



OTANTİK LİDERLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

MUHAMMET ATAKAN ENGİN

Aralık 2019

DENİZLİ

OTANTİK LİDERLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Dönem Projesi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Ve Organizasyon Programı**

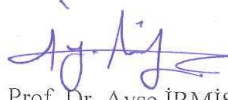
Muhammet Atakan ENGİN

Danışman: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

**Aralık 2019
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

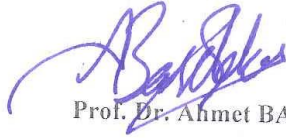
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Muhammet Atakan Engin tarafından hazırlanan "Otantik Liderlik Üzerine Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 08/01/2020 tarih ve 01/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

MUHAMMET ATAKAN ENGİN



ÖN SÖZ

Dönem projem için bana yol gösteren, bana olan inancını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Ayşe İrmış'e, yüksek lisans eğitimimin ilk gününden itibaren desteğini hiç esirgemeyen sevgili Merve Çırakoğlu'na teşekkür ederim.

Yönetim ve Organizasyon Programı süresince büyük bir özveriyle bilgilerini paylaşan ve eğitimimize katkıda bulunan Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü hocalarına teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

MUHAMMET ATAKAN ENGİN

ÖZET

OTANTİK LİDERLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ENGİN, Muhammet Atakan
Dönem Projesi
Yönetim ve Organizasyon Tezsiz Yüksek Lisans Programı
Danışman: Prof. Dr. Ayşe İrmış

Aralık 2019, vii+55 sayfa

Geçmişten günümüze liderlik kavramı üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Liderlik kavramı üzerinde bu kadar çok araştırma yapılmasının sebebi liderlik kavramının çok boyutlu karmaşık ve zengin bir oluşuma sahip olmasıdır.

Birçok araştırmaya konu olan liderlik kavramı farklı türlere ayrılmıştır. Bu liderlik türlerinden bazıları; dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, otantik liderliktir. İşletmeler günümüzde artan rekabet koşullarına ayak uydurması ve özellikle özel sektörde çalışanların verimliliklerini arttırmak amacıyla liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüz değişimine ayak uydurmak için ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak amacıyla liderlerde otantik özelliklerin olması önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanlar liderleriyle daha etkili, şeffaf, açık bir biçimde iletişim kurmak istemektedirler. Çalışanların inandıklarıyla liderlerinin sergilediği davranışları arasında uyum olması örgüte olan bağlılıkları, liderlerini takip etmeleri açısından son derece önem kazanmaktadır.

Araştırmanın evrenini bir beyaz eşya firmasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek, orijinal ölçekle benzer biçimde “ilişkilerde şeffaflık”, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı”, “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” ve “öz farkındalık” boyutlarından meydana gelmektedir. Elde edilen verilerin analizleri için SPSS programı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik değerlerinin de kabul edilebilir seviyelerde olduğunu desteklemiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların otantik liderlik boyutlarının demografik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek adına T-Testi ve ANOVA analizleri (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Otantik Liderlik, Demografik Özellikler.

ABSTRACT
A RESEARCH ON AUTHENTIC LEADERSHIP

ENGİN, Muhammet Atakan
Term Project
Business Administration of Department
Management and Organization Programme
Adviser of Thesis: Prof. Dr. Ayşe İrmış

December 2019, 55 Pages

Many researches have been conducted on the concept of leadership for many years. The reason for leadership concept was carried out widely is that the concept of leadership has a multidimensional complex and rich formation.

The concept of leadership, which is the subject of many researches, is divided into different types. Some of these leadership types are; transformational leadership, charismatic leadership, interactive leadership, authentic leadership.

Nowadays companies need leaders to adapt to increasing competition and to increase the productivity of private sector employees. In order to keep up with today's change and to increase employee loyalty to the organization, it is important to have authentic features in leaders. Today, employees want to communicate with their leaders in a more effective, transparent and open manner. The harmony between the employees' beliefs and the leaders' have an important role in terms of their commitment to the organization and following their leaders. Similar to the original scale, the scale used in the research consists of four dimensions as "transparency in relationships", "internalized moral understanding", balanced and unbiased assessment of information" and "self-awareness". SPSS program was used for the analysis of the obtained data. Findings provide some evidence that the reliability and validity values of the scale are acceptable. T-Test and ANOVA analysis (one-way analysis of variance) were used to determine whether the participants' authentic leadership dimensions differ significantly according to their demographic characteristics or not.

Key Words: Leadership, Authentic Leadership, Demographic Characteristics.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TÜRLERİ

1.1 Liderlik Yaklaşımları.....	4
1.2 Özellikler Teorisi.....	4
1.3 Davranışsal Yaklaşımlar.....	5
1.3.1 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	6
1.3.2 Michigan Yaklaşımı.....	9
1.3.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	9
1.3.4 Likert'in Sistem 4 Modeli.....	10
1.3.5 Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	11
1.4 Durumsallık Yaklaşımı.....	12
1.4.1 Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	12
1.4.2 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli.....	13
1.4.3 House ve Evans'ın Amaç - Yol Teorisi.....	13
1.4.5 Vroom – Yetton'un Karar Verme Modeli.....	14
1.5 Modern Liderlik Yaklaşımları.....	14
1.5.1 Karizmatik Liderlik.....	14
1.5.2 Etkileşimci Liderlik.....	15
1.5.3 Dönüşümcü Liderlik.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK

2.1 Otantik Liderlerin Özellikleri.....	19
2.2 Otantik Liderliğin Öncülleri.....	21
2.2.1 Kişisel Özgeçmiş.....	21
2.2.2 Tetikleyici Olaylar.....	22
2.2.3 Benlik Bilgisi.....	22
2.2.4 Öz Tutarlılık.....	23
2.3 Otantik Liderliğin Ardılları.....	23
2.3.1 Örgütsel Bağlılık.....	23

2.3.2 Güven	24
2.3.3 Örgütsel İyi Oluş	24
2.3.4 İzleyicilerin Verimlilikleri/Performansı	24
2.4 Otantik Liderlik ve İzleyici Arasındaki İlişki	25
2.5 Otantik Liderlik Yaklaşımları	26
2.5.1 Ilies, Morgeson ve Nahrang'ın Otantik Liderlik Yaklaşımı	26
2.5.1.1 Öz farkındalık	27
2.5.1.2 Ön Yargısız Değerlendirme	27
2.5.1.3 Otantik Davranış	27
2.5.1.4 İlişkisel Uyum	28
2.5.2 Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	28
2.5.2.1 Öz Farkındalığın Önceliği	29
2.5.2.2 Kendin Olma Sürekliliği	29
2.5.2.3 Öz Denetim ve Tutarlılık.....	29
2.5.2.4 Etik Liderlik	29
2.5.3 Walumbwa ve diğ. Otantik Liderlik Yaklaşımı	30
2.5.4 Kernis'in Otantik Liderlik Yaklaşımı	30
2.6 Otantik Liderliğin Etkileri.....	31
2.6.1 Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi	31
2.6.2 Otantik Liderliğin Umut Etkisi	31
2.6.3 Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi.....	32
2.6.4 Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi	32
2.7 Otantik Liderlik Ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları	32
2.7.1 Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik	32
2.7.2 Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik	33
2.7.3 Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEYAZ EŞYA FİRMASI ÇALIŞANLARININ YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİ ALGILAMALARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	34
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	34
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	35
3.4 Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemi.....	35
3.5 Araştırma Bulguları.....	35
3.5.1 Demografik Verilerin Analizi	35
3.6 Güvenilirlik ve Gerçeklik Analizleri.....	38

3.7 Sorulara Verilen Cevapların Yorumlanması	39
3.8 Demografik Özelliklere Göre Verilen Cevapların Yorumlanması	39
3.8.1 Cinsiyet Faktörüne Göre Otantik Liderlik	39
3.8.2 Medeni Durum Faktörüne Göre	40
3.8.3 Yaş Faktörüne Göre Otantik Liderlik.....	42
3.8.4 Eğitim Faktörüne Göre.....	43
3.8.5 Mesleki Deneyimlerine Göre	45
SONUÇ	47
KAYNAKÇA	50
EKLER	53
ÖZ GEÇMİŞ	55

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı	36
Tablo 2: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	36
Tablo 3: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	36
Tablo 4: Çalışanların Firmadaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	37
Tablo 5: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım	37
Tablo 6: Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları.....	38
Tablo 7: Güvenilirlik Analiz Sonucu	38
Tablo 8: Soruların Ortalaması	39
Tablo 9: Cinsiyet Faktörüne Göre Ortalama (T-Testi).....	39
Tablo 10: Medeni Duruma Göre Ortalama (T Testi)	40
Tablo 11: Otantik Liderliğin Medeni Durum Faktörüne Göre Analizi- Anlamlılık (T-Testi)	40
Tablo 12: Medeni Durum Faktörüne Göre Otantik Liderlik (T Testi)- Anlamlılık	41
Tablo 13: Varyansların Aritmetik Ortalaması.....	42
Tablo 14: Yaş ile Otantik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki	43
Tablo 15: Eğitim durumuna Göre Otantik Liderlik Boyutlarının Aritmetik Ortalaması	43
Tablo 16: Eğitim durumu ile Otantik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki	44
Tablo 17: Mesleki Deneyimlerine Göre Otantik Liderlik Algısı (ANOVA)- Anlamlılık	45
Tablo 18: Mesleki Deneyime Göre Dağılım ile Otantik Liderlik Boyutları arasındaki İlişki	46
Tablo 19: Hipotez Sonuçları	48

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1: (Kaynak) Arthur Bedelan, Organizational Behavior, Orlando: The Dreyden Press, 1989.....	8
Şekil 2: Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım, 2011, Yönetim Tarzı Matriksi.....	10
Şekil 3: Otantik liderliğin öncülleri ve otantik lider-izleyici ilişkisi (Gardner 2005: 346)	21

GİRİŞ

Günümüz belirsizlik ve rekabet şartları içerisinde çalışanların etkin ve verimli bir çıktıyı ortaya koyabilmeleri onların koordinasyonunun ve yönlendirilmesinin etkili yapılmasıyla mümkün olmaktadır. Pek çok işletme için kas gücünden ziyade zihinsel gücün çok daha yaygın kullanımı ve önemli görülmesi liderlik anlayışına da farklı bakış açılarını kazandırmıştır. Aslında yönetim bilimi tarihinin başlangıcından beri araştırmalara konu olan liderlik olgusu değişen şartlar içerisinde pek çok sınıflandırmayı beraberinde getirmiştir. Coğrafi bölgelerin, kültürel şartların ve üretim tarzlarının değişmesi liderlik türlerini de zaman içerisinde birbirinden farklılaştırmıştır. Günümüz iş dünyasında sıkça dile getirilen ve liderlik çalışmalarına konu olan Otantik liderlik de özellikle pazar anlayışı, üretim sistemleri ve iş gören gelişim düzeyine bağlı olarak şekillenmiştir.

Otantik lider kendinin farkında olan ve gelişime açık, örgütün ve takipçilerinin gelişimini hedefleyen, ahlaki boyutu yüksek, şeffaf ve güvenin ön planda olduğu bir liderdir (Hırlak ve Taşlıyan 2018: 5). Bu açıdan otantik liderler aynı zamanda özgün liderlerdir. Otantik liderlik ise açık sözlülük, kurumsal bağlılık, şeffaf bir duruş, sorumluluk üstlenme, samimiyet ilkesini benimseme doğrultusunda görüldüğü gibi olma, kendini olduğu gibi ifade etme, sahip olduğu statüye sığınmadan, ilişkilerini karşılıklı samimiyet, sevgi ve güven üzerine kurarak izleyenlerini etkileme ve yönlendirme sürecini ifade etmektedir (Yılmaz, 2017: 10).

Otantik liderlik yönetim literatüründe İlişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlâk anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır.

Öz Farkındalık; kişinin kendi bildikleri, kendi inandıkları ve amaçları etrafında hareket etmesidir. Yani bireyin kendini tanıması, bilmesi ve davranışlarının kendi inançlarıyla uyumlu olmasıdır.

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu; liderin karar verme aşamasında sahip olduğu tüm bilgileri tarafsız olarak değerlendirmesi anlamına gelmektedir.

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı; Bireylerin kendi içinde özümstedikleri ahlaki boyutlar olup, davranışlarını ve kendilerini bilmeleri adına bir kılavuz olarak kabul edilmektedir.

İlişkilerde Şeffaflık; Otantik liderlerin duygularını ve hislerini örgüt içerisindeki astlarına yansıtırken takipçilerine karşı dürüst, samimi ve şeffaf olmaları şeklinde ifade edilmiştir.

Yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik ve liderlik türleri ele alınmıştır. İkinci bölümde otantik liderlik konusu tanımlanıp yukarıda ifade edilen üç boyuta göre ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise bir beyaz eşya firmasında otantik liderlik üzerine araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın evreni bir beyaz eşya satış firmasındaki çalışanlardan oluşmaktadır. 155 çalışana otantik liderlik ölçeği anketi yapılmıştır. Araştırmada çalışanların demografik özellikleriyle otantik liderlik boyutları arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TÜRLERİ

Tarihin ilk zamanlarından bu yana insanların güç birliği yapmak için bir araya gelerek, topluluk oluşturdıklarını söylemek mümkündür. İnsanların bir arada yaşama isteği toplulukların oluşmasını ve topluluk içerisinde bireylerin toplum tarafından belirlenmiş hedefler için bir araya gelmeleri ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu birliktelikte insanları harekete geçiren, kararları alan, sorun çözen özellikteki kişiler diğer kişiler tarafından lider olarak görülmektedir.

