ortaya çıkardığı temalar özetlenmiş ve yorumlanmıştır. İçerik analizinde ise toplanan verileri açıklayabilecek ilişkilere ve kavramlara ulaşılmıştır. Betimsel analizle özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Kodlardan temaların elde edilebilmesi için katılımcıların temel görüşlerini ifade eden sözcükler, ayrılarak kodlanmıştır. İlişkili kodlanmış veriler, ana temalar altında birleştirilmiş ve araştırma soruları çerçevesinde gruplandırılmıştır. Çalışmada okul müdürleri (OM), müdür yardımcıları (MY) olarak ve sayı verilerek kodlanmıştır.

### **3.5. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK**

Araştırmanın dış geçerliğini artırmak için Yönetici Görüşme Formunda görüşme tarihi, saat ve yer bilgileri ile soru maddeleri açıklanmıştır. Araştırma soruları amaçlar doğrultusunda hazırlanmış yedi sorudan oluşmuştur. Yönetici Görüşme Formu hazırlanırken, araştırmanın iç geçerliliğini artırmak için detaylı bir literatür taraması yapılmış, konuyla ilgili yapılmış araştırmalar ve kuramsal temeller incelenmiştir. Araştırma sorularının Öykücü Liderliğin boyutlarına ve Öykücü Liderlik yaklaşımına uygun içerik ve anlaşılabilirliğe sahip olmasına dikkat edilmiştir. Veri toplama aracı ile ilgili boyutların ve soruların, anlaşılabilirlik ve netliğine dönük uygunluğunu sağlamak amacıyla iki okul yöneticisi ile ön görüşme yapılmıştır ve ön uygulama sonucunda görüşme formunun uygun olduğu görülmüştür. Veri toplama aracının güvenilirliğini artırmak amacıyla içerik analizi sürecinde temalar oluşturulurken araştırma amacı ile doğrudan ilgili okul yöneticilerinin ifadelerine yer verilmiştir. Okul yöneticilerince yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulguların Öykücü Liderlik alan yazınıyla uyumlu olduğu görülmüştür. Ayrıca eğitim yönetimi alanında uzman iki öğretim üyesinden de görüşme soruları ile ilgili dönütler alınmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

İçerik analizi sürecinde, güvenilirliğin sağlanması amacıyla araştırmacılar ve diğer iki bağımsız uzmanın belirlediği kod ve temalar arasındaki uyumu belirlemeye yönelik Miles ve Huberman'ın (1994) uzlaşma yüzdesi formülü kullanılmıştır. Diğer iki bağımsız

uzman eğitim yönetimi alanında çalışan iki öğretim üyesidir. Güvenirlik için Miles ve Huberman güvenirlik yüzdesi hesaplanmıştır. Kodlayıcı güvenirliği için Uzlaşma Yüzdesi = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) \* 100 formülü kullanılmıştır. Miles ve Huberman'a (1994) göre nitel çalışmalarda %80 ve üzeri araştırmacı ve uzman görüşü birliği gerçekleştiriliyorsa, kodlama süreci güvenilir olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada, kodlayıcılar arasındaki uyuma oranı .95 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplarının .80'in üzerinde çıkması bağlamında bu çalışma güvenilir kabul edilmiştir.

### **3.6. ARAŞTIRMA İZİNİ**

Kırşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 30.01.2023 tarih ve E-24512418-605.02-695540242 sayılı yazısı ile araştırma izin onayı alınmıştır (Ek-1) . Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 02.03.2023 tarih ve 2023/02/13 kararı ile etik kurul izin onayı alınmıştır (Ek-2).

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Bu araştırmada okul yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımına ilişkin görüşleri hakkında bulgulara yer verilmiştir. Görüşme sonucunda okul yöneticilerinin hepsi bir liderlik stratejisi olarak öykü anlatma yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin bir kısmı öyküleri; okul vizyonu oluşturmak ve paylaşmak, bir kısmı örgütsel değerleri aktarmak ve dönüşümsel değişimi sağlamak, bir kısmı da bilgiyi paylaşmak, çalışanları işbirliğine teşvik etmek için kullandıklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri öyküleri bulmak için sosyal medyadan faydalandıklarını ve güncel gerçek hikayelerin çalışanlar üzerinde daha fazla etkisi olduğunu vurgulamışlardır.

#### 4.1. ÖYKÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI VE KULLANIM ALANI

Katılımcılara ilk olarak ‘Bir liderlik stratejisi olarak öykücü liderlik yaklaşımını daha önce duydunuz mu? Bu yaklaşım sizde ne çağrıştırıyor?’ sorusu paylaşılmış ve Tablo 4.1’de gösterilen yanıtlar alınmıştır.

*Tablo 4. 1. Yöneticilerin, Öykücü Liderlik Yaklaşımına Ait Görüşlerine Yönelik Bulgular*

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Öykücü liderliğin yöneticiler tarafından daha önceden duyulması (OM5,MY6,OM3,MY8,MY15,MY1,OM11,OM2,OM7,MY10,MY12,MY14,MY4,M9,MY13)	15
Öykücü liderliğin problem çözmede kullanılması (OM5,MY6, OM 3)	3
Öykücü liderliğin iletişimi geliştirmek için kullanılması (MY4, M9, MY13)	3
Öykücü liderliğin bilgiyi paylaşmak için kullanılması (OM7, MY10, MY12)	3
Öykücü liderliğin çalışanları motive etmek için kullanılması (MY15,MY1)	2
Öykücü liderliğin vizyon oluşturmak için kullanılması ( OM11, OM2)	2
Öykücü liderliğin verilmek istenen mesajı iletmede kullanılması (MY8)	1
Öykücü liderliğin samimi bir okul ortamı oluşturmak için kullanılması (MY14)	1
Toplam	15

Okul yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak oluşturulan Tablo 4.1 incelendiğinde, bir liderlik stratejisi olarak öykücü liderlik yaklaşımını daha önce duyup duymadıkları ve bu stratejinin onlarda ne çağrıştırdığına ilişkin görüşleri : “Öykücü liderlik, problem çözmede

kullanılıyor.” (f=3), “Öykücü liderlik, verilmek istenen mesajı iletmede kullanılıyor.” (f=1), “Öykücü liderlik, çalışanları motive etmek için kullanılıyor.” (f=2), “Öykücü liderlik, iletişimi geliştirmek için kullanılıyor.” (f=3), ‘ Öykücü liderlik, vizyon oluşturmak için kullanılıyor’ (f=2), ‘Öykücü liderlik, bilgiyi paylaşmak için kullanılıyor.’ (f=3), ‘ Öykücü liderlik, samimi bir okul ortamı oluşturmak için kullanılıyor.’ (f=1) cevapları altında toplanmaktadır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hepsi öykücü liderlik yaklaşımını daha önceden duyduklarını söylemişlerdir. Yöneticilerden biri, öykücü liderliğe ilişkin şu ifadeyi kullanmıştır,

*“Bu stratejinin sözel iletişimin bir türü olduğunu ve problem çözme yolu olarak kullanıldığını düşünüyorum.”* (OM 5).

Bir diğer yönetici, görüşünü şu şekilde ifade etmiştir,

*“Örgüt içinde verilmek istenen mesajın hedefe daha isabetli bir şekilde ulaşmasını sağlayabileceğini düşünüyorum.”* (MY 8).

Diğer bir yöneticinin cevabı şu şekildedir,

*“Bu stratejinin, öykü anlatarak çalışanları motive etmek için kullanılan bir yol düşünüyorum ”*(MY 15).

Bu bulgulara göre okul yöneticilerinin, öykücü liderlik stratejisini daha çok örgüt içinde problem çözmek, iletişimi geliştirmek ve bilgiyi paylaşmak için kullanılan sözel bir iletişim biçimi olarak algıladıkları görülmektedir. Öykücü liderliğin, örgüt içinde vizyon oluşturmak ve çalışanları motive etmek için kullanıldığı da düşünülmektedir.