Organizasyonlarda bireylerin düzenli olarak bir araya geldikleri topluluklar sosyal ve teknik açıdan değerlendirilebilir (Koçel 2014: 707). Birçok alt sistemi bünyesinde barındıran işletmelerde faaliyetlerin yürütülmesi, hedeflerin ve amaçların gerçekleşmesi, örgüt içerisindeki düzenin devamı için lidere gerek duyulur. Yapılan araştırmalar sonucunda herkes tarafından kabul edilmiş ortak bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. Bununla birlikte, çeşitli kavramsal yaklaşımlar geliştirildiği görülür; Jago (1982)'ya göre liderlik, "grup amaçlarına ulaşmak için örgütlenmiş grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek ve yönlendirmeyi zorlama yapmadan etkilemektir" (Keçecioglu, 2003: 11). Can (2002:208) liderliği; örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşma konusunda örgüt üyelerini etkileme süreci olarak tanımlarken; Efil'e (1996:5) göre liderlik; organizasyon içerisinde şartlar ne olursa olsun amaçları gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak için kişinin takipçilerinin faaliyetlerini etkileme ve yönlendirmesi sürecidir. Diğer bir tanımla, Şimşek (1999:176) liderliği; belirli durum ve koşullar altında hedefe ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlamıştır.

Bu noktada önemle vurgulanması gereken nokta; yönetici ve lider arasındaki farklılıklardır. Yönetici ve lider kavramları, örgüt içerisinde çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak konusunda benzerlik göstermesine karşın, bu iki olgu iş görenleri örgütün amaç ve hedeflerine göre yönlendirme aşamasında güç kaynağı ya da otoritenin verdiği yetki bakımından farklılık göstermektedir. Yönetici gücünü örgütün ona verdiği yetkiden yani makamından alırken, liderler gücünü ve saygınlıklarını bilgilerinden, olayların karşısındaki duruşlarından, uzmanlıklarından ve karizmasından almaktadırlar. Yöneticinin sorumluluğu örgütün hali hazırda çalışmakta olan sistemini devam ettirmek ve muhtemel riskleri minimuma indirmektir. Lider ise yaratıcılığı sayesinde yenilikler yapan ve eleştiren, sorgulayan bir tarza sahiptir (Tengilimoğlu, 2005: 25-26). Yöneticiler; yapı üzerinde uğraşan, kendilerine verilen yetki ile insanları yöneten, verilen işi doğru yapmaya çalışan kişidir. Lider ise insanlarla uğraşan, insanları davranışlarıyla, fikir ve duruşuyla harekete geçiren, doğru işi yapan kişidir. Liderler yenilikler getirirken,

yöneticiler mevcut düzeni korur. O yüzden her yöneticiye lider demek yanlıştır. Liderler örgüt içerisinden ya da dışarıdan insanların eylemlerini etkileyerek kendi izinden gitmelerini sağlar.

1.1 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, liderlik sürecini daha iyi anlatabilmek için farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar *Özellikler Teorisi*, *Davranışsal Yaklaşım*, *Liderlikte Durumsal Yaklaşımlar* ve *Modern Yaklaşımlar* olmak üzere dört kategoride ele alınabilir.

1.2 Özellikler Teorisi

Liderin özelliklerine birinci planda önem verilmesi ile ilgili olarak ortaya çıkan ilk yaklaşımdır. Liderlik; bireyin sahip olduğu özellikleri bakımından örgütün ya da topluluğun diğer bireylerinden farklı bir kişilikte olmasından dolayı bilgisi, hızlı karar verebilme yeteneği, olayları farklı açıdan gözetme, kendine güvenen ve yeniliklere ön ayak olma gibi bazı faktörlere odaklanmıştır. (Aksel, 2003: 24).

Özellikler kuramı liderleri diğer insanlardan farklılaştıran fiziksel, düşünsel ve kişisel özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelmiştir. Geçmişten bugüne gelişen süreçte lider olarak görülen kişilerin sahip oldukları özelliklerin etkinliği anlaşılacak istenmiş, liderin her ortamda ve her konuda en iyi ve doğru şekilde karar alan ve aldığı kararları uygulayan nitelikli güç olduğu görüşüne yer verilmiştir. İlerleyen yıllarda liderlik özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda lider *fiziksel*, *düşünsel*, *duygusal* ve *sosyal* özellikleri bakımından belirlenmeye çalışılmıştır:

- **Fiziksel Özellikler:** Yaş, boy, cinsiyet, güç, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma, etkileme.
- **Düşünsel Özellikler:** ileri görüşlü olmak, dikkat, inisiyatif almak, zekâ, bilgi, yetenekli olmak, sorumluluk, gerçekçi olmak.
- **Duygusal Özellikler:** Sevmek ve sevindirmek, kendini kontrol edebilme, algılama, hırslı olmak, başarı duygusu.
- **Sosyal Özellikler:** İletişim kurabilme yeteneği, dışa dönük olabilme, dostluk ve arkadaşlık yeteneği, kendini başkalarına kabul ettirebilme.

Özellikler Teorisine göre; bireylerin doğuştan gelen özellikleriyle lider olarak dünyaya geldikleri varsayılır. Diğer bir ifade ile liderliğin sonradan kazanılmadığı öngörülür. Özellikler teorisine göre doğuştan gelen olumlu özellikleriyle diğer bireylerden ayrılan insanlar, liderlik vasıflarına yatkındır; liderlik tanımı da bu özellikler bağlamında kavramsal gelişim göstermektedir.

Özellikler Teorisi'ne yöneltilen eleştiriler ise lider özelliklerinin genellikle soyut düşüncelerden oluşması, bu durumu ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlük doğurması, herhangi bir özelliğin farklı şekillerde algılanabilmesi/yorumlanabilmesi biçiminde olmuştur. Özellikler teorisine getirilen eleştiriler, araştırmacıları liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin örgüt içerisindeki davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Sonuç olarak, bireylerin kişisel özelliklerinin çoğu araştırmacının düşüncelerinin aksine, liderin örgüt içerisindeki başarısında belirleyici bir faktör olmadığı, genel olarak lideri örgütün ya da toplumun diğer üyelerinden ayıran her zaman kişisel özellikleri olmadığı aşikârdır (Okam, 1997; Aktaran: Başoğlu, 2006).

1.3 Davranışsal Yaklaşımlar

Özellik kuramlarının liderliği açıklarken soyut ifadelere sıklıkla yer vermesi ve kesin hükümde bulunamaması araştırmacıların liderin davranışlarını inceleme üzerinde yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Davranışçı kuramlar örgüt içerisinde liderin sergilemiş olduğu davranışları ve bunların sürekliliğini inceleyerek liderlerin davranışlarının temelinde yatan yönelimi ortaya çıkarmaya çalışmışlardır.

Liderlik üzerine yapılan araştırmaların sayısı ve nitelikleri arttıkça özellikler teorisindeki ifadelerin liderlik için yeterli olmayacağı ortaya çıkmıştır ve araştırmacılar liderlerin özelliklerinden ziyade davranışlarıyla ilgilenmeye başlamışlardır. Bu araştırmaların temelinde bireyin doğuştan gelen özelliği sayesinde değil de, lider olarak yetiştirilebileceği olgusu vardır. Liderliği açıklamaya çalışan bu yaklaşımın temel konusu liderleri örgüt içerisinde saygın, başarılı ve etkin kılan kişisel özelliklerinin yanında aldığı kararlar doğrultusunda sergilemiş olduğu davranışlarıdır. İnceleme konusu yapılan bu davranışlara; liderin örgüt içerisindeki iletişim düzeyi, otoritesini kullanım şekli, örgütün

amaçlarına ulaşmak konusunda yapmış olduğu planlamalar, yöneltme ve çalışanları takip etmesi örnek verilebilir.

Davranışçı kuram, liderin başarısını özellikleriyle değil davranışlarıyla açıklamaya çalışır. Davranışsal yaklaşımın yönetim bilimine yaptığı en önemli katkı, bağlı olduğu organizasyonda kişinin davranışlarının altında yatan nedenleri açıklamak olmuştur (Yukl, 1989: 73, Akt. Çiftçi, 2017: 51-53). Ownes (1976)'a göre, davranışsal yaklaşımın ele aldığı temel nokta, "liderleri etkili, yaratıcı, verimli ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, örgüt içerisinde astlarına karşı sergilediği davranışlarıdır". Özellikler kuramına göre lider, sahip olduğu kişisel özellikleri bakımından önemli bir rol oynamaktadır.

Davranışçılık kuramında ise, bir liderin örgüt içerisinde ya da dışarısında sergilediği hareketlerinin yanında, davranışlarının sürekliliği, aldığı kararlarla aynı doğrultuda olup olmadığı da önemlidir. Bu durumda davranışsal kuramının özellik kuramından farkı, davranışsal kuramın liderlik davranışlarını geliştirebilir olarak görmesidir.

Yukarıda ifade edilenlerine ek olarak davranışsal yaklaşımlara en önemli katkılar, Western Electric işletmesinin Hawthorne fabrikasında araştırmalarda bulunan Elton Mayo tarafından yapılmıştır. Bu kuramı temsil eden araştırmalar;

1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları,
2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları,
3. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi,
4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu,
5. Douglas Mc Gregor' un X ve Y Teorileri ile Rensis Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli (Eraslan, 2003: 33).

1.3.1 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmaları bürosu, liderin davranışlarındaki temel faktörün liderin örgüt içerisindeki takipçilerinin örgütün amaçlarına ve hedeflerine yönlendirme olduğunu söylerler. Araştırmacılara göre liderlik davranışının anlayış ve yapıyı harekete geçirme olmak üzere iki önemli boyutu vardır. Anlayış, liderin örgütteki çalışanlarla arasındaki güven ilişkisi, saygınlık görmesi liderin izleyenlerin duygu ve

düşüncelerini anlama derecesi olarak tanımlanabilir. Bu özelliğe sahip olan liderin davranışları arasında şunlar sayılabilir: (Ataman, 2001: 458).

- İş görenler iyi bir iş yaptıklarında, takdirini ifade eder.
- İş görenlerden yapabileceklerinden fazlasını talep etmez.
- İş görenlerin bireysel sorunlarıyla ilgilenir.
- Lider kolayca ulaşılabilir.
- İş görenlerini ödüllendirir.

İkinci boyut olan yapıyı harekete geçirme ise, Liderin, örgütün hedeflerini belirlemesi ve izleyicilerin amaç doğrultusunda yöneltilmesi ve örgütlenmesi, hedefe ulaşmak için planlamaların yapılması ve kontrol edilmesi olarak ifade edilebilir (Can, 2002: 210-211). Yapıyı harekete geçiren liderin davranışları aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Ataman, 2001: 458):

- İş görenleri belli görevlere atar.
- İşle ilgili standartları saptar.
- Çalışanlara işin gerekleri konusunda bilgi verir.
- Çalışanlar tarafından yapılacak işleri planlar.
- İşlerin yapılma usulleri konusunda çalışanları cesaretlendirir.

Aşağıdaki şekilde, dört ayrı liderlik şekli teorik olarak ifade edilmektedir.

Yüksek	Yoğun İlgi	Yoğun İlgi
	Düşük yapıyı harekete geçirme -1-	Yüksek yapıyı harekete geçirme -2-
Düşük	Az İlgi	Az İlgi
	Düşük yapıyı harekete geçirme -3-	Yüksek yapıyı hareket geçirme -4-
	Düşük	Yüksek
	Yapıyı Harekete Geçirme	

Şekil 1: (Kaynak) Arthur Bedelan, Organizational Behavior, Orlando: The Dreyden Press, 1989.

Şekle göre, ikinci bölmedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterirken; dördüncü bölmedeki lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir davranış göstermektedirler (Zel, 2001: 103).

Lider örgüt içerisindeki çalışmaların üzerinde dururken yüksek ilgi ve çalışma faaliyetlerini gözden geçirme, planlama, denetleme ve üyeleri harekete geçirecek örgütlemeleri yaparak örgütsel yapıyı harekete geçirme gibi kavramları aynı anda

sergiler. İlginin yüksek çalışan doyumuyla ilişkisi yapılan çalışmalarla genelleştirilirken, yüksek performansla daha az, hatta nadiren ilişki bulunmuştur (Keçecioglu, 1998: 125-126).

1.3.2 Michigan Yaklaşımı

1947'lerde Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönteminde yapılan bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin memnuniyetlerini ve grubun ortaya koyduğu ürünün miktarına katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, rahatsızlıklar, güdüleme, devamsızlık, maliyet gibi kriterler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, lider davranışlarının işe yönelen ve kişiye yönelen olarak iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür.

İşe Yönelen Lider: Örgüt üyelerinin önceden belirlenmiş olan çalışma kurallarına ve yöntemlerine uygun bir şekilde çalışıp çalışmadıklarını kontrol ederek; genellikle mevkisine dayanan resmi (formel) gücünü kullanarak ya da cezalandırma şeklinde bir davranış göstermektedir (Yaşbaş, 2011:8).

Kişiye Yönelen Lider: Yetki devrini esas alan, örgüt üyelerinin iş tatminlerini arttıracak çalışma şartlarının oluşturulması ve mevcutta var olan şartların geliştirilmesinde çalışan, örgüt çalışanlarının kişisel gelişimlerini takip eden, bu bağlamda ilerlemelerinde yardımcı olacak programlar oluşturan ve bunlarla yakından ilgilenen davranışlar göstermektedir. (Koçel, 2010:579 Akt. Kaplan, 2017: 35).

1.3.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Genellikle örgüt geliştirme programlarında kullanılan bu model, liderlerin örgüt çalışanlarına davranışlarında öncelik verdikleri faktörleri iki grupta toplamış bulunmaktadır. Yöneticilerin liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak insana ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır (Pazarbaş, 2012: 29).

sistemiyle cezalandırma sistemini bir arada kullanır. Örgüt için alınacak önemli kararları lider kendisi alırken, önem derecesi düşük olan konularla ilgili kararların alınmasında takipçilerin düşüncelerine değer verilmektedir (Kaplan, 2017: 36).