#### **4.2. OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖYKÜLERDEN YARARLANMA DURUMU**

Katılımcılara yöneltilen, ‘ **Okulda bir sorunla karşılaştığınızda okul personeli, öğrenciler ya da velilerle iletişime geçerken gerçek ya da gerçek dışı öykülerden yararlanıyor musunuz? Eğer yararlanıyorsanız bunun etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Örnek verir misiniz?** ‘ sorusuna verilen yanıtlar Tablo 4.2’de aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 4. 2.** *Yöneticilerin, Okulda Gerçek Ya Da Gerçek Dışı Öykülerden Yararlanma Durumlarına Yönelik Bulgular*

<b>Kodlanmış Cevaplar</b>	<b>Frekans</b>
Okulda öğretmenleri, öğrencileri ve velileri motive etmek için öykülerden yararlanma (OM5, OM11, MY14)	3
Okuldaki gergin havayı dağıtıp ortamı yumuşatmak için öykülerden yararlanma (OM2, MY15, MY13)	3
Okulda verilmek istenen mesajı uygun bir dille dile getirmek için öykülerden yararlanma (MY8, MY6 )	2
Öğretmenlere ve öğrencilere eğitim koçluğu yapmak için öykülerden yararlanma (MY4, OM7)	2
Okulda güven ortamı oluşturmak için öykülerden yararlanma ( MY10, MY12)	2
Okulda yapılan bir yeniliğe, öğretmenlerin ve öğrencilerin uyum sağlaması için öykülerden yararlanma (MY1)	1
Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin duygularına hitap etmek ve onların empati yapabilmesi için öykülerden yararlanma (OM3)	1
Okulda istenilen davranışın kazandırılması için öykülerden yararlanma (OM9)	1
Toplam	15

Katılımcıların hepsi, örgüt içinde öykülerden yararlandıklarını ve öykü anlatma yönteminin çok etkili olduğunu söylemişlerdir. Okulda bir sorunla karşılaştıkları zaman öyküleri örnek vererek çözüm yolları bulmaya çalışmak için kullandıklarını söylemişlerdir. Tablo 4.2 incelendiğinde, yöneticiler okulda bir sorunla karşılaştığında ya da okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişime geçerken gerçek ya da gerçek olmayan öykülerden yararlanıp yararlanmadıkları ve bu öykülerin örgüt içinde etkileri sorulduğunda cevapların sekiz başlıkta toplandığı görülmektedir: “Örgüt içinde verilmek istenen mesajı uygun bir dille ifade etmek için öyküleri kullanıyorum.” (f=2), “Okulda gergin havayı dağıtıp ortamı yumuşatmak için öykülerden yararlanıyorum.” (f=3), “Okulda öğretmenleri, öğrencileri ve velileri motive etmek için öykülerden yararlanıyorum.” f=3), “Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin duygularına hitap etmek için ve onların empati yapabilmelerini sağlamak için öykülerden yararlanıyorum.” (f=1), “Okulda, istenilen davranışın kazandırılması için öykülerden yararlanıyorum” (f=1), “Okulda, yapılan bir yeniliğe, öğretmenlerin ve öğrencilerin uyum sağlaması için öykülerden yararlanıyorum” (f=1), “Okulda öğretmenlere ve öğrencilere eğitim koçluğu yapmak için öykülerden yararlanıyorum.” (f=2), “Okulda güven ortamı oluşturmak için öykülerden yararlanıyorum.” (f=2).

Bir okul yöneticisinin konuya ilişkin cevabı şu şekildedir,

*“Okulda yapılan resmi toplantılarda zaman zaman tansiyon artabiliyor. Ortamdaki gergin havayı dağıtmak için mutlaka o anda aklıma gelen öyküyü anlatırım. Bu her zaman işe yarar.”* (OM2).

Bir diğer yönetici, görüşünü şu şekilde ifade etmiştir,

*“Okul kurul toplantısında, okulda rahatsız olduğum durumlardan bahsederken öykülerden yararlanırım ki direk söylediğimde kimse kırılmasın. Böyle olunca herkes anlatılan öyküden kendine ders çıkarabiliyor”* (MY8).

Öyküleri, iletişim sorunlarını gidermek için kullandığını ifade eden bir yönetici şu ifadeyi kullanmıştır:

*“Okulda öğretmenlerle, öğrencilerle ya da velilerle iletişime geçerken bazen yanlış anlaşıldığım ya da kendimi yanlış tanıttığım zamanlar oluyor. O esnada anlattığım bir fıkra ya da öykü ile durumu toparlamaya ve yanlış düzeltmeye çalışırım.”* (MY15).

Öyküleri, okulda karşılaşılan sorunları çözmek ve personeli motive etmek için kullanan bir yöneticinin cevabı şu şekildedir,

*“Bir dönem boyunca okulda farklı zorluklarla karşılaşıyoruz. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek ve asıl hedefimize odaklanmak için personeli motive edecek öykülerden sıkça yararlanırım.”* (OM5).

Okulda öğrencileri motive etmek için gerçek yaşam öykülerini kullanan bir yönetici şu ifadeyi kullanmıştır:

*“Okulda akademik başarısı düşük öğrencileri motive etmek için ya da arkadaşlarıyla sorun yaşayan öğrencilere moral ve öğüt vermek için kendi hayatımdaki başarısızlık öykülerini anlatırım.”* (OM11).

Okulda iletişimi geliştirmek için öyküleri kullanan bir yöneticinin cevabı şu şekildedir,

*“Öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle sohbet ederken öğüt verici Nasreddin Hoca fıkralarından yararlanırım. Dinleyenlerin gerekli mesajı aldıklarını gözlemlerim.” (MY6).*

Okulda öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin duygularına hitap etmek için öyküleri kullanan iki yönetici şu ifadeleri kullanılmıştır:

*“Okulda yapılan kutlama ve anma törenlerinde mutlaka tarihi öyküler anlatırım ve dinleyenlerin duygu dolu anlar yaşadığına şahit olurum.” (OM3).*

*“Öğrencilerle sohbet ederken onlara çeşitli fıkra, anı, anekdot anlatırım. Onlar da anlattığım öykülerin akılda kalıcı olduğunu ve yıllar geçse de hiç unutmadıklarını söylerler” (OM7).*

Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin okulda zaman zaman yükselen tansiyonu düşürmek, ortamı yumuşatmak, iletişim sorunlarını gidermek ve okul personelini, öğrencileri, velileri motive etmek için öykülerden yararlandıkları görülmektedir.

#### **4.3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖYKÜ ANLATIRKEN KENDİ HAYAT ÖYKÜLERİNDEN YARARLANMA DURUMU**

Katılımcılara yöneltilen **‘Öykü anlatırken kendi hayat hikâyenizden ve tecrübelerinizden yararlanıyor musunuz? Örnek verir misiniz?’** sorusuna karşılık yöneticiler tarafından paylaşılan yanıtlar Tablo 4.3’te gösterilmiştir.

**Tablo 4. 3. Yöneticilerin, Öykü Anlatırken Kendi Yaşam Öykülerinden Yararlanmalarına Yönelik Bulgular**

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Öğretmenlerle ve öğrencilerle arasındaki duygusal bağı güçlendirmek için yaşam tecrübesinden yararlanma (MY10, MY12, OM9)	3
Hayatındaki eğlenceli ve mutlu anları anlatan anılardan yararlanma (M2, MY8, OM11)	3
Empati duygusu aşlamak için olumlu yaşam öykülerinden yararlanma (OM5, MY4, MY14)	3
Öğrencileri motive etmek için çocukluk anlarından yararlanma (MY6, MY13, OM1)	3
Motive etmek ve ilham vermek için kendi başarısızlık öykülerinden yararlanma (OM3, OM7)	2
Okulda samimi bir okul iklimi oluşturmak için yaşam öykülerinden yararlanma (MY15)	1
Toplam	15

Okul yöneticilerinin öykü anlatırken kendi tecrübeleri ve yaşam öykülerinden bahsetme durumuna göre oluşturulan Tablo 4.3 incelendiğinde cevaplar : ‘ Bireyleri motive etmek ve ilham vermek için kendi başarısızlık öykülerimi anlatırım’ (f=2), ‘ Hayatımdaki eğlenceli ve mutlu anlarımı anlatırım’ (f=3), ‘ Bireylere empati duygusu aşlamak için olumlu yaşam öykülerimi anlatırım’ (f=3), ‘ Öğrencileri motive etmek için çocukluk anlarımı anlatırım’ ( f=3), ‘ Öğretmenler ve öğrencilerle aramdaki duygusal bağı güçlendirmek için hayat tecrübelerimi anlatırım’ (f=3), ‘ Okulda samimi bir okul iklimi oluşturmak için yaşam öykülerimi anlatırım’ (f=1) şeklindedir.

Katılımcıların hepsi öykü anlatırken kendi hayat öykülerinden ve tecrübelerinden faydalandıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin bu konuda vermiş olduğu cevaplar şu şekildedir:

*“Okulda yapılan veli toplantılarında sıkça kendi çocuklarımla yaşadığım tecrübelerden örnekler veririm. Benim de aynı zamanda bir veli olduğumu düşünmelerini ve onlarla empati yaptığımı bilmelerini isterim.”* (OM5).

*“Öğretmenler odasına girdiğimde öğretmenlerle sohbet ederken o hafta başımdan geçen eğlenceli anları ya da beni üzen olayları onlarla paylaşıyorum. Aynı şekilde onlar da kendi başından geçen olayları anlatırlar ve karşılıklı samimi bir atmosfer oluşur”* (MY15).

*“Okulda yapılan toplantılarda öğretmenlere, yaşadığım başarısızlık öykülerini anlatırım ve aramızdaki resmi hiyerarşinin azaldığını gözlemlerim.”* (OM3).



Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin öykü anlatırken hayatındaki eğlenceli ve mutlu anlardan, çocukluk anlarından ve yaşam öykülerinden yararlandıkları görülmektedir.