- **Katılımcı Danışan Lider (Sistem3):** Bu liderlik tipinde; takipçilerine güvenen ve karar alma sürecinde astlarının fikirlerini alan ve bunları uygulamaktan itina etmeyen bir liderlik davranışı vardır. Astlarını cezalandırma, korkutma yoluna başvurmadan, cesaretlendirme, ödüllendirme ve bireysel ilişkilerini geliştirerek motive etmeye çalışır. İletişim ağını aşağıdan yukarıya doğru kurarak lider ve çalışanlar arasında iletişim sorunu olmayan davranış biçimidir (Çiftçi, 2018: 41).
- **Demokratik Lider (Sistem4):** yaratıcılığa, verimliliğe ve etkinliğe pozitif anlamda en fazla etki eden sistemdir.. Bu liderlik tipinde ise liderler örgüt çalışanlarına tamamen güvenirlere ve güvendiklerini belli etmekten çekinmezler. Her türlü karar alma sürecinde herkesin katılım sağlanması beklenir. Bireysel olarak tüm çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi konusunda destek sağlanır ve takım çalışmasının önemini vurgulayan liderlik tipidir. Astlarla etkili iletişim kurmaya çalışılan liderlik davranışları bu sistemin önemli özelliklerindedir (Khumalo 2015: 39, Akt. Çiftçi 2018:42, Kaplan 2017:36).

1.3.5 Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Liderlerin insan davranışları hakkındaki düşünceleri kişilerin davranışlarıyla aynı doğrultudadır. Mc Gregor'a göre liderlerin davranışları X Teorisi ve Y Teorisi olarak birbirlerine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir (Koçel, 2011: 580-582).

Mc Gregor'a göre X Teorisinde liderleri yönlendiren varsayımlar şunlardır (Robbins, 1990; Akt. Memis, 2006: 15);

- İş yapanlar çalışmayı sevmezler ve sürekli işi aksatmak isterler.
- İş yapanlar çalışmaktan hoşlanmadıklarından dolayı şirketin belirlenen amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için denetlenmeleri ve uyarılmaları gerekir.
- İş görenler herhangi bir sorumluluk almak istemezler ve sürekli başkaları tarafından dürtülme içerisinde olurlar.
- İş görenler için kendi çıkarları ve güvenlikleri ön plandadır.

X teorisindeki çalışanlara karşı olumsuz bir bakış açısının aksine Y teorisi olumlu bir bakışa sahiptir. Buna göre Y Teorisinin varsayımları şunlardır:

- İş yapanlara göre çalışmak dinlenmek gibi doğal bir süreçtir.
- İş gören kişiler örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için çaba sarf ederler.
- Sorumluluk almaktan kaçınmazlar. Sorumluluk almak için her zaman hazırdırlar.
- Karar alırken yaratıcı fikirler sunarak örgüt bütününde artı değer yaratmaya çalışırlar.

Bu modele göre X Teorisinin varsayımlarını benimseyen liderler örgüt içerisinde baskıcı ve müdahale etmeye yakın bir davranış sergilerken, Y teorisinin varsayımlarını kabul eden liderler anlayışlı, demokratik, çalışanların katılımını önemseyen davranış sergilerler.

1.4 Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda liderin davranışlarının içinde bulunduğu durum ve koşula göre değişkenlik göstereceğidir. Liderin davranışlarını değiştiren unsurlar, kendini izleyen kişiler, çevre, hedef ve amaçlardır. Örneğin bazı durumlarda daha katılımcı bir yaklaşım gerekirken, diğerleri otokratik tarzı gerektirebilir. Ayrıca kurulusun farklı düzeylerinde, gerekli liderlik tarzı açısından farklılıklar olabilir (Bolden vd., 2003:6).

Aşağıda durumsal liderlikle ilgili yapılan çalışmalar anlatılmıştır.

1.4.1 Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler'e göre tek bir liderlik biçiminden söz edilemez. İçinde bulunulan durumlara göre etkili olabilecek farklı liderlik tarzları bulunmaktadır. Bazı liderler bir örgütte başarıya ulaşabilirken farklı bir örgütte başarısız olabilirler. O yüzden liderin içerisinde bulunduğu ortamın özellikleri lider açısından son derece önemlidir. Lider açısından, lider ile onu takip edenler arasındaki ilişki, görevin ya da yapılacak işin yapılandırılma derecesi, liderin sahip olduğu mevkiinin gücü gibi unsurlar onun liderlik davranışlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler. Lider ve izleyenleri arasında karşılıklı olarak sevgi, saygı ve güvene dayanan bir ilişki bulunmalıdır. Görev yapılandırılırken hedef, amaç ve prosedürlerin lider tarafından anlaşılır bir şekilde açıklanması gereklidir.

Bu kurama çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Bunlar; liderin örgüt içerisindeki takipçilerini dikkate almaması, liderin ve diğer çalışanların aynı yeterlilikte görülmesi, yetiştiği coğrafya ve kültürün etkilerinin göz ardı edilmesidir. (Erçetin, 2000: 39-42).

Fiedler'in modelinde dikkate aldığı değişkenler örgüt içerisindeki değişkenlerin grubun başarısında nasıl etkili olduğudur. Oysaki liderler örgüt içerisindeki takipçileri sayesinde örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlarken diğer bir taraftan kendi çıkarları doğrultusunda izleyicileriyle yakın ilişki içerisinde olan kişilerdir. Ayrıca, örgütün üst mevkilerinde yer alan liderlerin davranış tarzları içerisinde bulunduğu örgütün koşullarından daha fazla etkilenmektedir (Erren, 1993: 34).

1.4.2 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Hersey ve diğ. araştırdığı bu model liderin örgüt içerisindeki etkinliği ve takipçilerini yönlendirmesi örgüt çalışanlarının gelişim düzeylerine bağlı olduğunu ifade etmektedir (Tiryaki, 2008: 20). Bu modelin en önemli özelliği örgütün çalışanlarının “gelişmişlik ” ya da “hazır olma” derecesine göre ele alınmasıdır. (Ören, 2006: 29-31).

Bu modele göre liderler iki tür davranış sergilerler;

Otoriter Davranış: Lider tek taraflı iletişim yöntemi kullanır. Astlarına görevlendirmeye ilgili bilgi verir, neyi, nerede, ne zaman, nasıl yapacaklarını söyleyip onları denetler.

Destekleyici Davranış: İki taraflı iletişim kurulur. Lider astlarını dinler, fikirlerini önemser, destek verip kararların alınma sürecine onları dâhil eder.

1.4.3 House ve Evans'ın Amaç - Yol Teorisi

Martin Evans ve Robert House'un 1970'lerde geliştirdikleri bu teoride liderin örgüt içerisinde sergilemiş olduğu davranışlara odaklanırlar. Lider davranışlarını bulunduğu ortamın durumuna göre sergiler. Bu teorinin amacı lideri örgüt içerisindeki izleyicilerini harekete geçirmesidir (Keçecioğlu, 2003: 182-183). Amaç yol teorisi liderin örgüt içerisinde sergilediği davranışlarla izleyenleri harekete geçirmesi ve motivasyonlarını yükselterek performanslarını nasıl arttıracaklarını açıklamaya çalışır (Koçel, 2005: 603). Buna göre liderlerin örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşılmasını sağlamak ve çalışanları tatmin etmek gibi önemli görevi vardır (Özkalp ve Kirel, 1996; Akt. Budak ve Budak, 2004: 413- 414).

Bu modelde astların davranışlarının iki etkene bağlı olduğu ortaya çıkar. Bunlardan ilki, yapılacak işin bireyi bir sonuca (ödüle) götürme ihtimali; ikincisi ise, varılacak sonucun arzu edilme derecesidir. Bu teoride dört farklı liderlik yaklaşımı görülmektedir. Bunlar; yol gösterici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarıyı amaçlayan liderliktir (Northcraft,1994; aktaran Bayram, 2013: 27).

1.4.5 Vroom – Yetton'un Karar Verme Modeli

Vroom ve Yetton'un geliştirdikleri yaklaşım, yukarıda belirtilen amaç-yol yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçimini, liderin organizasyon içerisindeki konumuyla ilişkili olduğunu ve bu yüzden farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Karar verme modelinde liderin sergilediği davranışlarıyla karar verme sürecinin birbirine bağımlı olduğunu, astların karar süreçlerindeki söz haklarına ilişkin standartları belirlemeye yönelmiştir. Modele göre; liderin adlıği kararın niteliği ve önemi çalışanlar tarafından benimsenmesine bağlıdır (Uzun, 2005: 16). Bu model liderin bazı zamanlarda farklı liderlik modelleri göstereceğini belirtmektedir. Kimseye danışmadan bireysel olarak karar her zaman ve her durumda doğru olmayabilir. O yüzden astların kararların paylaşılmasındaki önemini vurgular. Alınan kararlar değerlendirilirken lider alternatif oluşturan kararları da göz önüne alıp değerlendirmeli ve karşılaştırma yapmalı, alınan kararlarda ast sayısının fazla olmasına dikkat etmelidir. Bu yaklaşım özel bir lider biçiminden bahsetmeyip, örgüt içerisinde belirli durumlarda alınacak kararlarda örgütün üyelerinin belirli derecede katılımını sağlayan liderlerden söz etmektedir (Gecikli; 2012: 129).

1.5 Modern Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde örgütlerin verimliliklerini ve rekabet güçlerini arttırmak amacıyla çok fazla liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Sürekli bir değişimin olmasından dolayı liderlik yaklaşımlarında da değişimler görülmektedir. Liderlik yaklaşımıyla ilgili son yıllarda yapılan bazı araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

1.5.1 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, örgüt üyelerinin davranışlarında değişimler oluşturma ve örgütün görev ve hedeflerine uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamlarda ifade edilmektedir. Karizmatik liderler, sahip olduğu karizmatik özellikleri sayesinde örgütün üyelerini arkasından sürüklemeye yetkinliğine sahiptir (Koçel, 2005: 604-605).

Karizmatik liderde bulunması gereken temel özellikler; saygı ve güven duyulan, kendisine sadık olan kitlelere sahip olma, yüksek performansta, verimlilik gösteren, özgüveni son derece yüksek olan, astlarının davranış biçimlerini kişisel özellikleriyle etkileyebilen, kendisine mutlak şekilde itaat edilen kişi özelliklerindedir. Karizmatik liderler iyi derecede ikna etme ve tartışma kabiliyetine sahiptirler. Yüksek özgüvenlerinden dolayı radikal kararları almaktan çekinmezler ve aldıkları kararları inançlı, tutarlı bir şekilde savunurlar. Bu özelliklere sahip liderler son derece de kararlıdırlar. Duyguları arasında karmaşa veya zayıflık yaşamazlar. Güç, inanç, idealist olmak, karizmatik liderlerin en çok ilgilendikleri konulardandır. Kitlelerini etkileyebilmek için güce ihtiyaç duyarlar.

Karizmatik liderler güçlerinin ve yeteneklerinin farkındadırlar ve bu yönlerini geliştirmek adına yatırımlar yaparlar.

1.5.2 Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik; kendisini takip edenlerin neleri, ne zaman, ne şekilde yapması gerektiğini izleyenlerine belirterek yol gösteren bir liderlik biçimidir. Bu liderlik yaklaşımının görüldüğü örgütlerde kısa sürede daha verimli ve kaliteli çıktılara ulaşılabilir. Etkileşimci liderler; kısa zamanda örgütün başta finansal olmak üzere hedeflerine ulaşmak kazanç sağlamak için bölümlendirilmiş bireysel görevlendirmeler sağlayarak ulaşmayı amaçlar. Etkileşimci liderler, çalışanlarının isteklerini bilir ve onların istekleri doğrultusunda belirli ödüllendirmelerle motive eder. Kısacası yetkilerini çalışanları ödüllendirme ve statü verme şeklinde kullanarak daha fazla çaba göstermelerini sağlar. Etkileşimci liderlikte ast ve üstün birbirine karşılıklı olarak bağlılıkları önemlidir.

1.5.3 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm kavramının kullanılmasındaki amaç değişim kavramının bir noktadan bir noktaya geçişi tam olarak anlatamamasıdır (Akdemir, 1997:143). Tarih boyunca sürekli olarak değişimler ya da dönüşümler gerçekleşmiştir ve gerçekleşmeye devam edecektir. Örgütler sürekli olarak değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmeye çalışmak için değişim ve dönüşüm yaşamak zorundadırlar. Bu köklü değişimleri ve dönüşümleri yapabilecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Değişim, bir olayın ya da durumun geliştirilmesi olarak ifade edilir. Dönüşüm ise belirli bir yapının hızlı bir biçimde başka bir şekle getirilmesi/geçirilmesi olarak ifade edilmektedir (Akdemir, 1997: 142). Dönüşümcü liderler; örgütleri çevresiyle uyumlu bir konuma getirebilmek için gerekli

dönüşümleri sağlamayı hedefleyen ve örgüt içerisindeki öğrenmeyi kolaylaştırmayı hedeflerler. Çalışanların örgütün hedeflerine ve amaçlarına karşı bir bağlılık oluşturmalarını sağlarlar. Kendisini izleyenleri, yüksek hedefler belirlemeleri ve kendilerinden beklenen performansın üstüne çıkmaları için motive ederler.

Dönüşümcü liderler örgüt kültürü oluşturmaya çalışırlar ve çalışanların gelişimi üzerine odaklanırlar. Saygı, cesaret, güven oluşturarak izleyicilerini etkilemek ve amaçlarına ulaşmak için onlara misyon kazandırmaya çalışırlar. Örgütün amaçlarını kişinin kendi amaçlarından önde tutmalarını sağlamak için örgüt kültürü bilincini izleyenlerde ön planda tutmaya çalışırlar.

İKİNCİ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK

Otantiklik kavramının temeli Yunan felsefesine dayanmaktadır ve psikolojinin inceleme alanına girebilmektedir (Yaşbay, 2011: 60). İngilizce “authentic” kelimesinden gelen otantik kelimesi sözcüklerde “doğrucu, gerçekçi, şeffaf, özgün” gibi anlamlara gelmektedir.