#### 4.4. OKUL YÖNETİCİLERİNİN ANLATACAĞI ÖYKÜLERİ ÖNCEDEN BELİRLEME DURUMU

Katılımcı yöneticilere yöneltilen ‘**Anlatacağımız öyküleri seçerken öyküleri önceden belirler misiniz?**’ sorusuna verilen yanıtlar Tablo 4.4’te belirtilmiştir.

*Tablo 4. 4. Yöneticilerin, Anlatacağı Öyküleri Önceden Belirlemeye Yönelik Bulgular*

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Öyküleri önceden belirlememe, doğaçlama anlatma ve hatırlama (MY1, OM2, MY4, MY6, OM7, MY8, OM9, MY10, OM11, MY12, MY13, MY14, MY15 )	13
Önceden belirlerim, seçerim (OM3, OM5)	2
Toplam	15

Tablo 4.4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin verdiği cevapların iki başlıkta toplandığı görülmektedir. Katılımcıların çoğu, öyküleri önceden seçmediklerini (f=13) , öyküleri duruma göre doğaçlama anlattıklarını belirtmişlerdir. Sadece iki katılımcı (f=2), resmi toplantılarda kullanmak için anlatacağı öyküleri önceden belirlediğini ve not aldığını ifade etmiştir.

Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin çoğunun, anlatacağı öyküleri önceden belirlemede ve seçmede strateji kullanmadığı görülmektedir. Bu anlamda bilinçli bir öykücü liderlik yaklaşımı sergilemedikleri görülmektedir.

#### 4.5.OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖYKÜ HAVUZU OLUŞTURMA DURUMU

Katılımcılara yöneltilen “**Kendinize ait bir öykü, anı ya da fıkra havuzunuz var mı? Bunları öğrenmek için çaba sarf ediyor musunuz?**” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 5. Yöneticilerin, Kendilerine Ait Öykü Havuzu Olmasına Yönelik Bulgular**

<b>Kodlanmış Cevaplar</b>	<b>Frekans</b>
Öykü öğrenmek için iyi bir dinleyici olma ve gözlem yapma (OM2, OM5, MY6, MY8, OM9, MY10)	6
Öykü havuzu oluşturmak için kitap okuma (MY4, MY15, OM7)	3
Öykü dağarcığını geliştirmek için sosyal medyadan yararlanma (MY14, MY1,OM11)	3
Öykü, anı ya da fıkra havuzunun olması (OM3, MY13)	2
Öykü, anı, ya da fıkra havuzunun olmaması ( MY12 )	1
Toplam	15

Tablo 4.5 incelendiğinde, okul yöneticilerinin büyük bir kısmının, öykü havuzlarının olduğu ve bunu geliştirmek için çaba sarf ettikleri görülmektedir. Bazı yöneticiler, öykü dağarcığını geliştirmek için kitap okuduğunu (f=3), bazı yöneticiler de sosyal medyadan faydalandıklarını (f=3) belirtmişlerdir. Yöneticilerin çoğu, öyküleri öğrenmek için iyi bir dinleyici ve gözlemci olmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir (f=6). İki okul yöneticisi bu soruya şöyle yanıt vermiştir:

*“Öykü ve fıkra havuzum var ve bu havuzu rahmetli babam sayesinde oluşturdum. O hep bize öyküler, fıkralar anlatırdı. Ben de yeni öyküler öğrenmek için özel zaman ayırıyorum ve sosyal medyadan yararlanıyorum” (OM3).*

*“Bol bol fıkra okurum, etkili liderlerin hayat hikayelerini araştırırım ve öykü anlatma yeteneğimi geliştirmek için iyi bir dinleyici olmaya çalışıyorum” (MY15).*

Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin çoğunluğu iyi bir dinleyici olma, gözlem yapma, kitap okuma ve sosyal medyadan yararlanma gibi yöntemler kullanarak öykü, anı, hikâye ve fıkra havuzu oluşturdıkları görülmektedir.

#### **4.6. ÖYKÜCÜ LİDERLİĞİN OKUL PAYDAŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Katılımcılara yöneltilen ‘Okulda öyküler anlattığınız zaman okul personelinin, öğrencilerin ya da velilerin bakış açılarının değiştiğine, daha fazla empati yapabildiklerine, birbirlerine karşı daha saygılı ve daha anlayışlı olduklarına şahit oluyor musunuz? Örnek verir misiniz?’ sorusuna karşılık verilen yanıtlar Tablo 4.6’da belirtilmiştir.

**Tablo 4. 6.** *Yöneticilerin, Anlattığı Öykülerin Okul Çalışanlarına, Öğrencilere Ve Velilere Etkisine Yönelik Bulgular*

<b>Kodlanmış Cevaplar</b>	<b>Frekans</b>
Öykü anlatmanın empati yeteneğine etkisi (MY15, OM11, OM9 )	3
Öykü anlatmanın, bakış açısını değiştirmeye etkisi (MY8, MY12, OM2)	3
Öykü anlatmanın daha saygılı ve daha anlayışlı olmaya etkisi (MY4 MY6,)	2
Öykü anlatmanın davranış değişikliğine etkisi (MY14, MY1)	2
Öykü anlatmanın insan ilişkilerine etkisi( OM5, MY10)	2
Öykü anlatmanın okul iklimine etkisi (OM3, MY13 )	2
Öykü anlatmanın içgörü kazandırmaya yönelik etkisi(OM7)	1
Toplam	15

Tablo 4.6 incelendiğinde, okul yöneticileri; “Öykü anlattığım zaman öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin daha kolay empati yapabildiklerini gözlemledim.” (f=3), “Öykü anlattığım zaman bireylerin bakış açılarının değiştiğine şahit oldum’ (f=3), “Öykü anlattığım zaman bireylerin birbirlerine karşı daha saygılı ve anlayışlı olduklarını gördüm” (f=2), “Öykü anlattığım zaman bireylerde davranış değişikliği olduğunu gözlemledim.” (f=2), “Öykü anlattığımda bireyler arasındaki ilişkinin kuvvetlendiğini gördüm.” (f=2), ‘Öykü anlattığımda okul ikliminin olumlu yönde değiştiğini gözlemledim’ (f=2), “Öykü anlattığımda bireylerin derin içgörüler kazandığına şahit oldum.” (f=1) ifadelerinde bulunmuştur. Okul yöneticilerinden bazıları, bu konuya ilişkin şu ifadelerde bulunmuşlardır,

*“Okulda öğrencilere kutsal kitaplarda geçen dini öyküleri anlattığım zaman birbirlerine karşı daha saygılı ve anlayışlı olduklarına çok kez şahit oldum.”* (MY4).

*“Okulda sürekli disiplin sorunu yaşayan bir öğrencimin arkadaşları tarafından dışlandığını fark edince onlara benim de öğrencilik yıllarımda disiplin sorunu yaşadığımdan bahsettim. Sonraki yıllarda kendime çeki düzen verip tamamen derslerime odaklandığı ve sonunda öğretmen olduğumu anlatınca öğrencilerin o arkadaşlarına olan bakış açılarının ve tavırlarının değiştiğini gözlemledim.”* (MY8).

*“Veli toplantılarında kendi hayatımdan anlattığım öykülerin onlarla çocukları arasındaki iletişimi kuvvetlendirdiğini gördüm.”* (OM5).

*‘Mahatma Gandhi'nin söylediği gibi, söylediklerinize dikkat edin; düşüncelere dönüşür. Düşünceler duygulara, duygular davranışlara, davranışlar alışkanlıklara, alışkanlıklar değerlere, değerler karaktere, karakter de kadere dönüşür. O yüzden anlatılan öykülerin öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin hayatında mihenk taşı olduğunu düşünüyorum’* (MY14).

Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin çoğunluğu anlatılan öykülerin okul personelinin, öğrencilerin ya da velilerin bakış açılarını değiştirdiğini ve onların fazla empati yapabildiklerine katkı sağladıklarını ifade etmektedir.

#### **4.7. ÖYKÜCÜ LİDERLİĞİN SAHİP OLMASI GEREKEN YETERLİKLER**

Katılımcılara yöneltilen **‘Öykücü liderlik yeterlikleri neler olabilir? Bu yeterlikler nasıl kazanılabilir?’** sorusuna karşılık verilen yanıtlar Tablo 4.7’de belirtilmiştir.

**Tablo 4. 7. Yöneticilerin, Öykücü Liderlik Yeterliklerine Yönelik Bulgular**

<b>Kodlanmış Cevaplar</b>	<b>Frekans</b>
Öykü anlatma yeteneğine sahip olma (OM7,OM5,OM9, MY1, OM3)	5
Güçlü bir hafızaya sahip olma ( MY6, OM11,MY14)	3
Dilsel becerilere sahip olma (MY10, MY12,MY13)	3
İyi bir gözlemci olma (OM2, MY15 )	2
Beden dilini iyi kullanma (MY4, )	1
Dramatizasyon becerisine sahip olma (MY8, )	1
Toplam	15

Tablo 4.7 incelendiğinde, okul yöneticileri öykücü liderlik yeterlikleri; ‘Güçlü bir hafızaya sahip olma’ (f=3), ‘Öykü anlatma yeteneğine sahip olma’ (f=5), ‘Dilsel becerilere sahip olma’ (f=3), ‘Beden dilini iyi kullanma’ (f=1), ‘İyi bir gözlemci olma’ (f=2), ‘Dramatizasyon becerisine sahip olma’ (f=1) şeklinde ifade edilmektedir. Bu soruya okul yöneticilerin verdiği bazı cevaplar şu şekildedir:

*“Öyküler, verilmek istenen mesaja uygun seçilmeli ve etkili bir anlatımla sunulmalı. Öyküyü anlatan kişi sade, anlaşılır bir dil kullanmalı ve diksiyonu düzgün olmalı”* ( MY1)

*“Öyküyü anlatma becerisine sahip olmalı ve hangi durumda hangi öykünün uygun olabileceğini iyi belirleyebilmeli. Seçtiği öyküler uzun ve sıkıcı olmamalı”*(OM7).

*‘‘Bu yeterlilik biraz da doğuştan olmalı çünkü herkes öykü anlatamayabilir. Fakat iyi bir dinleyici olmak ve okumak da yeterlik kazanılmasına katkı sağlar’’(OM5).*

Bu bulgulara göre öykücü liderlik yeterlikleri için, öykü anlatma yeteneğine sahip olma önemli bir unsur olarak görölmektedir. Güçlü bir hafızaya ve dilsel becerilere sahip olma da diğer öne çıkan yeterlikler arasındadır.



## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Başarılı bir eğitim lideri olabilmek için, iyi bir öykü anlatma yeteneğinin olması önemli bir liderlik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Danso ve Larsson, 2008; Denning, 2004). Bu çalışmanın bulguları bağlamında öykü anlatımı, eğitim yöneticilerince etkili bir iletişim bir aracı olarak değerlendirilmektedir. Eğitim yöneticilerinin öykü anlatımını önemli bir liderlik becerisi olarak algıladıkları ve kullandıkları görülmektedir. Bu bulgu Danso ve Larsson (2008), Denning (2011), Headrick ve Guramatunhucooper (2022), Mladkova (2013), Aidman ve Long (2017), Müceldili ve Duran (2022), Pelenk, Koçer ve Aydın (2022) ve Thompson (2018) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile uyumludur. Bu çalışmalarda da yöneticilerin liderlik becerileri ile öykü anlatma becerileri arasında olumlu bir ilişki ortaya koyulmuştur. Bu çalışmalarda yöneticilerin etkin bir liderlik sergileyebilmek için öykü anlatma tekniğinden yararlandıkları gözlemlenmiştir. Anlatılan öykülerin, çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığı ve öykü anlatıcılığının kritik bir liderlik becerisi olduğu ortaya koyulmuştur. Yöneticilerin, öykü anlatımını etkili bir iletişim ve öğretim stratejisi olarak algıladıkları ve kullandıkları görülmüştür. Stark ve Reif (2022) tarafından yapılan çalışma sonucunda ise liderlerin etkili öykü anlatıcılığı becerisinden çok bireylerin öyküyü algılaması ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyi daha önemli olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımına ilişkin görüşlerini ve yöneticiler tarafından uygulanabilirliğini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, okul yöneticilerinin, öykücü liderlik stratejisini daha çok örgüt içinde problem çözmek, iletişimi geliştirmek ve bilgiyi paylaşmak için kullandıkları görülmektedir. Öykücü liderliğin, örgüt içinde vizyon oluşturmak ve çalışanları motive etmek için kullandıkları da göze çarpmaktadır. Danso ve Larsson (2008) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin öykü anlatımını, istenen davranışı göstermek, çalışanları yönlendirmek ve organizasyon hakkında konuşmak için kullandıkları bulgusu, bu çalışma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Pelenk, Koçer ve Aydın (2022) tarafından yapılan çalışmada bu çalışmanın sonuçları ile paralel olarak kurum içi öykü anlatımının, örgüt içi karar vermede ve olumlu, olumsuz tutum belirlemede son derece etkili olduğu ortaya koyulmuştur.

Araştırmanın bir diğer bulgusunda okul yöneticileri, okul çalışanlarına, öğrencilere ve velilere ilham vermek ve onları motive etmek için öykülerden yararlanmaktadırlar. Okulda samimi bir okul iklimi oluşturmak da öykülere başvurmanın diğer bir yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Müceldili ve Duran (2022) tarafından yapılan çalışmada da bu bulgulara paralel olarak yöneticilerin anlattığı öykülerin karşılaşılan problemleri çözüme ve vizyoner bakış açısı oluşturmada kullanıldığı ortaya koyulmuştur.

Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin öykü anlatırken hayatındaki eğlenceli ve mutlu anlardan, çocukluk anlarından ve yaşam öykülerinden yararlandıkları görülmektedir. Danso ve Larsson (2008) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin ilk başlarda öyküleri eğlenme amaçlı anlattıklarını daha sonradan, çalışanları övme, motive etme, kurum kültürü oluşturma ve etkili iletişim kurma amacıyla anlattıkları ortaya koyulmuştur. Bu sonuç çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Auvinen, Aaltio ve Blomqvist (2013) tarafından yapılan çalışmada yöneticileri çalışanları motive etmek, onlara ilham vermek, çatışmaları önlemek, farkındalık yaratmak, güven ortamı oluşturmak ve iletişimi zenginleştirmek için öykü anlatıcılığını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar da çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Auvinen, Aaltio ve Blomqvist (2013) ve Aidman ve Long (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da liderlikte öykü anlatıcılığının hedef kitleyle etkili bir bağlantı kurmayı sağladığı ve iletişimi güçlendirdiği bulgusu ile bu çalışmanın bulguları paralellik göstermektedir. Thompson (2018) tarafından yapılan çalışmada da öykü anlatımının izleyicilerin, örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşabilmesinde etkili bir liderlik ve iletişim becerisi olduğu ortaya koyulmuştur. Bu çalışmanın sonuçları da, bu bulguları destekler niteliktedir.

Örgütsel davranışın temel unsurlardan biri duygulardır ve duygular önemli bir etkiye sahiptirler. Bazı katılımcılar, öykü anlatarak, çalışanların duygularını yönlendirebilme imkanına sahip olduklarını söylemişlerdir. Yöneticiler, öykü anlatma yoluyla astın duyguları hakkında bilgi alabildiklerini ve onu uygun bir öykü ile desteklediklerini, rahatlattıklarını ve neşelendirdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanları etkilemek ve özgüvenlerini artırmak için de olumlu öyküler anlattıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, değerlerini, inançlarını ve dünya görüşlerini anlatmak için de öykülerden yararlandıklarını söylemişlerdir. Auvinen, Aaltio ve Blomqvist (2013) tarafından yapılan çalışmada yöneticiler çalışanların duygularını yönlendirebilmede öyküleri kullandıklarını ve duyguları hakkında bilgi alabildiklerini ve onu uygun bir öykü ile desteklediklerinde etkili olduklarını ifade etmeleri sonucu ile bu çalışmanın bulguları paralellik taşımaktadır. Auvinen, Aaltio ve Blomqvist (2013) ve

Mladkova (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da yöneticiler, değerlerini, inançlarını ve örgütün felsefesini anlatmada öyküleri kullanmaları sonucu, bu çalışmanın bulguları paralellik göstermektedir. Pelenk, Koçer ve Aydın (2022) tarafından yapılan çalışmada da örgüt içinde anlatılan öykülerin değer yaratılmasında, kurum kültürünün çalışanlara aktarılmasında ve kurum içi iş yapma süreçlerini öğrenilmesinde ve geliştirilmesinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin değerlerini çalışanlara aktarmada öyküleri kullanmaları, bu alanda yapılan çalışmaların sonucu ile paralellik taşıdığı görülmektedir. Eğitim yöneticileri, öykü anlatarak, anlaşılır bir kurum kültürü oluşturabilirler ve örgüt içinde birliği beraberliği sağlayarak çalışanların iş doyum düzeyini artırabilirler.

Bu çalışmada okul yöneticileri duruma ya da soruna uygun olmayan bir zamanda anlatılan öykülerin bazen yanlış yorumlamalara ve istenmeyen sonuçlara yol açabileceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla öyküleri ve anlatacakları zamanları iyi belirlemenin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Yöneticilerin bazıları anlatacakları öyküleri önceden belirlediklerini, bazıları da tamamen iletişimin doğal süreci olarak öykü anlatma sürecinin kendiliğinden geliştiğini belirtmişlerdir. Auvinen, Aaltio ve Blomqvist (2013) tarafından yapılan çalışmada da yöneticiler ihtiyacı karşılamayan ve duruma uygun olmayan öykülerin anlatıldığında izleyicilerde olumsuz etki yarattığı ifade edilmiştir. Bu çalışmada da okul yöneticileri bunun farkında olduklarını ve önemini ifade etmişlerdir.