Otantiklik kavramının ortaya çıkmasıyla liderlik yazınında araştırılmaya aşılmıştır. Otantiklik, “bireyin; kendine ait olan inançlarına, karakterine, tercihlerine ve duygularına olan bağlılığı ile ölçülmektedir”. Yani otantiklikte ölçüt kişinin kendini bilmesi ve bunu kabul etmesidir denilebilir (Tabak vd. 2012: 93). Whitehead’a göre otantik liderler, kendinin farkında olan ve gelişime açık, örgütün ve takipçilerinin gelişimini hedefleyen, ahlaki boyutu yüksek, şeffaf ve güvenin ön planda olduğu bir çalışma oluşturmaya çalışırlar (Hırlak ve Taşlıyan 2018: 5)

Otantik ya da özgün liderlik, açık sözlü olan, kurumsal bağlılıkları olan, şeffaf duruşa sahip, sorumluluk sahibi, samimiyet ilkesine sahip, görüldüğü gibi olan, kendilerini oldukları gibi ifade eden, sahip olduğu statüye sığınmayan, ilişkilerini karşılıklı samimiyet, sevgi ve güven üzerine kuran kişilerde görülen bir liderliktir (Yılmaz, 2017: 10). Otantik liderlik özellik bakımından gerçekçilik, doğruluk ve samimiyet çerçevesinde ele alınmaktadır. Gardner ve arkadaşlarına göre otantik liderliğin temelinde kendine karşı dürüstlük önemli bir yer tutar. Kişi ilk başta kendine karşı dürüst olmalıdır ki çevresinin güvenini kazanabilsin ve izleyicilerine bu konuda örnek olabilsin (Keser, 2013: 58-59, Kaplan, 2017: 50-53). Bu bağlamda otantik liderlik, bilginin ön planda olduğu, inançlarından güç alan ve etkili yönetme becerisine sahip olan bir liderlik biçimidir (Cosar, 2011: 29, Kaplan, 2017: 61).

Otantik liderler; kim olduklarını, nerede nasıl davranacaklarını bilirler. Davranışlarında şeffaflık, dürüstlük ve tutarlılık gösteren ve kişilere güven, iyimserlik, samimiyet ve saygı gibi değerleri aktaran ve bu davranışlarından dolayı saygı duyulan kişilerdir (Coşar, 2011: 29-31). Algıları sürekli açıktır ve çevresinde olup bitenleri sürekli takip ederler. Karar alma aşamasında örgütün ya da toplumun ahlaki değerlerini göz ardı etmezler ve sürekli olarak bilgiyi astları ve üstleriyle paylaşan bir yapıdadırlar (Keser, 2013: 60-62). Böylece kendi bildikleri ve istediklerini karşısındaki kişilere net bir şekilde aktarmış olurlar. Bu şekilde de kendisinin ne yapmak istediğini ve ast-üstlerinden ne beklediğini açıkça ortaya koyar.

Otantikliğin temelinde bireyin kendine olan dürüstlüğü vardır. Başka bir deyişle kişinin; karakterine, inançlarına ve değerlerine, tercihlerine ve duygularına şartlar ne olursa olsun sıkıca bağlı kalıyor ise otantiktir (Kılıç, 2015: 30) Otantik liderler özgün kişilerdir ve hem davranış açısından hem de karar alış ve kararlarının ahlaki boyutu açısından kimseyi taklit etmezler.

Örgütlerde otantik liderler astlarını ikna etme çabasına girmezler. Çünkü astlar liderlerini, samimi açık, dürüst davranışlar göstermesi, doğal olması, kendilerinin düşüncelerine önem vermesi, kişisel gelişimlerini takip etmesinden dolayı kendiliğinden takip ederler (Coşar, 2011: 28-34). Otantik liderler davranışlarında tutarlıdırlar ve şartlar ne olursa olsun kararlarından ve ahlaki değerlerinden ödün vermezler.

Yapılan araştırmalara bakıldığında otantik liderlik dört boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar;

Öz Farkındalık; kişinin kendi bildikleri, kendi inandıkları ve amaçları etrafında hareket etmesidir. Yani bireyin kendini tanıması, bilmesidir (Walumbwa vd., 2008, s. 95). Kişi kimliğini, zayıf ve güçlü yönlerini, duygularını bilir ve bunlara göre hayatını şekillendirir. Bir bakıma hayatını kendinin farkında olarak anlamlandırmasıdır. Kendinin farkında olmasından dolayı karşısındakilere kendisini net bir şekilde anlatabilir ve çevresindekilerin hissettiklerini, duygu ve düşüncelerini, hedef ve amaçlarını, değerlerini anlayıp analiz edebilir (Tabak, 2012: 202, Kaplan, 2017:52). Bireylerin öz farkındalıkları ne kadar yüksek olursa kendi temel değerlerini bilmeleri o derece yüksek olacaktır.

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme; bu boyut liderin karar verme aşamasında sahip olduğu tüm bilgileri değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Karar verme aşamasında olabildiğince farklı düşünceleri ele alarak karar vermeye çalışırlar. Liderler her türlü bilgiyi ele alır ve tarafsız bir biçimde yorumlamaya çalışırlar (Çiftçi, 2018: 58-59). Otantik liderler farklı görevlerde yer alan, farklı kademelerde çalışan kişilerin görüşlerini ifade etmelerini, farklı bakış açısı sunmalarını ister ve bu fikirleri karar almada değerlendirmeye çalışırlar.

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı; Bireylerin kendi içinde özümledikleri ahlaki boyutlar, davranışlarını ve kendilerini bilmeleri adına bir kılavuz olarak kabul edilmektedir (Coşar, 2011: 39). Yani bu kavram, bireylerin ihtiyaçları, inançları, içselleştirdiği değerleri, yetiştiği kültür ve eğitimiyle uyumlu olarak sergilediği

davranışlarla ilgilidir (Tabak vd. 2012, s. 96). Liderin yüksek ahlaki değerlere ve anlayışa sahip olması aynı zamanda örgüt içerisinde de bu anlayışın yerleşmesinde önemli derecede etkilidir.

İlişkilerde Şeffaflık; Otantik liderlerin duygularını ve hislerini örgüt içerisindeki astlarına yansıtıran takipçilerine karşı dürüst, samimi ve şeffaf olmaları şeklinde ifade edilmiştir (Erkutlu, 2014: 41). Verilen sözlerle ve eylemler arasında tutarlılık olmalıdır. Tutarlılık yoksa eğer ilişkilerde güvensizlik ortaya çıkabilmektedir (Kaplan, 2017: 53) İlişkilerde şeffaflık, örgüt üyelerinin birbirlerine karşı bilgiyi açık ve anlaşılır bir biçimde paylaşmalarından dolayı otantik liderliğin kritik bir unsurudur (Gündoğdu, 2010: 16). İlişkilerde şeffaflığı sağlayan liderlerin izleyicileri tarafından daha otantik olarak görüldüğü gözlemlenmiştir.

2.1 Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, bu tür liderlere ait birçok özellik belirlenmiştir. Yapılan tanımlamalara bakıldığında en belirgin özellikleri özgün olmaları ve taklitlerden uzak oluşlarıdır.

Toor ve Ofori (2008), “otantik liderleri, yüksek motivasyon, gelişmiş ahlaki boyut, disiplinli olmaları, çevresindekileri önemsemesi, izleyicileri tarafından güvenilen kişi olması, her zaman pozitif olması gibi özellikleri ile tanımlamaktadır. Otantik liderler kendilerini sürekli olarak geliştirmeye çalışırlar. Kararlı ve istikrarlıdırlar. İnsan ilişkilerine çok fazla önem verirler ve disiplinli çalışırlar. İzleyenlerini ikna etmeye doğrudan çalışmazlar. İkna etmek konusunda kendi öz değerleri, topluma yararlı olma isteği ve bu doğrultuda sergiledikleri davranışlarla örnek olurlar (Dinçer, 2013: 52).

Otantik liderler ve izleyenleri arasındaki ilişki örgüt içerisinde güven, saygı ve rahatlık, süreklilik ve sürdürülebilir olmak gibi olumlu sonuçlar vardır. Ahlaki değerleriyle örtüşen davranışlarını örgüt içerisinde örnek olmaya ve örgütü daha ileriye taşımak amaçlı kullanırlar. Avolio ve arkadaşları otantik liderliğin manevi ve ahlaki bir liderlik olduğunu dile getirmiştir (Özdemir 2017: 5-9).

Bir başka araştırmada ise otantik liderlerin tutarlı ve kendilerini geliştirmeye odaklanmış olmalarına değinilmiştir (Coşar, 2011: 39). Bu araştırmada aynı zamanda otantik liderliğin;

- Kendi amaçlarını anlamak,

- Davranışları sağlam değerlere dayandırmak,
- Hissettikleri ve içselleştirdiği inançlar doğrultusunda oluşan değerleri ile liderlik etmek,
- İzleyicileri ile güçlü ilişkiler kurmak,
- Planlı ve disiplinli çalışmak biçiminde beş temel faktörü olduğu belirtilmektedir.

Otantik liderler toplum veya örgüt içerisinde genel görüş ve beklentilere uygun olarak davranmak yerine, kendi görüş ve değer yargılarına, bilgi birikimine ve tecrübelerine göre karar vermeyi tercih ederler. Nedeni de otantik liderler makam, para, şöhret, tebrik edilmek, güç elde etmek yerine insanlara yardım etmek ve yol göstermek, gelişimlerine katkıda bulunmak, toplumu ya da örgütü güçlendirmeyi önemsediklerinden dolayı liderlik yaparlar (Yaşbay, 2011: 43).

Otantik liderler bilgiye, tecrübeye, ahlaki değerlere ve insan ilişkilerine verdikleri önemle örgüt içerisinde olumlu bir iklim yaratmayı amaçlarlar. Bu sayede ortak bir örgüt kültürü oluşturmayı ve örgüte olan bağlılık duygusu, üyelerin işlerine sahip çıkma boyutu gibi örgütsel tutumların gelişmesine yardımcı olmaya çalıştıkları görülmektedir (Akgündüz, 2012: 20-24). Bu sayede performans artışı, işten ayrılmaların azalması gibi olumlu sonuçlara katkı sağlamaya çalışırlar.

Yapılan araştırmalara göre otantik liderlere ait diğer belirgin özellikler ise (Shamir ve Eilam 2005: 397; Illies, Morgeson ve Nahrgang 2005: 373-375; Whitehead 2009: 850; May vd. 2003: 2-4; Walumbwa008: 8, Akt. Çiftçi, 2017: 53);

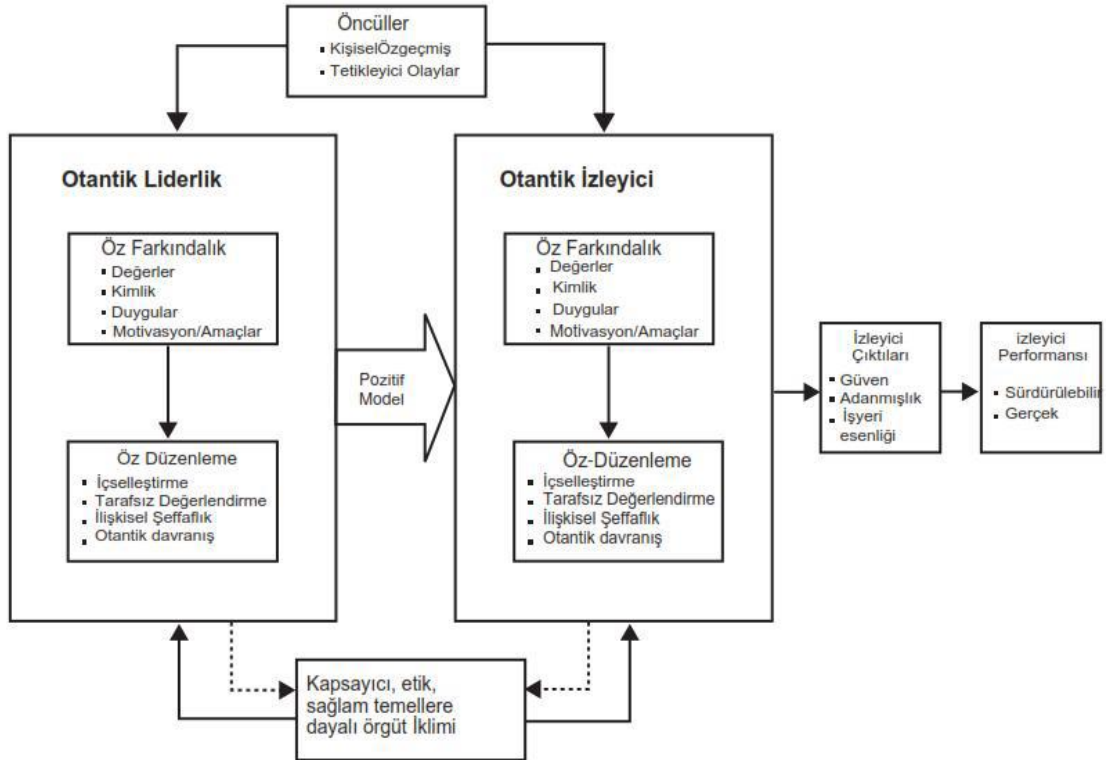
- Otantik liderlerin liderlikleri sahte değildir.
- Otantik liderler özgün ve farklıdırlar.
- Otantik liderlerin sergilediği davranışlar inandıklarıyla örtüşmektedir.
- Otantik liderler insanlarla geçici ilişki kurmaktan kaçınarak uzun süreli kalıcı ilişkiler kurmak için çabalarlar.
- Otantik liderler sürekli olarak eksiklerini tamamlamaya çalışırlar.
- Otantik liderler, inandıkları değerlere sıkı sıkıya bağlıdırlar.
- Otantik liderler, örgüt içerisindeki astlarına güvenmekten kaçınmazlar.
- Otantik liderler örgüt içerisinde ılımlı bir hava yaratmak için çalışırlar.
- Otantik liderler, herkes tarafından güvenilen, ılımlı pozitif kişilerdir.

- Ortaya çıkan problemler karşısında her zaman olumlu bakış açısına sahiptirler.

2.2 Otantik Liderliğin Öncülleri

Otantik liderlik bir süreç olarak incelendiğinde bu sürecin tam olarak anlaşılabilmesi için tüm unsurların ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir. Otantik Liderlik kavramının öncüllerini belirleme konusunda en ilgi çeken iki çalışma Gardner ve Peus tarafından yapılmıştır. Her iki araştırmada belirlenen öncüller ve açıklamaları aşağıda yer almaktadır (Çiftçi, 2017: 60).