Bu çalışmanın bulgularına göre, okul yöneticilerinin çoğunluğu anlatılan öykülerin okul personelinin, öğrencilerin ya da velilerin bakış açılarını değiştirdiğini ve onların fazla empati yapabildiklerine katkı sağladıklarını ifade etmektedir. Okul yöneticileri, iyi bir öykü anlatıcısı olmak için güçlü bir hafızaya, dilsel becerilere, dramatisasyon becerisine ve en önemlisi öykü anlatma yeteneğine sahip olunması gerektiğini düşünmektedirler. Onlara göre, iyi bir öykü anlatıcısı, iyi bir dinleyici ve gözlemci olmalıdır. Okul yöneticileri, öykü anlatmanın, insanların duygularına hitap ettiği için, bireylerin bakış açılarını değiştirmek, empati yeteneğini geliştirmek ve onlara derin bir içgörü kazandırmak için çok etkili bir yol olduğunu düşünmektedirler. Bu bulgulara göre öykücü liderlik yeterlikleri için, öykü anlatma yeteneğine sahip olma önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ayrıca, anlatılan öykülerin, okuldaki bireylerde davranış değişikliğine neden olduğunu gözlemlemişlerdir. Okulda zaman zaman gerginleşen havayı yumuşatmak, okulda bağlılığı artırmak ve güven ortamı oluşturmak için yöneticilerin öykülerden yararlandıkları görülmektedir. Bu çalışma bulgularını destekleyen Müceldili ve Duran (2022) tarafından yapılan çalışmada da



yöneticiler tarafından anlatılan öykülerin yöneticiye karşı bağlılık oluşturduğu, güven duygusunu geliştirdiği ve çalışanların yöneticiden ilham aldıkları ve onu rol model almaya başladıkları gözlemlenmiştir.

Okul yöneticilerinin çoğunun anlatacağı öyküleri önceden belirlemede ve seçmede strateji kullanmadıkları görülmektedir. Okul yöneticileri, anlatacakları öyküleri genellikle spontane olarak duruma göre seçtiklerini belirtmişlerdir. Bu anlamda bilinçli bir öykücü liderlik yaklaşımı sergilemedikleri görülmektedir. Bu çalışmanın bulguları ile örtüşmeyen Danso ve Larsson (2008) tarafından yapılan çalışmada ise yöneticiler anlatacağı öyküleri seçerken dinleyenlerin duygularını harekete geçirmesine, gerçekçi olmasına, doğruluğuna ve izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılmasına dikkat ettikleri ifade edilmektedir. Yöneticiler, kurgu öykülerin anlatılmasının gereksiz ve zaman kaybı olduğuna inanmaktadırlar çünkü insanları gerçek olmayan öykülerle kandırmanın başarısız sonuçlara yol açabileceğini düşünmektedirler. Stark ve Reif (2022) tarafından yapılan çalışmada ise liderlerin anlatacakları öyküleri seçerken takipçilerin algılarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması gerektiği ifade edilmiştir. Thompson (2018) tarafından yapılan çalışmada bu çalışma bulguları ile paralel olarak öykü anlatımı etkili bir liderlik becerisi olmasına rağmen, yöneticilerin bu konuda eğitim almamaları ve eğitim programlarında bu konuya değinilmediği için kendilerini yetersiz hissettikleri ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin çoğunluğu iyi bir dinleyici olma, gözlem yapma, kitap okuma ve sosyal medyadan yararlanma gibi yöntemler kullanarak öykü, anı, hikâye ve fıkra havuzu oluşturdukları görülmektedir. Danso ve Larson (2008) tarafından yapılan çalışmada ise yöneticiler kaliteli öyküleri toplamak için çaba harcadıklarını ve organizasyonun tarihini anlayabilmek için anlatılan öyküleri muhafaza ettiklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin anlatacağı öyküleri seçerken bir kriter ve strateji benimsememeleri önemli bir algı ve bilgi eksikliği olarak değerlendirilebilir. Okul içinde anlatılan öyküler, mozaik karolar gibi birbirleriyle uyumsuz ise ve gerçekçi değil ise o zaman, bu durum okulda güvensizliğe neden olabilir. Liderlikte öykü anlatımı bazı durumlarda net olarak önceden belirlenmiş olabilir, ancak bazı durumlarda oldukça spontane ve günlük etkileşimin doğal bir parçası olarak ortaya çıkabilir.

Okul yöneticileri öykü anlatımı yoluyla değerlerini, inançlarını ve dünya görüşlerini okul toplumu üyeleriyle paylaşabilirler. Özellikle okul yöneticileri öğretmenler ile aralarındaki güveni pekiştirmek için, kendilerinin ne kadar demokratik, kahramanca ve fedakar oldukları izlenimini vermek için öyküleri kullanabilirler.

Eğitim yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımını kullanarak, eğitimin paydaşları arasında güven inşa etmeleri söz konusudur. Yöneticilerin ykleri, çalışanları motive etmek, onlara ilham vermek veya geçmiş hatalardan ders çıkarmak için kullandıkları görülmektedir. Okulda anlatılan öyküler belirli bir amaca hizmet ederler. Yöneticiler ykleri çok farklı yöntemlerle anlatabilirler fakat anlatılan öyküler duruma göre anlam kazanır. Anlatılan ykler çok fazla analize tabi tutulmamalıdır çünkü öyküler bazı durumlarda sadece iletişimi sürdürmek, düşünürken boşlukları doldurmak için anlatılabilir, bazen de öykülerin önemi zamanla ortaya çıkabilir (Auvinen, Aaltio & Blomqvist, 2013).

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri bazen kurgu bazen de kendi hayat öykülerinden oluşan gerçek öykülerden yararlanmaktadırlar. Okul yöneticileri, ilham vermek için kendi başarisızlık öykülerini anlattıklarını belirtmişlerdir. Böylece dinleyiciler, yöneticinin de tıpkı kendileri gibi normal bir insan olduğunu, onun da hatalar yapabildiğini daha kolay anlayabilmektedirler. Bu tür başarisızlık öyküleri, yöneticiler ve dinleyiciler arasındaki duygusal bağı güçlendirmekte ve okulda samimi bir okul ortamı oluşmaktadır. Okul yöneticileri öykü anlatırken, kendi hayat tecrübelerinden ve kendi öyküsünden bahsetmelidirler. Bunu yaparken yöneticilerin, açık ve ikna edici bir mesajları olmalıdır. ykler, kendi kendine hizmet eden ve kendini övücü içerikten arındırılmalıdır. Anlatılan ykler, dinleyicileri kırııcı ya da alay edici şekilde anlatılmamalı ve vaaz verici şekilde olmamalıdır. ykler, empati ve anlayış içermeli, yeni anlayış ve çözümlere kapı amalıdırlar. şakacı ve içinde mizah barındıran öyküler her zaman dinleyicilerin dikkatini çekmektedir. Gustomo, Febriansyah, Ginting ve Santoso (2019) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin kendi hayatlarıyla özdeşleştirdiği öyküleri anlattıklarında çalışanlara iletilen mesajın daha etkili iletildiği görülmüştür. Katılımcıların, st düzey yöneticilerin anlattığı öyküleri daha dikkatle dinlediği gözlemlenmiştir. Bu alışma bulguları da bunu desteklemektedir. Stark ve Reif (2022) tarafından yapılan çalışmada liderlerin öyküleri anlatırken, dinleyicilerin yüz ve beden ifadesi gibi davranışsal tepkilerini iyi gzlemlmeleri ve kendilerine dönük olumsuz algıların anlatılan öyküde olumsuz olarak algılanabileceği ihtimalini göz önüne almaları gerektiği ifade edilmiştir. Danso ve Larsson (2008) yöneticilerin aynı öyküyü tekrar anlatmanın sıkıcı olabileceğini o yüzden, sürekli yeni öyküler anlatmanın önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Okul yöneticileriyle yapılan bu çalışmada, öykücü liderliğin boyutlarının bilgi paylaşımı, paydaşlar arasında iletişimi güçlendirme, değişime adaptasyon, misyon ve vizyon oluşturma, kurum içinde güveni sağlama, düşünceleri ve değerleri açıklama, davranış

değişikliği sağlama, problem çözme ve bireyleri motive etme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, alanyazında yapılan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Sonuç olarak, öykü anlatımı yoluyla eğitim yöneticileri kim olduklarına dair farklı bir bakış açısı keşfedebilir ve tutkuyla inanabilecekleri yeni bir gelecek öyküsü hayal edebilirler. Anlatı, eğitim yöneticilerinin bilinmeyene dair korkuyu yenmelerine, yeniliğe ayak uydurmalarına ve sahip oldukları vizyonu iletmeye yardımcı olmaktadır. Öyküler, yaşamı anlamak için sürekli dünyaya bakılması gerektiğini ve geleceği değiştirebilecek yeni bir öykü yaratma olasılığını gözetlemeyi içeren etkileşimli bir zihniyetin temelini oluşturmaktadır.