Gardner vd. (2005), otantik liderliğin öncüllerini Şekil 2.1’de görülen model ile açıklamış ve bu öncelleri “Kişisel Özgeçmiş” ve “Tetikleyici Olaylar” olarak ifade etmiştir.



Şekil 3: Otantik liderliğin öncülleri ve otantik lider-izleyici ilişkisi (Gardner 2005: 346)

2.2.1 Kişisel Özgeçmiş

Bireylerin geçmişte yaşamış olduğu pozitif ya da negatif değişimler, olumlu veya olumsuz duygu durumları ve bulunduğu ortamlardaki gelişen olaylar yaşamlarının ileriki dönemlerinde liderlik gelişiminde izleyeceklerin yol belirleyicisi olabilir (Coşar 2011: 40-41) Bireyin aile yapısı, yetiştiği coğrafya, almış olduğu eğitim, iş yaşamındaki

deneyimleri ve tecrübeleri kişinin özgeçmişini oluşturur. Özgeçmiş, otantik liderler açısından iki şekilde değerlendirilir. Bunlardan ilki otantik liderlerin otantik olarak algılanmasını sağlayan açık sözlülük, ilişkilerde şeffaf olmak, her konuda dürüst davranmak, güvenilir olmak gibi olumlu özellikleri edinmelerinde etkili olan yaşamsal deneyimleridir. Diğeri ise otantik liderlerin davranışlarıyla kendilerini izleyenlerde bıraktıkları olumlu etki ve yaşadıkları tecrübelerden dolayı gerçekleştirdikleri değişimdir (Çiftçi, 2017: 60).

2.2.2 Tetikleyici Olaylar

Bireyin hayatını ve gelişimi etkileyecek çevresel ya da psikolojik olarak meydana gelen olumlu veya olumsuz her türlü olaydır. (Gezer 2015: 44). Olumlu tetikleyici olaylara, kazanılan önemli başarılar elde etmek, terfiler ya da kendi bakış açısını değiştirecek olaylara farklı yorumlarda bulunmasını sağlayacak birisiyle tanışması ve iletişim kurması, farklı bir coğrafyada farklı kültürleri keşfetme fırsatı bulmak örnek verilebilir. Olumsuz tetikleyici olaylar ise kişinin hayatında önemli olan bir kişinin kaybı, maddi sıkıntılar ve sağlık problemleri olabilir. Gardner vd. (2005), “geliştirdikleri modelde olumlu ve olumsuz tetikleyici olayların, liderin öz farkındalık düzeyini arttırmada hızlandırıcı bir rol üstlendiğini belirtmektedir” (Çiftçi, 2017: 62).

2.2.3 Benlik Bilgisi

Benlik bilgisi bireyin gerçek benliğini bulabilmek için yoğun çaba harcadığı bir süreçtir. Otantik liderlerin, otantik davranabilmesi ve buna uygun düşünebilmesi için öncelikle kendi benliklerini bilmeleri gerekir. Değerleri, inandıkları ile güçlü ve zayıf yönleri hakkındaki benlik bilgisi liderlerin onu izleyenleri tarafından otantik olarak algılanmasının ön şartıdır. Kendini tanımak, inandığı değerlere ve aldığı kararlara sadık kalması açısından oldukça önemlidir. Benlik bilgisi, otantik lidere aynı zamanda eksiklerini fark etmesini ifade etmektedir. Kişinin temel değerlerini denetlemesine fırsat tanımaktadır (Koçak, 2019: 14-19).

Benlik bilgisi, otantik liderliğin bileşenlerinden olan “Öz farkındalık” kavramından iki temel noktada farklılaşmaktadır. İlk olarak, benlik bilinci, bireyin güçlü ve zayıf yönlerini, inançlarıyla davranışlarının ne kadar örtüştüğünü tanımlarken, öz farkındalık ise bireyin güçlü ve zayıf yönlerini eleştirmesi ve sürekli olarak kendini denetlemesi olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle benlik bilgisi liderin kendine ait güdülerinin, hislerinin ve sahip olduğu bilgi düzeyinin bilincinde olmasıdır. Öz

farkındalık ise sahip olduğu bilgi sayesinde kendisine duyulan saygınlıktan dolayı oluşan öz güveni ifade etmektedir (Çiftçi, 2017: 63).

2.2.4 Öz Tutarlılık

Liderlerin otantik olarak algılanmasında kendinin farkında olması, güçlü zayıf yönlerini bilmesinin yanında, kendi değer yargıları ve inançlarıyla sergilemiş olduğu davranışlarının tutarlılık göstermesi önemlidir. Bu sebepten dolayı öz tutarlılık otantik liderliğin öncüllerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Gülbudak, 2011: 74). Otantik liderleri otantik olmayan liderlerden ayıran en belirgin özelliklerden birisi inançları, kişisel değerleri ve kararlarının davranışlarıyla tutarlı olmasıdır. İzleyenlerin liderlerinin değer yargıları ve inançlarıyla davranışları arasındaki uyumu gördüklerinde liderlerini otantik olarak algılamalarına neden olur. Bu nedenlerden dolayı öz tutarlılık otantik liderliğin öncülü olarak kabul edilmektedir (Keser, 2013: 64).

2.3 Otantik Liderliğin Ardılları

Sürekli ve hızlı bir şekilde değişen rekabet ortamı, örgütleri ve örgüt çalışanlarını, çevresel şartlardaki değişimle beraber çeşitli fırsatlarla ve tehditlerle karşı karşıya getirmektedir. Bu kapsamda işletmeler, uzun dönemli planlarını faaliyete sokabilmek ve amaçlarını gerçekleştirecek donanımlı ve bilgili iş gücünü bulma yoluna giderler (Polat vd. 2010). Bunu sağlamanın yolu örgütüne bağlı ve güvenen, örgüt hedeflerini kendi hedefleriymişçesine içselleştiren, olumsuz davranışlara yer vermeyen, örgütünü kendisinin gibi gören iş gücüne sahip olunması şeklinde ifade etmek mümkündür.

Otantik liderlerin örgüt içerisinde oluşturdukları pozitif etki, şeffaf olarak alınan kararlar ve etkili iletişimle izleyicilere aktardıkları güvene bağlı olarak örgüt içerisinde önemli değişiklikler yaratabileceklerini ileri sürmektedirler (Özdemir, 2017: 9)

Otantik liderliğin ardılı olarak; örgütsel bağlılık, güven, örgütsel iyi oluş ve izleyici performansı incelenmiş ve aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.3.1 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın, örgütün hedeflerine ve amaçlarına herhangi bir beklentiye girmeden karşılıksız olarak bağlılığı şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlar, örgütlerine ne kadar yüksek seviyede bağlı iseler kişisel çıkarlarından uzak, sadece örgütün hedefleri için kendi kapasitelerinin üstünde performans göstermeye de o kadar

çok gayret ederler. Ayrıca örgütlerine olan inançları yüksek olur ve alınan kararları sorgulamadan üzerine düşeni yapmaya çalışırlar (Yaşbay, 2011: 76-77).

Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların genelinde örgütsel bağlılık ve otantik liderliğin birbirini etkilediği ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Gül ve Alacalar, 2014: 548). Başka bir deyişle örgüt çalışanlarının liderlerini otantik algılamaları yükseldikçe örgüte olan bağlılıkları ve performans seviyeleri de pozitif bir şekilde artmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığın otantik liderliğin ardılı olduğu görüşünü doğrulamaktadır.

2.3.2 Güven

Güven, bir kişi ya da belirli bir gruba ilişkin mevcut durumda ve gelecekte meydana gelmesi olası eylemlerinin zararlı olmayacağı, faydalı olacağı yönündeki inancı olarak tanımlanmaktadır (Çiftçi 2017: 65). Otantik liderlerin kendisini izleyenlerle karşılıklı olarak kurduğu tarafsız, şeffaf ve etkili iletişimin sağlam bir temele oturması güven unsurunun varlığını gerekli kılar. Otantik lider ve izleyiciler arasındaki güven ilişkisinin gelişmesi, liderlerinin vermiş olduğu kararların doğruluğuna olan inançlarının artmasını sağlayacaktır. Karşılıklı olarak güven duygusunun gelişmesi örgütün yapısına da etki eder (Karatürk, 2015: 20). Örgüt çalışanlarının örgüte karşı olan güvenlerinin pekişmesi, performanslarına ve örgüte olan bağlılıklarına da yansır. Örgüt, lider ve izleyenleri arasındaki güven ilişkisi örgüt çalışanlarının bağlılığını artırır, bu da hedef ve amaçlara daha üst düzeyde ulaşılmasını sağlar. Liderler kendi değer ve inançlarını izleyicilerine aktarmaktaki engelleri daha çabuk aşarlar. İzleyenler de örgütün ve liderlerinin amaç ve hedeflerini içselleştirirler (Yaşbay, 2011: 74).

2.3.3 Örgütsel İyi Oluş

İyi oluş, yaşanan olayların olumlu bir şekilde değerlendirilmesi ve yaşam standartlarının iyileştirilmesi adına izlenen bir süreçtir. (Çiftçi, 2017: 66). İyi oluş, genellikle mutlu olmak, sevinçli, neşeli olmakla karıştırılmaktadır. Ancak iyi oluş, tüm bu kavramları içine alan ve kişinin yaşamından genel olarak memnuniyet duymasıdır. Otantik liderlerin otantik özelliklerini izleyenlerine göstermede ve izleyenlerin otantik algılarının yüksek olmasında iyi oluş önemli bir etkidir (Karatürk, 2015: 38).

2.3.4 İzleyicilerin Verimlilikleri/Performansı

Organizasyon içerisinde verimlilik, üyelerin sergiledikleri davranışlarıyla organizasyonun belirlenen amaçlara katkıda bulunma düzeyi olarak tanımlanmıştır (Gül

ve Alacaklar 2015: 546). Gardner ve diğ. (2005), otantik liderliğin izleyici performansı üzerindeki etkisini araştırmalarında (Şekil 2.1) görmek mümkündür. Yapılan araştırmaya göre otantik liderlik, bağlılık, güven gibi izleyicilerin üzerindeki etkisiyle izleyici performansını da doğrudan etkilemektedir. Bir başka ifadeyle, otantik liderlerin sergiledikleri davranışlarıyla içselleştirdikleri ahlaki değerlerin örtüşmesi, izleyicilerin güven ve bağlılık düzeylerini ve dolaylı olarak performanslarını arttırmaktadır.

2.4 Otantik Liderlik ve İzleyici Arasındaki İlişki

Örgüt lideri, örgütünün amaçlarını ve stratejilerini belirlemek, örgütün geleceğe dönük planlarını yapmak, örgüt kültürünü oluşturmak, örgütün vizyonunu belirlemek ve ortak hedeflere ulaşmak konusunda izleyicilerini etkilemek gibi sorumlulukları vardır. Bununla birlikte örgüt içerisinde ortak hedefleri belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolun çizimi liderin kendisi tarafından çizilir. Fakat bu hedeflerin ulaşılabilirliğini ve hedeflere ulaşmak için çizilen planların takibi örgütün üyeleri tarafından belirlenmektedir (Çiftçi 2017: 67). Bu sebeple liderin performansını takip ederken lider-izleyici arasındaki ilişkinin incelenmesi önemlidir.

Otantik liderler, davranışlarıyla ve söyledikleriyle, öz farkındalık seviyelerinin yüksek olmasıyla, tarafsızca değerlendirmeleri ve şeffaf, açık şekilde otantik davranışlar sergileyerek takipçileri için pozitif rol model olurlar. Sağlam temellere dayalı bir örgüt içerisinde yaşanan bu süreçte izleyiciler tarafından liderlerine güven, örgüte bağlılık ile sonuçlanması ve izleyicilerin sürdürülebilir ve gerçek izleyici performansı sağlaması beklenmektedir (Gardner vd. 2005:347).

Lider ne kadar şeffaf olur ve davranışları ne kadar ahlaki boyutlarda örnek gösterilebilir olursa izleyicileri tarafından hoşgörü, anlayış, inanmışlık ve bağlılık, örgütün üyelerinin birbirlerine olan güveni, samimiyet duyguları ve ortak amaçlara uygun hareket etme duygusu o kadar yüksek olur (Gezer 2015: 44). Lider, takipçilerini kendisiyle aynı yöne bakmak konusunda ne kadar etkilerse örgütün gelecek vizyonu ve hedeflerine ulaşmak konusunda izleyicilerinin katkısı da o derecede yüksek olur. Eğer lider otantikliğini kötüye kullanır ve kendi amaç ve kişisel çıkarları doğrultusunda kararlar alırsa izleyicileri bu durumun farkına varır ve zamanla liderlerine olan güvenleri azalır. Uzun vadede örgüte karşı olan adanmışlıkları azalır ve performanslarında düşme görülebilir (Erkutlu, 2014: 65).

Burada dikkat edilmesi gereken nokta; lider ve izleyici arasındaki ilişkide güven ve şeffaflığın sağlanmasıdır. Lider şeffaf davranarak ve ilişkilerini ön yargısız bir şekilde oluşturdukça izleyicisinin güveni artacaktır. Ayrıca, duyulan güven ne kadar yüksek olursa örgüt çalışanlarının iş tatmini ve bağlılıkları artacaktır. Bağlılık düzeylerinin artması otantik izleyicilik sürecinin parçası olan rahat bir çalışma ortamının oluşumunu sağlayacaktır (Gezer 2015: 45-46).

Başka bir açıdan bakıldığında otantik liderler, şeffaf olmanın önemini bildikleri için örgüt içerisinde izleyicileriyle temeli sağlam ilişkiler kuracaklardır. Bu sayede örgüt üyeleri de liderlerinin sergiledikleri davranışları gözlemleyebilme imkanı bulacaklardır (Yaşbay 2011: 68 - 69).

2.5 Otantik Liderlik Yaklaşımları

Literatürdeki yapılan çalışmalar incelendiğinde Ilies ve arkadaşlarının otantik liderlik yaklaşımı ile Sparrow'un otantik liderlik yaklaşımı olmak üzere iki tane önemli otantik liderlik yaklaşımının bulunduğu görülmüştür.

2.5.1 Ilies, Morgeson ve Nohria'nın Otantik Liderlik Yaklaşımı

Ilies ve diğ. (2005) otantiklik kavramını ele alırken otantikliği, kişinin sahip olduğu inançlarına ve önemseydiği değerlerine bağlı olarak gelişen yetiştiği kültür ve bulunduğu ortamda nasıl davranışlar sergilediğinin farkında olduğu bir süreç olarak tanımlamaktadırlar (Keser ve Kocabaş, 2014). Başka bir ifadeyle otantiklik kavramı bireylerin örgütte ya da toplum içerisinde sergilemiş oldukları davranışları ve bu davranışlarının sonucunda ortaya çıkan etkilerin yansımasıdır. Otantik liderler ise günlük yaşamlarında inançlarına uygun davranışlarda bulunarak ve aldıkları kararlarla topluma katkıda bulunmaya çalışan liderlerdir (Erkutlu, 2014: 26).

Ilies ve diğ. (2005), araştırmalarında otantik liderliği dört maddede ele almaktadırlar. Bunlar;

- Öz farkındalık,
- Ön yargısız değerlendirme,
- Otantik davranış, eylem,
- Otantik ilişkisel uyumdur

2.5.1.1 Öz farkındalık

Öz farkındalık bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesinin yanı sıra kendi duygu yapısını ve olaylara karşı davranış biçimlerini, kişiliğini içermektedir. Bu yaklaşım modeline göre; liderin kendinin farkında olması karakterini ve içinde beslediği duygu biçimini bilmesini sağlar. Bu duygular umut, sevinme, verimli olma, yaratıcılık, gelişim gibi durumlarla ilgilidir. Olumlu bir şekilde farkındalığını geliştiren liderin duygusal zekası yüksek olur. Yani öz farkındalıkları yüksek olan liderler toplum için ya da örgütü için üstlendiği görevleri diğer liderlere göre daha etkili biçimde yerine getirirler (Erkutlu, 2014).

2.5.1.2 Ön Yargısız Değerlendirme

Ön yargısız değerlendirme, bireyin kendisiyle alakalı bilgileri inkâr etmeden ya da çarpıtmadan deneyim ve tecrübelerine dayalı olarak tarafsız şekilde ele almasıdır. Bu süreç kişinin kendine karşı olan dürüstlüğü ve karakterini yansıtır. Karakter ve dürüstlük liderin sadece eylemlerini ve karar almasını etkilemez. Aynı zamanda liderin içsel olarak kendini daha iyi hissetmesini de sağlar. Ön yargısız değerlendirme süreci liderin karar alma sürecine doğrudan etkilidir.

Ilies ve diğ. ön yargısız değerlendirme süreciyle ilgili aşağıdaki varsayımlarda bulunurlar:

- Dürüstçe hareket eden ve şeffaf bir biçimde ilişkilerini kuran liderler değerlendirme süreçlerinde daha objektif olurlar.
- Ön yargısız değerlendirme biçimini benimsemiş liderler ise;
 - Yapılacak işleri etkili ve doğru yorumlarlar (otantik davranış)
 - Yapabileceklerinin farkındadırlar ve nerede durmaları gerektiğini bilirler (ilişkisel uyum)
 - Ortaya çıkacak olumsuzluklara karşın gelişim potansiyellerinin farkında olma (kendini denetleme) (Erkutlu, 2014: 58)

2.5.1.3 Otantik Davranış

Otantik davranış ile anlatılmak istenen, kişinin hedeflediklerinin gerçekleşmememe ihtimali de olsa ya da başardığı bir işin karşılığında alacağı bir ödülün mahrum da kalsa, her hangi bir uyarı alma ihtimalide olsa kendi inandıklarıyla örtüşmeyen davranışlar sergilemekten uzak durmasıdır (Kernis, 2003). Burada dikkat

edilmesi gereken şey otantikliğin bir baskıyla değil de bireyin kendiliğinden ortaya çıkan, duygularına, hislerine, dürtülerine dayalı olarak oluşmasıdır.

2.5.1.4 İlişkisel Uyum

İlişkisel otantiklik, bireyin yetenekleri ve eksik kalan tarafları ya da güçlü ve zayıf tüm yönleriyle samimiyetle ve şeffaf bir şekilde davranması ve çevresiyle güvene dayalı olarak ilişkiler geliştirme durumunu kapsamaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014: 65). Bu durumda çevredekilerin bireyi iyi ve kötü, güçlü ve zayıf yönleriyle olduğu gibi tanınmasına olanak sağlar. Otantik düzeyde ilişkiler şeffaf, dürüst ve samimiyet içermelidir. Sahtelikten uzak, güven temellerine dayalı ilişkiler kurulmalıdır.

Otantik liderliğin bir parçası olan otantik liderin, örgüt içerisinde kendisini takip eden astlarıyla geliştirdiği ilişkide göstermiş olduğu eylem ve davranışlarında, dürüst, doğru ve samimiyeti ön planda tutması örgüt içerisindeki güven unsurunun oluşmasında temel faktördür (Gezer, 2015: 56).

Jones ve diğ. (1998) örgüt içerisinde lider ve üyeler arasındaki güven unsurunun oluşması hedeflere ulaşma konusunda iş birliğinin artmasını sağlayacaktır. Bu da “koşulsuz güven” kavramını ortaya çıkaracaktır. Bireyler koşulsuz güvenle aralarında geliştirdikleri ortak inanç ve bu inançla uyumlu davranışlar sayesinde güveni deneyimlerler. Koşulsuz güven, sürekli olarak tekrarlanan davranışlara ve ilişkiye dayalı olarak oluşan etkileşimin sonucu, bireyin davranışlarının, bir diğerinin değer ve inançlarına dönük olarak gelişmesidir.

İlişkisel otantiklik, önyargısız değerlendirmeye birleşince, bireysel olarak gelişmenin ve öğrenmenin önünü açmaktadır. Şeffaflığın diğer bir şekilde ifadesiyle bireyin çevresindeki diğer kişilerle olan ilişkilerinden elde ettiği pozitif tutum öğrenmeye katkı sağlar. Kişilerle olan ilişkiye ve etkileşime hâkim olan otantik ilişki ve ön yargısız değerlendirme, hem otantik liderlerin hem izleyenlerin hem de liderin çevresindeki kişilerle karşılıklı olarak öğrenme ve kendini geliştirmeye duyarlı olmalarına olanak sağlamaktadır.

2.5.2 Sparrow’un Otantik Liderlik Yaklaşımı

Sparrow incelediği ve geliştirdiği otantik liderlik modelinde 4 başlıktan söz etmektedir. Bunlar; *öz farkındalığın önceliği, kendin olmanın önceliği, öz denetim ve tutarlılık ve etik liderliktir.*

2.5.2.1 Öz Farkındalığın Önceliği

Öz farkındalık; kişinin hislerini, duygu ve düşüncelerini, gerçekçi biçimde ele alarak; kişinin karakteristik özelliklerini, güçlü ve zayıf taraflarını, ilgilendiklerinin neler olduğunu bilmeyi ifade eder. Öz farkındalık; bireyin inançlarına, değerlerine, karakterine, duygu ve düşüncelerine, bilgi seviyesine, duygusallığına, amaç ve hedeflerine, yeteneklerine, becerilerine ve kapasitesine dayanan ve dış çevrenin etkisiyle, coğrafya ve içinde bulunan kültürle belirginleşen süreçtir (Sparrow, 2005: 420).

2.5.2.2 Kendin Olma Sürekliliği

Liderin ifadeleri, davranışları, konulara bakış açısı, amaç ve hedefleri, değerler ve inançları kendisine olan dürüstlüğü gösterir. Otantik liderlik sürekli kendini geliştirmeye, kişiliğin farkına varılmasına dayalı uzun bir süreçtir. Bu süreçte kişi kendisini sürekli içsel olarak denetimde tutar ve sorgular. Tüm bu süreçte otantik lider davranışlarıyla kişiliği ne kadar uyum içerisinde olduğuna dair kendi kendine bir denetimi ifade eder (Özdemir, 2017: 10).

2.5.2.3 Öz Denetim ve Tutarlılık

Öz denetimin etkinliği, liderin öz farkındalığıyla; göstermiş olduğu davranışlar arasındaki tutarlılığa ilişkin kendisini sorgulaması ve bunun bilincinde olmasıdır (Yaşbay, 2011: 72-74). Kişi öz farkındalık ve öz denetim unsurlarını sürekli olarak kullanmalı ve bunlardan elde edilen sonuçlar uyum içerisindeyse tutarlılık olarak adlandırılabilir.

Otantik liderler, tüm incelenen liderlik kuramlarında belirtilen liderlerden daha etkilidirler. Çünkü otantik liderlikte, liderin takipçileri liderlerin inançları, duyguları, hedefleri, kararları ve bunlara karşılık sergiledikleri davranışları arasında tutarlılık ararlar (Sparrowe, 2005:421-424, Akt. Özdemir, 2017: 12).

2.5.2.4 Etik Liderlik

Otantik liderler otantik olarak algılanabilmeleri için etik davranışlar göstermelidirler. Otantik liderler hem kendi davranış biçimlerini hem de izleyicilerinin davranışlarını etik açıdan değerlendirirler. Sahip olduğu etik değerleri çevresine iletmeye ve kendisine yeni etik değerler katmaya büyük önem verirler. (Erkutlu, 2014: 70).

2.5.3 Walumbwa ve diğ. Otantik Liderlik Yaklaşımı

Walumbwa ve diğ. Avolio, Gardner ve arkadaşlarının oluşturdukları otantik liderlik modellerine dayanarak farklı ilişki ele almaktadır. Bunlar; öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, önyargısız değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlaki perspektiftir

Öz farkındalık: Bireyin dünyayı nasıl algıladığı ve şekillendirdiği ve bu algılama sürecinde kişinin etkilenmesidir.

İlişkisel Şeffaflık: Birey kendisini takipçilerine yalandan ve yapmacıktan uzak, özgün bir şekilde yani otantik olarak sunmasını ifade eder.

Önyargısız Değerlendirme: Lider karar verme sürecinde tüm bilgileri ve fikirleri tarafsızca değerlendirmesini ifade etmektedir.

İçselleştirilmiş Ahlaki Perspektif: Öz-denetim; örgüt içerisinden ya da örgüt dışından (toplumsal) gelen baskılara ya da gruplardan gelen baskılara karşı iç ahlaki değerleri tarafından yönlendirmektedir. (Yaşbay, 2011: 75).

2.5.4 Kernis'in Otantik Liderlik Yaklaşımı

Kernis (2003:1) otantikliği; "bireyin günlük davranışlarındaki, kararlarındaki girişim faaliyetlerini öz benliğinin engellememesi" olarak tanımlar. Kernis, otantik liderliği öz farkındalık, ön yargısız değerlendirme, eyleme geçme ve ilişki olarak belirler (Yaşbay, 2011: 65).

Öz-Farkındalık kavramı, kişinin duygularıyla güçlü ve zayıf yönleriyle kendisini bilmesi ve bunun bilincinde olması, karakterini oluşturan değer ve inançların farkında olmasıdır. Fakat bunlarla sınırlı kalmaz. Aynı zamanda takipçilerinin kendisini izlemesi için gereken bilgilere sahip olup olmadığının da bilincindedir. Onları etkileyecek ve eyleme geçirebilecek davranış biçimlerine sahiptir (Gülbudak ve Yaşbay, 2011).

Ön Yargısız Değerlendirme: Herhangi bir konuda karar vermeden önce eldeki tüm verilerin olumlu ve olumsuz taraflarını objektif bir biçimde değerlendirmesi anlamına gelir. Aynı zamanda kendisinin de her türlü özelliklerini ve davranış biçimlerini, olumlu ya da olumsuz hareketlerini kabul etmesidir.

Eyleme Geçme: Kişinin değer ve inançlarına uygun bir şekilde davranıp davranmadığını kapsar. Bazen kendi ihtiyaçları örgütün çıkarlarıyla örtüşmeyebilir.

Böyle bir durumda otantik davranarak ön yargısız ve tarafsız şekilde davranmasını yansıtır.

İlişkiselik: Kişinin ilişkilerinde şeffaf olması ve dürüst davranmasını ve bu davranış şekline önem vermesini kapsamaktadır. Bu nedenden dolayı otantik liderin ve örgütteki takipçilerinin arasında samimiyet ve güven oluşur. Kısaca ilişkisel otantiklik kavramı, takipçileriyle ve çevresiyle olan ilişkilerinde dürüst, şeffaf ve özgün olması anlamına gelir.

2.6 Otantik Liderliğin Etkileri

Otantik liderler buldukları örgütte güven, umut, iyimserlik ve esneklik yaratırlar (Özdemir 2017: 13). Yüksek düzeydeki bir güven, örgütte bağlılığı arttıracaktır. Bağlılığın arttığı örgütteki kişiler kendilerini tatmin olmuş ve mutlu hissedeceklerdir (Keser ve Kocabaş, 2014).

2.6.1 Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi

Bu etki; otantik liderlerin, örgütteki izleyicilerinin kendi kapasitelerini yükseltmeleridir. Öz yeterlilik konusunda Bandura (1995) öz yeterliliği; “kişinin özel bir konuda verilen görevi gerçekleştirirken kendi kapasitesini bilmesi değerlendirme yapması ve göreve olan inancı” olarak tanımlamıştır. Otantik liderler takipçileriyle ilişkilerini etkili iletişim temeline dayandırır. Otantik liderler ve izleyicileri davranışlarının ve kararlarının inanç ve değerleriyle uyumludur ve neleri yapabileceklerini neleri yapamayacaklarını bilirler. Bu süreçte güvene dayalı bir etki görülmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014).

Lideri örgütteki tüm izleyicilerinin ayrı ayrı ihtiyaçlarını göz önünde tutar ve karar verme aşamasında izleyicilerine eşit şekilde yaklaşır. Bu da izleyicilerin liderlerini otantik olarak algılamasını ve liderlerine olan güvenin sağlam temellere oturmasını sağlar. (Gardner vd. 2005).

2.6.2 Otantik Liderliğin Umut Etkisi

Umut; kişilerin amaçlarını ve hedeflerini belirlemeye ve onlara ulaşmak için kendi iç motivasyonlarını oluşturmaya olan inançlarıdır. Otantik liderler örgüt içerisinde izleyicilerine umut yaratırlar ve takım halinde çabalarlarsa ulaşabilecekleri fırsatları gösterirler (Akgündüz, 2012: 22).