## **5.2. ÖNERİLER**

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlara bağlı önerilerde bulunulmuştur. Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında oluşturulan öneriler iki başlık altında sunulmuştur:

### **5.2.1. Uygulayıcılar için öneriler**

Nitel araştırma sonucunda okul yöneticilerine yönelen sorular bağlamında onların öykücü liderlik yaklaşımına ilişkin görüşleri ve bu yaklaşımın uygulanabilirlik düzeyi ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda şu öneriler geliştirilmiştir:

1) Okul yöneticileri, okul toplumu üyelerini (öğretmen, veli, öğrenci, uzman) belirlenen vizyon ve hedeflere ulaşmak, onları teşvik etmek, motive etmek ya da belirli şekilde davranmalarını sağlamak için öyküleri kullanabilirler.

2) Okul yöneticileri anlattıkları öykülerle, olumlu bir okul kültürü ve sınıf ortamı yaratabilir. Okul yöneticileri, okuldaki olumsuz havayı kırmak için doğrudan tavsiye vermek yerine okul çalışanlarına mizahi ya da kendi kişisel deneyimlerini içeren öyküler anlatabilir. Bu yöntemle, çalışanların duyguları üzerinde etkili olur ve okuldaki çatışmayı kolayca çözebilir.

3) Okul yöneticileri, çalışanların kendilerini geliştirme konusunda özgür hissetmelerini ya da okulda yeni bir şey yaratmalarını istiyorlarsa, beklenmedik hatta radikal öyküler anlatarak onların zihinlerinde yeni keşifler yapmak için alan yaratabilirler. Çalışanları zorlamak yerine anlattığı öykülerle çalışanlara ilham vererek onların içinde bir kıvılcım çıkarabilirler.

4) Okul yöneticileri, anlattıkları öykülerde kendilerini olumlu bir rol model olarak sunabilirler. Bu da çalışanlarla arasında güçlü bir güven duygusunun oluşmasını sağlar.

5) Okul yöneticileri, çalışanları etkilemek ve desteklerini almak için kasıtlı olarak öyküler seçebilir. Örgüt içinde tekrar tekrar anlatılan bu öyküler zamanla örgüt kültürünün ve kimliğinin bir parçası olurlar.

6) Okul yöneticileri, bizi öldürmeyen şey bizi güçlü kılar mantığıyla, eksik bilgilerle hareket edip olumsuz sonuçlarla karşılaştığı bir durumdan bahsedebilir. Böylelikle sorunlarla nasıl başa çıkabileceklerini tartışacakları bir ortam yaratmış olur, geçmiş hatalardan ders çıkarılır ve bireyler arasında hatalardan öğrenme gerçekleşir.

7) Okul yöneticileri, kendilerini bu alanda geliştirmek için öykücü liderlik seminerlerine katılabilirler.

### **5.2.2. Araştırmacılar için öneriler**

1) Eğitim yöneticilerine öykücü liderlik yaklaşımı konusunda farkındalıklarını sağlayıcı ve yeterliklerini geliştirmeye dönük eylem araştırmaları ve uygulamaları yapılabilir.

2) Öykücü liderlik yaklaşımı ile ilgili nicel ve karma yöntem araştırmaları yapılabilir.

3) Öykücü liderlik ile okul kültürü, iletişim vb. örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkileri konu alan araştırmalar yapılabilir.

4) Farklı eğitim kademelerinde ve örneklem gruplarında öykücü liderlik yaklaşımının uygulanabilirliğine ilişkin araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aidman B. ve Long, T. (2017). Leadership and Storytelling: Promoting a Culture of Learning, Positive Change, and Community. *Leadership and Research in Education*, v4 n1 p106-126.
- Anthony, L. (2004). "Effective Communication & Leadership". [Online]. Available: <http://smallbusiness.chron.com/effective-communication-leadership-5090.html>
- Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. (2013). *Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives*. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 496-514. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0102>.
- Bakker, A.N. (2019). *An Analysis of the Six Dimensions of Psychological Well-Being in Learning Reflections of Leaders. Exploring the Influence of Storytelling on Leader Development*. Thesis. Murdoch University.
- Barge, J.K. ve Hirokawa, R.Y. (1989). Toward a communication competency model of group leadership. *Small Group Behavior*, Vol. 20(2), ss. 167-189.
- Barnes, K. ve Harris, J. (2006). Leadership Storytelling. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 38 No. 7 2006, ss. 350-353. DOI 10.1108/00197850610704534.
- Başkak, F. (2020). Liderlikte Hikaye Yöntemi. ( <https://www.furkanbaskak.com.tr/>)
- Beslin, R.ve Reddin, C.( 2004). "How leaders can communicate to build trust". [Online]. Available:<http://iveybusinessjournal.com/publication/how-leaders-can-communicate-to-build-trust/>.
- Birkenkhare, M. (2014). *Using Storytelling Methods to Improve Emotion, Motivation and Attitude of Students Writing Scientific Papers and Theses*. Conference Paper. DOI:10.1109/ICCI.CC.2014.6921453.
- Boje, D.M. (1991). Th Storytelling organization : a study of story performance in an Office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36:106-126.
- Boje, D. (2008). *Storytelling Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Bolman, Lee G. and Deal, Terrence E. (2013). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*, 5th edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyce, M.E. (1996). Organizational story and storytelling : a critical review. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5) : 5-26.
- Brill, F. S. (2008). *Leading and Learning: Effective School Leadership Through Reflective Storytelling and Inquiry*. Stenhouse Publishers, the United States of America.
- Bruner, J. S. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Choy, E. (2020). What is Leadership Storytelling, Anyway. *Forbes*. (<https://www.forbes.com/sites/estherchoy/2020/01/26/what-is-leadership-storytelling/?sh=73644f9e7b17>).

- Clark, B. R. (1972). The Organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 17: 178-184.
- Cogner, J.A. ve Kanungo, R. (1987). *Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. Academy of Management Review, Vol. 12, ss. 637–747.
- Confucius (1998). *The Analects*. Penguin Classics, 1st Edition.
- Coughlan, M. (2009). Interviewing in Qualitative Research. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*. DOI: 10.12968/ijtr.2009.16.6.42433.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. New York: Sage.
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel Araştırmacılar için 30 Temel Beceri*. Çev: Hasan Özcan. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Creswell, J. W. (2017a). *Karma yöntem araştırmalara giriş*. M. Sözbilir (Çev). Ankara: Pegem Akademi.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization: dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Çepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Akademi Kitabevi.
- Danso, F.A. ve Larsson, S. (2008). *Storytelling As a Marketing, Leadership and Communication Tool*. Thesis. Mid Sweeden University, Östersund.
- Davies, J., ve Davies, B. (2004). Strategic Leadership. *School Leadership and Management* 24:1, 29-38, DOI: 10.1080/1363243042000172804.
- Denning, S. (2001b). The springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations. Burlington, MA: Elsevier.
- Denning, S. (2004). Telling Tales. *HVB Review*, May 2004, Vol 82, Issue 5.
- Denning, S. (2006). Effective Storytelling: Strategic Business Narrative Techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), 42–48.
- Denning, S. (2011). The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dolan, G., ve Naidu, Y. (2013). *Hooked: How leaders connect, engage and inspire with storytelling*. John Wiley & Sons.
- Dowling, G. R. (2006). Communicating Corporate Reputation Through Stories. *California Management Review*, 49(1), 82–100.
- Dunbar, N.E. (2004). Dyadic Power Theory: Constructing a Communication-Based Theory of Relational Power. *Journal of Family Communication*, Vol. 4 No. 3 & 4, ss. 235–248.
- Eck, J. (2006). An analysis of the Effectiveness of Storytelling with Adult Learners in Supervisory Management. *American Psychological Association*, 5th edition.
- Eno, R. (2015). The Analects of Confucius. Version 2, 21.