2.6.3 Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi

Esneklik, dış kaynaktan ya da çevresel gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan güçlüklerle rağmen örgüt için olumlu bir uyum sürecidir. Günümüzde örgütler, finansal sıkıntılar, küçülme, pazarın dışında kalma, teknolojik gelişimler gibi dramatik değişimlere maruz kalırlar. Zorluklarla karşı karşıya kalmak otantik liderler için dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Otantik liderler, örgüt içerisinde kendisini izleyen astlarından destek alarak bireysel esneklikten faydalanırlar. Liderlerin ve örgütteki takipçilerinin sıkıntı ve zorlukların üstesinden gelmeleri gerekmektedir. Bu gelişen olaylardan sonra eğer örgütsel anlamda değişime gidilmesi gerekiyorsa liderler takipçilerinden gelen bir dirençle karşı karşıya kalmazlar. Aksine değişimi hızlandırırılar (Akgündüz, 2012: 23-24).

2.6.4 Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi

Otantik liderler izleyicilerinin iyimserlik seviyelerini arttırmak isterler. İyimser izleyiciler amaçlara ulaşma konusunda daha istekli ve istikrarlı kişilerdir. Ayrıca örgütün gelecekteki başarısı ve amaçlarına ulaşması için iyimser takipçiler daha fazla gayret gösterirler. Kötümser kişilerde olumsuzluklar ve sürekli karamsarlık yüksek düzeyde görülürken; iyimser kişiler, mutluluk, sevinç gibi pozitif duygu durumlarını yaşama eğilimi gösterirler (Keser ve Kocabaş 2014: 43).

2.7 Otantik Liderlik Ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları

2.7.1 Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Otantik liderlikte, liderin ve izleyicilerinin öz farkındalıklarının ve öz düzenlemelerinin yanında pozitif bir örgüt yapısı ve kültürü gerekir. Dönüşümcü liderlikte bu bahsedilenlere değinmektedir (Erkutlu, 2014: 41).

Otantik liderliğin dönüşümcü liderlikle arasındaki benzerlik, dönüşümcü liderlerin de gelişime odaklanan, ahlaki değerleri yüksek, hayata umutla bakan, karakterleri güçlü ve iyimser liderler olarak tanımlanmasıdır (Özdemir, 2017: 36). Bütün bu bahsedilen özellikler otantik liderliğin bilinen özellikleridir. Dönüşümcü liderlikle ilgili Burns'un (1978) yaptığı tanımlamada "bir lider otantik olmak zorundadır". Fakat otantik bir lider dönüşümcü olmak zorunda değildir.

Aralarındaki fark ise otantik liderlerin duygularına göre hareket etmelerinin davranışlarının temelini oluşturmasıdır. Otantik liderler önemli konulardaki kararların alım sürecinde, inançlar ve değerleri doğrultusunda ne zaman ısrar etmeleri gerektiğini

bilirler. Dönüşümcü liderler ise pozitif vizyonları ve entelektüel davranış tarzlarıyla izleyicilerini etkilerler ve onları örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda yönlendirirler (Akgündüz, 2012: 37).

2.7.2 Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Bu liderlikler arasında belirli farklılıklardan söz edilebilir (Özdemir 2011: 30). Conger ve diğ. (1998) karizmatik liderlik tanımlamasında liderin ve örgüt içerisindeki izleyicilerinin kişisel olarak farkındalıklarına yer verilmez. Bu iki liderlik arasında görülen en belirgin fark, otantik liderler ahlaki değerleri ve bakış açılarıyla izleyicilerinin öz farkındalıklarına ve kişisel özelliklerine odaklanarak onları etkilemeleridir (Çiftçi 2017: 81). Karizmatik liderler ise etkili iletişim kurarak ve coşkulu bir şekilde konuşarak izleyicilerini harekete geçirirler. Otantik liderler, örgüt ve izleyicileri için anlamlı bir amaç ve iş belirleyip harekete geçirirler (Akgündüz, 2012: 38).

2.7.3 Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik

Bu liderlik tarzında öne çıkan anlayış hizmet etmek ya da hizmetkârlıktır. Hizmetkârlık anlayışı, kişisel anlamda herhangi bir fırsat, çıkar gözetmeden kişinin kendisini örgüte ya da topluma adanması ve adadığı grup için çabalamasıdır. Ben kavramından uzaklaşarak biz kavramı üzerine hareket edilir (Fındıkçı, 2009: 55).

Otantik lider ise, nerede nasıl davranacağını bilen ve şartlar ne olursa olsun nasıl düşünmesi gerektiğini bilen çevresindekilerin inançlarına, değerlerine ve düşüncelerine saygılı bir bakış açısıyla nasıl davranış sergileyeceğini bilen kişidir. Gücünün ve bilgisinin farkında olan, örgütün süreçlerini yönetirken pozitif, kendinden son derece emin, iyimser bir liderdir. Hizmetkâr liderler kendilerini örgüte, izleyicilerine adarken; otantik liderler sürekli olarak kendi bireysel gelişimlerini üst seviyelere çıkarmak için çabalarlar (Erkutlu, 2014: 42).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEYAZ EŞYA FİRMASI ÇALIŞANLARININ YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİ ALGILAMALARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada örgüt içerisindeki çalışanların liderlerini ne kadar otantik olarak algıladıkları, liderlerinin sergilediği davranışların otantik liderlik özellikleriyle ne kadar uyumlu olduğu araştırılacaktır. Otantik liderlik günümüzde etkisini arttırmaya devam etmekte olan bir kavramdır. Günümüz iş dünyasında ya da toplumunda bireyler kendilerini yöneten, karar alımlarında etkili olan kişilerin yani liderlerinin şeffaf, samimi, kendinin farkında olan ve davranışlarında bunu gösterebilen, örgütün ya da toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutan özellikte görmek istemektedirler. Özellikle uluslararası örgütlerde dünyanın farklı coğrafyalarından farklı kültürde kişiler çalışmaktadır. Bu farklı özelliklerdeki kişileri ortak bir amaç etrafında toplamak, örgüte olan güvenlerini ve bağlılıklarını arttırmak ve onları hedefler doğrultusunda örgütlemek ise liderin görevidir. Bu araştırmada da uluslararası pazarda etkin bir beyaz eşya firmasındaki çalışanların yöneticilerini hangi düzeyde otantik olarak algıladıklarını inceleyerek otantik liderlik kavramına katkıda bulunulmak amaçlanmıştır.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini tüm Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası bir beyaz eşya firmasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemeye katılan kişilerle mail yoluyla iletişime geçilip otantik liderlik hakkında bilgi verilmiştir. Firma çalışanlarına toplam 155 anket formu gönderilmiş, Bunlardan 144 anket formu geri dönmüş ancak sadece 137(%88) anket formu değerlendirmeye alınabilmiştir.

Veriler toplanırken anket formunun ilk bölümünde yer alan demografik bilgilerin elde edilmesi için belirlenen sorular yer almaktadır. Bu sorular çoktan seçmeli olacak şekilde hazırlanmıştır. İkinci bölümde örgüt çalışanlarının yöneticilerini ne kadar otantik olarak algıladıklarını ölçmek amacıyla Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlamasını Tabak ve diğ. (2012) yapmış olduğu *Otantik Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipinde olup, (Sıklık seviyesi 1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman), 15 maddeyi içermektedir (EK 1).

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı olan çalışanların liderlerini otantik olarak algılayıp algılamadıklarını test etmek için geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

Hipotez 1: Çalışanların cinsiyetleri ile otantik liderlik boyutlarını algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2: Çalışanların yaşları ile otantik liderlik boyutlarını algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır

Hipotez 3: Çalışanların medeni durumları ile otantik liderlik boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 4: Çalışanların eğitim durumları ile otantik liderlik boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 5: Çalışanların mesleki deneyimleri ile otantik liderlik boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

3.4 Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemi

Anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak istatistiksel analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Ölçek geçerliliğinin incelenmesi adına Açıklayıcı faktör analizi ve Doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

3.5 Araştırma Bulguları

3.5.1 Demografik Verilerin Analizi

Araştırmada toplam 155 çalışana ulaşılmıştır. 155 çalışandan geriye dönen 144 kişinin anket formu incelendiğinde 18 tane anket formunda eksik bilgi ya da hatalı doldurma belirlenmiştir. 137 tanesinin analizlerde kullanılacağı tespit edilmiştir. 137 katılımcıya ait demografik bilgiler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Erkek	94	68,6	68,6
Kadın	43	31,4	31,4
Toplam	137	100,0	100,0

Tablo 1 incelendiğinde anketleri cevaplayanların %68,6 (94)' sı erkeklerin, %31,4 (43)'ünü kadınların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evli	73	53,3	53,3
Bekâr	64	46,7	46,7
Toplam	137	100,0	100,0

Araştırmaya katılanların medeni durumu Tablo 2' te gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde anket formuna cevap veren katılımcıların %53,3 (73)'ü erkeklerden oluşurken, kadın katılımcılar %46,7 (64)'sini oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş aralığı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
18-24	22	16,1	16,1
25-30	45	32,8	32,8
31-35	36	26,3	26,3
36 +	34	24,8	24,8
Toplam	137	100,0	100,0

Tablo 3'te anket formunu cevaplayan katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı görülmektedir. Tablo incelendiğinde anket formuna cevap veren kişilerin %16,1 (22)'i 18-24 yaş aralığında olduğu görülürken, 25-30 yaş aralığındaki katılımcılar %32,8

(45)'ini oluşturmaktadır. 31-35 yaş grubundakiler %26,3 (36)'ünü, 36-45 yaş aralığındaki katılımcılar %17,5 (24)' ini, 46 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcılar ise %7,3 (10)' ünü oluşturdukları görülmektedir.

Tablo 4: Çalışanların Firmadaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Sorumlu	101	73,7	73,7
Alan yöneticisi	27	19,7	19,7
Müdür	7	5,1	5,1
Direktör	2	1,5	1,5
Toplam	137	100,0	100,0

Tablo 4'te ankete katılanların çalıştıkları firmadaki pozisyonlarının dağılımı gösterilmektedir. Katılımcıların %73,7 (101)'si sorumlu, %19,7 (27)'si alan yöneticisi, %5,1 (7)'i müdür ve %1,5 (2)'i direktör pozisyonunda olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Lise	5	3,6	3,6
Üniversite	111	81,0	81,0
Yüksek Lisans	21	15,3	15,3
Toplam	137	100,0	100,0

Tablo 5 incelendiğinde ankete katılanların %3,6 (5)'si lise mezunu, %81 (111)'i üniversite, %15,3 (21)'ü yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasında ilkökul mezunu ve doktora mezunu bulunmamaktadır.

Tablo 6: Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları

Yıl Aralığı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1-5	64	46,7	46,7
6-10	33	24,1	24,1
11-15	23	16,8	16,8
16 +	17	12,4	12,4
Toplam	137	100,0	100,0

Araştırmaya katılanların mesleki deneyimleri Tablo 6 de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %46,7 (64)'si 1-5 yıl aralığında deneyime sahip olduğu, %24,1 (33)'i 6-10 yıl arası, %16,8 (23)'i 11-15 yıl arası, %8,8 (12)'i 16-20 yıl arası olduğu görülürken %3,6 (5)'si 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip oldukları tespit edilmiştir.

3.6 Güvenilirlik ve Gerçeklik Analizleri

Katılımcılara gönderilen anket sorularının doğruluğunu test etmek ve yer alan soruların bütünlük oluşturup oluşturumaması adına güvenilirlik katsayısını belirlemek önemlidir. Güvenilirlik katsayısını belirlerken Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır.

Tablo 7: Güvenilirlik Analiz Sonucu

Kullanılan Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha(α)
Otantik Liderlik	15	0,715

Güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach Alpha Değeri (α) 0,70'in üzerinde olduğu Tablo 7 de görülmektedir. Bilindiği gibi α değeri 0,70 üzerinde olan ölçekler güvenilir olarak kabul edilmektedir. Bu da araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

3.7 Sorulara Verilen Cevapların Yorumlanması

Tablo 8: Soruların Ortalaması

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Soru1	137	3,00	5,00	4,3285	,65428
Soru2	137	1,00	5,00	3,8540	,84488
Soru3	137	2,00	5,00	4,0730	,73400
Soru4	137	2,00	5,00	3,9562	,79399
Soru5	137	2,00	5,00	4,0438	,73633
Soru6	137	2,00	5,00	4,0438	,75604
Soru7	137	2,00	5,00	3,9635	,79898
Soru8	137	2,00	5,00	3,9854	,75718
Soru9	137	2,00	5,00	3,9197	,82300
Soru10	137	2,00	5,00	3,9562	,73633
Soru11	137	2,00	5,00	4,0803	,69725
Soru12	137	2,00	5,00	3,9124	,71202
Soru13	137	2,00	5,00	3,8905	,75419
Soru14	137	2,00	5,00	3,8686	,73582
Soru15	137	1,00	5,00	3,1533	,87355

Tablo 8’de katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması yer almaktadır. Buna göre en yüksek ortalama değer 4,32 ile soru 1 de görülmektedir. En düşük değer ise soru 15’ te 3.15 ile görülmektedir.