- Erer, B., ve Demirel, E. (2018). Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches* ISSN:2630-6166. Volume 4, Issue 13. Ss 647-656.
- Erickson, T. (1996). *Design as Storytelling*. Retrieved. 24/08/04 from [http://www.pliant.org/personal/Tom\\_Erickson/Storytelling.html](http://www.pliant.org/personal/Tom_Erickson/Storytelling.html).
- Ferneley, E. ve Sobreperez, P. (2009). An investigation into extracting and analyzing stories. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 17 No. 2, ss. 121-38.
- Fisher, W. R. (1984). Narration as human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communication Monographs*, 51, 1-22.
- Flauto, F.J. (1999). Walking the talk: The relationship between leadership and communication competence. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 6(1, 2); ss. 86-97.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations: facts, fictions and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gardner, H. (1996). *Leading Minds : An Anatomy of Leadership*. Published by Basic Books. ISBN 10: 0465082807 ISBN 13: 9780465082803.
- Gargiulo, T. L. (2006). Power of stories. *Journal for Quality & Participation*, 29(1), 4-8.8.
- Gergen, M. ve Gergen, K. (2006). *Narratives in Action; Narrative Inquiry*. Vol. 16 No. 1, pp. 112–121.
- Gill, R. (2011). Corporate Storytelling as an Effective Internal Public Relations Strategy. *International Business and Management*. Vol. 3, No. 1, ss. 17-25 DOI:10.3968/j.ibm.1923842820110301.107.
- Guber, P. (2011a). *Tell to win: Connect, persuade, and triumph with the hidden power of story*. New York, NY: Crown Business.
- Guber, P. (2011b). Telling purposeful stories: An organization's most under-utilized competency. *People & Strategy*, 34(1), 4-5.
- Gustomo, A., Febriansyah, H.,Ginting, H. ve Santoso, I. (2019). Understanding Narrative Effects: The Impact of Direct Storytelling Intervention on Increasing Employee Engagement Among the Employees of State-Owned Enterprise in West Java, Indonesia. *Journal of Workplace Learning*.Vol. 31 No. 2, ss. 166-191. DOI 10.1108/JWL-07-2018-0088.
- Haigh, C., ve Hardy, P. (2011). Tell me a story- a conceptual exploration of storytelling in healthcare education. *Nurse Education Today*, 31(4), 408-411.
- Hansen, K. (2008). Organisational Storytelling. *CPA Australia Exchange*, 78(5) 42- 45.
- Headrick, J. ve Guramatunhucooper, N. (2022). A Reflective Review of Instructor and Learner Storytelling in Leadership Education. *The Journal of Leadership Education*. DOI: 10.12806/V21/I4/A2.
- Ioffreda, A.ve Gargiulo, T. (2008). Who's telling stories? *Communication World*, 25(1), 37-39.

- Issa, O. (2016). *The Art of Storytelling*. A Research Paper. National Center for the Distinguished.
- Jenkins, P. (2021). The Importance of Storytelling. *Creativity, Audience, Storytelling*. <https://brilliantio.com/the-importance-of-storytelling/>.
- Kahan, S. (2006). The power of storytelling to jumpstart collaboration. *Journal for Quality & Participation*, 29(1), 23-25.
- Kaye, B. ve Jacobson, B. (1999). True Tales and Tell Tales: The Power of Organizational Storytelling. *Training and Development*, Vol. 53 No. 3, ss. 44-51.
- Keith, P.M ve Smith, L.M. (1971). Anatomy of Educational Innovation: An Organizational Analysis of An Elementary School. New York: John Wiley and Sons , Inc.1971.420 ss.
- Kouzes, J., ve Posner, B. (2002). *The Leadership Challenge*, (3rd Ed), Jossey Bass, San Francisco, ISBN 0-7879-5678-3.
- Korejan,M. ve Shahbazi, H. (2016). An Analysis of the Transformational Leadership Theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*. ISSN 1112-9867. 8(3S), 452-461.
- Liden,RC., Wayne, SJ., Liao, C., ve Meuser, JD. (2014). Servant Leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*.57(5):1434. doi: 10.5465/amj.2013.0034.
- Luthra, A. (2015). Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management & Business Studies*. IJMBS Vol. 5, Issue.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F. ve Taherdoost, H.(2016). Leadership Theories; An Overview of Early Stages. *Recent Advances in Energy, Environment and Financial Science* . ss. 199. ISBN: 978-1-61804-361-0.
- Marchesani, L.T. (2018). "Art as Storytelling: A Process of Discovery and Creativity Applied in the Medium of Story Branding" . *Selected Honors Theses*. 90.
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. New York: Sage.
- Matthews, R. ve Wacker, W. (2007). *What's Your Story? – Storytelling to Move Markets, Audiences, People, and Brands*. New Jersey: FT Press.
- McDonnell, J., Lloyd, P., ve Valkenburg, R. C. (2004). Developing Design Expertise Through the Construction of Video Stories. *Design Studies*, 25 (5), 509-525. DOI: 10.1016/j.destud.2004.05.005.
- McKee, R. (2003). Storytelling that Moves People. *Harvard Business Review*, June, 5-8.
- McKinnon, N. (2008). We've never done it this way before: Prompting organizational change through stories. *Global Business and Organizational Excellence*, 27(2), 16-25. doi:10.1002/joe.20191.
- Mladkova, L. (2005). *Management of Knowledge Workers*. IURA Edition. Bratislava SR. ISBN 978-80-8078-463-8.



- Mladkova , L. (2010). Tacit Knowledge Sharing Through Storytelling. *Bussiness and Management*, s. 884 890. ISSN 2029-4441
- Mladkova, L. (2013). Leadership and Storytelling. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75 ( 2013 ) 83 – 90.
- Monga, O. (2015). Leadership Theories and Educational Management : An Insight. *Biz and Bytes: Bi-Annual of Management & Technology*. Volume 6, Issue 1. ss.46-55.
- Müceldili, M. ve Duran, I. (2022). Hikaye Anlatıcılığı ve Etkili Liderlik Üzerine Nitel Bir Çalışma. *MAKÜ Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt:5- Sayı:2. ss: 278-297.
- Ohara, S. ve Cherniss, M. “Storytelling at Juniper Networks Connects a Global Organization to the Values and Behaviours of Success”. *Global Business and Organizational Excellence* 29/6 (2010): 31-39.
- O’Leary, J.J (2012). *Telling the Story: Teaching Leaders The Art of Storytelling and Its Impact on Individuals and the Organization*. (A Research Project). Pepperdine University.
- Parry, K. ve Hansen, H. (2007). Organizational Story as Leadership. *Leadership*, 3 (3): 281–300. <https://doi.org/10.1177/1742715007079309>.
- Pelenk, A., Koçer, S. ve Aydın, K. (2022). Kurumsal Hikâye Anlatımı: Akademisyenler Üzerine Bir İnceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 12 (24) Bahar 2022 Sayısı.
- Penley, L.E. ve Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, Vol. 28(2), ss. 309-326.
- Rao, M.S. (2019). The Significance of Storytelling While Sharing Leadership Education. *The European Business Review*. (<https://www.europeanbusinessreview.com/the-significance-of-storytelling-while-sharing-leadership-education/>).
- Ready, D. A. (2002). How Storytelling Builds Next-Generation Leaders. *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 63-69.
- Reissner, S. C. (2008). *Narratives of Organisational Change and Learning: Making Sense of Testing Times*. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN: 978 1 84720 326 7.
- Reissner, S. ve Pagan, V. (2011). The Storyteller in Management Practice. *Newcastle University Business School*. (<http://cmilibrary.managers.org.uk/Library/Download.aspx?id=2199>).
- Shirazi, S., Noor, P. ve Shekari, H. (2011) Organizational Storytelling: Concepts, Characteristics and Advantages. *International Journal of Research in Computer Application and Management*. Vol: 1, Issue:6.ss 6-9. ISSN 2231-1009.
- Silva, A. (2016). What is Leadership ?. *Journal of Business Studies Quarterly*. Volume 8, Number 1. ISSN 2152-1034.
- Silverman, L. L. (2006). How do you keep the right people on the bus? Try stories. *Journal for Quality & Participation*, 29(4), 11-15.
- Simmons, A. (2006). *The story factor: Inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling* (Rev. ed.). New York, NY: Perseus.

- Simmons, A. (2007). *Whoever Tells the Best Story Wins: How to Use Your Own Stories to Communicate with Power and Impact*. New York, NY: Amacom.
- Sinclair, J. (2005). The Impact of Stories. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(1), 53-64.
- Snowden, D. (2000). “The Art and science of Story or ‘Are you sitting uncomfortably?’” *Business Information Review*, Dec 2000 17(4): 215-226.
- Sole, D. ve Wilson, D.G. (2002). *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*. Harvard University. *Research Gate*.
- Spence, L. (2009). *Preferences for Leader Traits and Leadership Communication Styles Among Members of Different Generational Cohorts*. Gonzago University. A thesis for Communication and Leadership Faculty.
- Stark, J. ve Reif, J. (2022). Time to Tell a Different Story? Positive and Negative Follower Perceptions of Their Leader’s Storytelling. *Journal of Work-Applied Management*. DOI 10.1108/JWAM-07-2022-0043.
- Takala, T. (1998). Plato on Leadership. *Journal of Business Ethics* 17:785- 798.
- Tashakkori, A. ve Teddlie, C. (2010). *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. 2nd Ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, S. ve Novelli, L. (1991). “Telling a Story About Innovation: Issues & Observations.” *Center for Creative Leadership* 2(1).
- Thompson, S. (2018). Teaching Storytelling as a Leadership Practice. *Journal of Leadership Education*. DOI:10.12806/V17/I1/A1.
- Tiftik, H., Kılıç, Ş., ve Sağlam, M. (2015). Leadership Theories and Comparison of Them. *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)* ISSN: 2395-2210. Volume 4, Issue 2.
- Tod, A. (2006). Interviewing. In: Gerrish K, Lacey A, eds. *The Research Prioress in Nursing*. Blackwell Publishing, Oxford: 337—52.
- Towler, A. J. (2003). Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00154.x>
- Uslu, O. (2019). A General Overview To Leadership Theories From A Critical Perspective. *Marketing and Management of Innovations, Issue, 1*. DOI:<http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-13>
- Vries, R., Bakker-Pieper, A. ve Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders’ Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes, *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25 No. 3, ss. 367-380. doi: 10.1007/s10869-009-9140-2.
- Waters, S. (2022). 11 Communication Skills Every Leader Should Have. *Better Up*. (<https://www.betterup.com/blog/leadership-communication-skills> ).
- Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell, Oxford.

- Weick, K.E. ve Browning, L.D. (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, Vol. 12 No. 2, ss. 243–259.
- Wilkins, A. (1984). The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems. *Human Resource Management* 23(1): 41-60.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.



## EKLER

### EK 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

GÖRÜŞME

NO:.....

#### GÖRÜŞME FORMU

**Merhaba,**

Ben Duygu ERGEN KOCA, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında yüksek lisans öğrencisiyim. Yüksek lisans tezim için **Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda yöneticilik yapan öğretmenlerin Öykücü Liderlik Davranışı Kullanımını** belirlemek amacıyla siz değerli uzmanlarımızın katkılarıyla veri toplamaktayım.

Öykücü liderlik anlatıcılığı, gerçeklerin ve duyguların stratejik olarak sıralanması olarak tanımlanabilir. Öyküler, insanların mantığına değil duygularına hitap ettiği için, yeni olan şeylere karşı oluşturulan direnci kırar. Bu yüzden son derece manipülatif bir araçtır ve liderlerin bu yöntemi kullanmaları oldukça faydalıdır. Öykücü liderlik yöneticilere, gerçekleri ve duyguları stratejik olarak sıralayan öyküler anlatmaları için araçlar vererek insanlara örgüt için doğru kişi olduklarına ikna eden öyküleri hızlı bir şekilde bulmalarını sağlar. Okul yöneticilerinin öyküleri kullanmaları, fikirleri açıklama, güveni sağlama, senaryolar ve vizyonlar oluşturma ve koçluk yapma gibi faydalar sağlamaktadır.

Görüşme sırasında söyledikleriniz ses kayıt cihazı ile kaydedilecektir. Görüşme sırasında adınız veya kimliğinize ilişkin herhangi bir bilgiyi vermek zorunda değilsiniz. Görüşmede vereceğiniz tüm bilgiler sadece bu araştırma kapsamında kullanılacak ve başka hiçbir kurum veya kuruluş ile paylaşılmayacaktır. Ayrıca araştırma raporunda isimleriniz kullanılmayacak bunun yerine kod isimler kullanılacaktır.

Görüşmenin yaklaşık olarak 30 dakika süreceği düşünülmektedir. Görüşmeye ilişkin sorularınız veya tereddütleriniz varsa ses kaydı başlamadan paylaşabilirsiniz.

Çalışmama ayırdığınız zaman ve katkınız için teşekkür ederim.

#### Görüşme Bilgileri

Tarihi:	Yeri:	
---------	-------	--

## Kişisel Bilgiler

Katılımcının Kodu:.....	
1) Cinsiyeti: ( ) Kadın ( ) Erkek	2) Yaşı: .....
3) Görevi: ( ) Müdür ( ) Müdür Yrd.	4) Branşı: .....
5) Eğitimi: .....	6) Toplam Kıdem: ..... Yıl
7) Yöneticilikteki Kıdem: .....	8) Görev Yaptığı İlçe: .....

## Görüşme Soruları

- 1) Bir liderlik stratejisi olarak öykücü liderlik yaklaşımını daha önce duydunuz mu? Bu yaklaşım sizde ne çağrıştırıyor?
- 2) Okulda bir sorunla karşılaştığınızda okul personeli, öğrenciler ya da velilerle iletişime geçerken gerçek ya da gerçek dışı öykülerden yararlanıyor musunuz? Örnek verir misiniz ?
- 3) Öykü anlatırken kendi hayat hikâyenizden ve tecrübelerinizden yararlanıyor musunuz? Örnek verir misiniz ?
- 4) Anlatacağınız öyküleri seçerken öyküleri önceden belirler misiniz?
- 5) Kendinizin bir öykü, anı ya da fıkra havuzunuz var mı? Bunları öğrenmek için çaba sarf ediyor musunuz?
- 6) Okulda öyküler anlattığınız zaman okul personelinin, öğrencilerin ya da velilerin bakış açılarının değiştiğine, daha fazla empati yapabildiklerine, birbirlerine karşı daha saygılı ve daha anlayışlı olduklarına şahit oluyor musunuz?
- 7) Öykücü liderlik yeterlikleri neler olabilir? Bu yeterlikler nasıl kazanılabilir?

## EK 2. Gönüllü Onam Formu



# ETİK KURULU BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

**Araştırmanın Adı** (Etik kurul başvuru formunda yer alan araştırma adı kullanılmalıdır.) : Okul Yöneticilerinin Öykücü Liderlik Yaklaşımına İlişkin Görüşleri

Sizi **Duygu ERGEN KOCA** tarafından yürütülen “Okul Yöneticilerinin Öykücü Liderlik

Yaklaşımına İlişkin Görüşleri” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin öykücü liderlik yaklaşımına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmada sizden tahminen 30 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen okul yöneticilerine uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme formu için 15 kişiye uygulanacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Bu görüşmeye katılmayı kabul ettiğiniz takdirde, gerekli yerleri siz ve sorumlu araştırmacı tarafından doldurulmuş bu formun bir kopyası saklamanız için size verilecektir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya aşağıdaki e-posta adresi ve telefonda ulaşabilirsiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Gönüllü Adı Soyadı:		Tarih ve İmza:
Adres ve Telefon:		
Tanık <sup>1</sup> Adı Soyadı:		Tarih ve İmza:
Adres ve Telefon:		

<sup>1</sup> Çalışmanın bir üyesi olmayan, araştırmacı tarafından belirlenen ve araştırmanın bulguları üzerinde herhangi bir olumlu/olumsuz etki yaratma olasılığı bulunmayan tarafsız yetişkinlerdir. Katılımcı araştırmaya katılmayı kabul edip onam formunu imzalamayı istemediği durumlarda araştırmacı onam formundaki bilgileri katılımcıya sözlü olarak okur. Katılımcı onayladığını sözlü olarak beyan ederse şahit de bu sözlü onam sürecine yazılı onam formunu imzalamak sureti ile tanıklık ettiğini beyan etmiş olur. <sup>2</sup> Gönüllüyü araştırma hakkında bilgilendiren kişi.

<i>Araştırmacı<sup>2</sup> Adı Soyadı:</i>	Duygu ERGEN KOCA	<i>Tarih ve İmza:</i>
<i>Adres ve Telefon:</i>	Nasuhdede Mah. Hacıhasan cad. Lütuf apt. No:40/8 Merkez /Kırşehir 05079876144	



### EK 3. Etik Kurul Onayı



## KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL DEĞERLENDİRME VE KARAR FORMU



Değerlendirme Talebinde Bulunan Kişi/Kurum	Duygu ERGEN KOCA		
Değerlendirme Başvuru Tarihi	08.02.2023		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Eserin/Araştırmanın Adı	Okul Yöneticilerinin Öykücü Liderlik Yaklaşımına İlişkin Görüşleri		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Araştırma/Ölçek/Anket/Görüşme Formu			
Değerlendirmeyi Yapan Etik Kurul	KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU		
Değerlendirme Toplantı Bilgileri	Yeri	Tarihi	Saati
	İİBF Toplantı Salonu	02.03.2023	11:00
Karar No	Karar Tarihi	02.03.2023	
	Karar No	2023/02/13	
Karar Sonucu	(X) Kabul	(X) Oybirliği ( ) Oy Çokluğu	
	( ) Ret	( ) Oybirliği ( ) Oy Çokluğu	

Etik Kurulumuz, yukarıda başvuru bilgileri yer alan eser/araştırma için toplanarak bilimsel araştırmalar ve yayın etiği açısından değerlendirme yapmış ve aşağıda gerekçesi açıklanan karar(lar)ı almıştır:

#### Karar ve Gerekçesi

Duygu ERGEN KOCA'ya ait "Okul Yöneticilerinin Öykücü Liderlik Yaklaşımına İlişkin Görüşleri" başlıklı araştırmanın, bilimsel araştırmalar etiği açısından yapılan değerlendirme sonucunda kabulüne **oy birliğiyle karar verildi.**

Etik Kurul Başkanı  
Prof. Dr. Nur ÇETİN

(Form No: FR- 586 ; Revizyon

Tarihi:....../.../.....; Revizyon No:.....)



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı, Soyadı : Duygu ERGEN

### **Eğitim Durumu**

Lisans : Başkent Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi Amerikan Kültürü ve Edebiyatı Bölümü

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretmenlik Formasyon Programı

Yüksek Lisans: Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

### **Mesleki Deneyim**

Malatya Kızılhisar İÖO	2007-2009
Kırşehir Cumhuriyet İÖO	2009-2014
Kırşehir Toki MTAL	2014-2023
Kırşehir Cumhuriyet Ortaokulu	2023- Halen