3.8 Demografik Özelliklere Göre Verilen Cevapların Yorumlanması

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplarla demografik özelliklerin yorumlanmasına ait çalışmalar aşağıdadır. Bu bölümde demografik faktörlerin otantikliği algılamadaki farklılık ya da benzerlikleri incelenmiştir. Otantik liderliğin katılımcıların demografik özelliklerine farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

3.8.1 Cinsiyet Faktörüne Göre Otantik Liderlik

Tablo 9: Cinsiyet Faktörüne Göre Ortalama (T-Testi)

Otantik Liderlik Boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma Ortalaması
İlişkilerde Şeffaflık	Erkek	94	4,0681	,43754	,04513
	Kadın	43	4,0140	,54230	,08270
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Erkek	94	3,9814	,52300	,051188
	Kadın	43	3,9709	,46358	,07070
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Erkek	94	3,9752	,48203	,04972
	Kadın	43	4,0000	,51434	,07844
Öz farkındalık	Erkek	94	3,6667	,54870	,05659

Kadın	43	3,5736	,56496	,08616
-------	----	--------	--------	--------

Otantik liderlik algısının cinsiyete göre nasıl şekillendiğini analiz etmek için T testi yapılmıştır. Cinsiyete göre otantik liderlik boyutlarının aritmetik ortalaması Tablo 9'da görülmektedir. Tablo 10'da ise Otantik liderlik algısının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir. Levene Testine göre ilişkilerde şeffaflık boyutu hariç diğer boyutlar homojen dağılmıştır. Ancak, katılımcıların cinsiyetlerine göre otantik liderlik boyutlarıyla ilgili algılamaları istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Bütün boyutlarda p değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır ($p < 0.05$).

3.8.2 Medeni Durum Faktörüne Göre

Tablo 10: Medeni Duruma Göre Ortalama (T Testi)

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İlişkilerde Şeffaflık	Evli	73	4,0110	,45569	,05333
	Bekâr	64	4,0969	,48859	,06107
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Evli	73	3,9247	,50636	,05926
	Bekâr	64	4,0391	,46551	,05819
Bilgiyi Dengeli Tarafsız Değerlendirme	Evli	73	4,0228	,51917	,06076
	Bekâr	64	3,9375	,45571	,05696
Öz Farkındalık	Evli	73	3,6027	,54336	,06360
	Bekâr	64	3,6771	,56646	,07081

Otantik Liderlik Boyutları	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	P	Mean Difference	Std. Error Difference
	F	Sig.					
İlişkilerde Şeffaflık	4,715	,032	,622	135	,535	,05413	,08701
			,575	68,015	,567	,05413	,09421
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,176	,676	,116	135	,908	,01045	,09041
			,119	87,905	,905	,01045	,08769
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	1,721	,192	-,274	135	,785	-,02482	,09064
			-,267	76,921	,790	-,02482	,09287
Öz Farkındalık	,000	,995	,912	135	,363	,09302	,10196
			,902	79,390	,370	,09302	,10308

Tablo 11: Otantik Liderliğin Medeni Durum Faktörüne Göre Analizi- Anlamlılık (T-Testi)

Medeni durum ile otantik liderlik algısı arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek için T testi yapılmıştır. Gruplara göre boyutların aritmetik ortalamaları Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 12: Medeni Durum Faktörüne Göre Otantik Liderlik (T Testi)- Anlamlılık

Otantik Liderlik Boyutları	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	P	Mean Difference	Std. Error Difference
	F	Sig.					
İlişkilerde Şeffaflık	,852	,358	-1,064	135	,289	-,08592	,08071
			-1,060	129,718	,291	-,08592	,08108
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,341	,560	-1,370	135	,173	-,11440	,08352
			-1,377	134,684	,171	-,11440	,08306
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	1,156	,284	1,016	135	,312	,08533	,08401
			1,025	134,999	,307	,08533	,08329
Öz Farkındalık	,413	,522	-,783	135	,435	-,07434	,09491
			-,781	131,030	,436	-,07434	,09517

Tablo 12’ye göre Levene değeri $p > 0.05$ ’den olması sebebiyle homojen bir dağılım vardır. Bununla beraber, katılımcıların medeni durumlarına göre otantik liderlik boyutlarıyla ilgili algılamaları istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Bütün boyutlarda p değeri 0.05’ten büyük çıkmıştır ($p < 0.05$). Bu durumda Hipotez 2 otantik liderliğin boyutlarıyla ilişkili bulunmayarak desteklenememiştir.

Demografik faktörlerden diğer değişkenlerin otantik liderlik boyutlarıyla ilişkisini araştırmak için ANOVA testi yapılmıştır. Anova test sonuçları aşağıdadır:

3.8.3 Yaş Faktörüne Göre Otantik Liderlik

Tablo 13: Varyansların Aritmetik Ortalaması

Otantik Liderlik Boyutları	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum	
İlişkilerde Şeffaflık	18-24	22	4,2000	,50897	,10851	3,20	5,00
	25-30	45	4,0844	,44617	,06651	2,60	5,00
	31-35	36	3,9833	,50000	,08333	2,60	4,80
	36-45	24	3,9417	,40208	,08207	3,20	4,60
	46+	10	4,0800	,53500	,16918	3,40	4,80
	Total	137	4,0511	,47156	,04029	2,60	5,00
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	18-24	22	4,3295	,22343	,04763	3,75	4,75
	25-30	45	3,9556	,51481	,07674	3,00	5,00
	31-35	36	3,8681	,40746	,06791	3,00	4,75
	36-45	24	3,8125	,51208	,10453	2,75	4,75
	46+	10	4,1000	,66875	,21148	2,75	5,00
	Total	137	3,9781	,48929	,04180	2,75	5,00
Bilgiyi Dengeli Ve Tarafsız Değerlendirme	18-24	22	3,9848	,41757	,08903	3,33	5,00
	25-30	45	3,9333	,50553	,07536	2,67	5,00
	31-35	36	3,9074	,46196	,07699	2,67	4,67
	36-45	24	4,0972	,50580	,10325	3,33	5,00
	46+	10	4,2000	,61262	,19373	3,33	5,00
	Total	137	3,9830	,49063	,04192	2,67	5,00
Öz Farkındalık	18-24	22	3,7424	,54367	,11591	2,67	4,33
	25-30	45	3,6815	,58584	,08733	1,67	4,67
	31-35	36	3,4907	,48786	,08131	2,33	4,33
	36-45	24	3,6528	,51527	,10518	2,67	4,67
	46+	10	3,7000	,72776	,23014	2,67	5,00
	Total	137	3,6375	,55347	,04729	1,67	5,00

Katılımcıların yaşları otantik liderlik boyutları açısından analiz edildiğinde anlamlılık düzeyine henüz bakılmadan, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu hariç diğer üç boyutta 18-24 yaş aralığındaki çalışanların ilgili konudaki ortalama algı düzeyleri diğer katılımcılara göre daha yüksektir. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunda ise 36 ve sonrası yaşta katılımcıların algı düzeyleri ortalamasının arttığı görülmektedir.

Tablo 14: Yaş ile Otantik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki

Otantik Liderlik Boyutları	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İlişkilerde Şeffaflık	,999	4	,250	1,127	,346
	29,243	132	,222		
	30,242	136			
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	3,983	4	,996	4,599	,002
	28,576	132	,216		
	32,559	136			
Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme	1,101	4	,275	1,148	,337
	31,637	132	,240		
	32,738	136			
Öz Farkındalık	1,149	4	,287	,936	,445
	40,512	132	,307		
	41,661	136			

Tablo 15’te göre yaşlara göre dağılımının Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak boyutuyla anlamlı bir ilişkisi varken ($p < 0.005$) diğer boyutlarla anlamlı ilişkisi çıkmamıştır. Tablo 14’e bakıldığında 18-24 yaş arasındaki katılımcılarla 46 ve üstü yaştaki katılımcıların yöneticilerinin içselleştirilmiş ahlak boyutunu diğer yaş gruplarındaki katılımcılara nispeten yüksek algılamaktadırlar. Bu durumda Hipotez 3 otantik liderliğin içselleştirilmiş boyut bağlamında ilişkili bulunarak desteklenmiştir.

3.8.4 Eğitim Faktörüne Göre

Tablo 15: Eğitim durumuna Göre Otantik Liderlik Boyutlarının Aritmetik Ortalaması

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
İlişkilerde Şeffaflık	Lise	5	4,0800	,48166	,21541
	Üniversite	111	4,0595	,46678	,04431
	Yüksek Lisans	21	4,0000	,51381	,11212
	Total	137	4,0511	,47156	,04029
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Lise	5	3,9000	,37914	,16956
	Üniversite	111	3,9617	,50023	,04748
	Yüksek Lisans	21	4,0833	,45644	,09960
	Total	137	3,9781	,48929	,04180
Bilgiyi Dengeli Tarafsız Değerlendirme	Lise	5	3,9333	,54772	,24495
	Üniversite	111	3,9489	,48658	,04618
	Yüksek Lisans	21	4,1746	,47864	,10445

	Total	137	3,9830	,49063	,04192
Öz farkındalık	Lise	5	3,2000	,38006	,16997
	Üniversite	111	3,6486	,53906	,05116
	Yüksek Lisans	21	3,6825	,63662	,13892
	Total	137	3,6375	,55347	,04729

Katılımcıların eğitim durumları otantik liderlik boyutları açısından analiz edildiğinde anlamlılık düzeyine henüz bakılmadan, öz farkındalık boyutu hariç diğer üç boyutta yüksek lisans eğitim aralığındaki çalışanların ilgili konudaki ortalama algı düzeyleri diğer katılımcılara göre daha yüksektir. Öz farkındalık boyutunda ise algı düzeylerinin dengeli olduğu görülmektedir.

Lise eğitim düzeyindeki katılımcı sayısının çok az olmasından dolayı değerlendirme yapılmamıştır. Katılımcılar arasında doktora eğitim düzeyinde kimse yoktur.

Tablo 16: Eğitim durumu ile Otantik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İlişkilerde Şeffaflık	,067	2	,033	,148	,862
	30,176	134	,225		
	30,242	136			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,293	2	,146	,608	,546
	32,266	134	,241		
	32,559	136			
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	,912	2	,456	1,920	,151
	31,826	134	,238		
	32,738	136			
Öz Farkındalık	1,013	2	,507	1,670	,192
	40,648	134	,303		
	41,661	136			

Eğitim durumu ile Otantik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki Tablo 16 'da görüldüğü üzere istatistiki olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu durumda Hipotez 4 otantik liderliğin boyutlarıyla ilişkili bulunamayarak desteklenememiştir.

3.8.5 Mesleki Deneyimlerine Göre

Tablo 17: Mesleki Deneyimlerine Göre Otantik Liderlik Algısı (ANOVA)-Anlamlılık

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
İlişkilerde Şeffaflık	1-5	64	4,1156	,47383	,05923
	6-10	33	4,0727	,42959	,07478
	11-15	23	3,8087	,49167	,10252
	16-20	12	4,0333	,42498	,12268
	21 ve üzeri	5	4,2400	,51769	,23152
	Total	137	4,0511	,47156	,04029
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	1-5	64	4,0859	,47186	,05898
	6-10	33	3,8712	,40563	,07061
	11-15	23	3,7609	,42958	,08957
	16-20	12	3,9792	,53787	,15527
	21 ve üzeri	5	4,3000	,90830	,40620
	Total	137	3,9781	,48929	,04180
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	1-5	64	3,9635	,47184	,05898
	6-10	33	3,9091	,41893	,07293
	11-15	23	3,9855	,51716	,10784
	16-20	12	4,0556	,61682	,17806
	21 ve üzeri	5	4,5333	,55777	,24944
	Total	137	3,9830	,49063	,04192
Öz Farkındalık	1-5	64	3,6563	,58484	,07311
	6-10	33	3,6364	,38517	,06705
	11-15	23	3,5942	,63530	,13247
	16-20	12	3,4722	,59388	,17144
	21 ve üzeri	5	4,0000	,62361	,27889
	Total	137	3,6375	,55347	,04729

Tablo 17’de mesleki deneyime göre Otantik liderlik boyutlarının aritmetik ortalaması ve standart sapmaları görülmektedir. Mesleki deneyime göre otantik liderlik boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı Tablo 19’da gösterilmiştir.

Katılımcıların mesleki deneyimleri otantik liderlik boyutları açısından analiz edildiğinde anlamlılık düzeyine henüz bakılmadan, ilişkilerde şeffaflık boyutu hariç diğer üç boyutta çalışanların ilgili konudaki ortalama algı düzeyleri diğer boyuta göre daha düşüktür. İlişkilerde şeffaflık boyutunda ise katılımcıların algı düzeyleri ortalamasının arttığı görülmektedir.

Tablo 18: Mesleki Deneyime Göre Dağılım ile Otantik Liderlik Boyutları arasındaki İlişki

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İlişkilerde Şeffaflık	1,816	4	,454	2,108	,083
	28,427	132	,215		
	30,242	136			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	2,725	4	,681	3,014	,020
	29,835	132	,226		
	32,559	136			
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	1,782	4	,446	1,900	,114
	30,956	132	,235		
	32,738	136			
Öz Farkındalık	1,050	4	,263	,854	,494
	40,610	132	,308		
	41,661	136			

Tablo 18'e göre mesleki deneyim ile otantik liderlik boyutlarından sadece içselleştirilmiş liderlik algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark mevcuttur. 15 yıl arasında çalışanlarla 21 yıl üzeri çalışanlar yöneticilerini, diğer mesleki tecrübe gruplarına göre daha yüksek içselleştirilmiş ahlâka sahip görmektedirler. Tablo 15 incelendiğinde de görülecektir ki çalışma yılları arttıkça çalışanların yöneticilerinin içselleştirilmiş ahlak boyutuyla ilgili algılamaları da artmaktadır.

Bu durumda Hipotez 5 otantik liderliğin içselleştirilmiş boyut bağlamında ilişkili bulunarak desteklenmiştir.

SONUÇ

Liderlerin çalışanlarının örgüte bağlılıklarını arttırmalarında ve performanslarını olumlu etkilemelerinde otantik liderlik davranışları sergilemeleri oldukça önemlidir. Özellikle özel sektörde verimliliğin artırılabilmesi, değişen pazara cevap verilebilmesi ve sürdürülebilir rekabetin sağlanması açısından otantik liderlik çok daha önemli olmaya başlamıştır.

Bu araştırmada bir beyaz eşya firmasında çalışan ve araştırmaya katılan katılımcıların otantik liderlikle ilgili görüşlerinin demografik özelliklerine göre farklılaşması incelenmiştir. Bu doğrultuda firmada çalışan 155 kişiye anket gönderilmiş ancak 137 kişinin anketi değerlendirmeye alınmıştır. Otantik liderliği ölçümleyebilmek adına geçerliliği onaylanmış olan toplamda 15 sorudan oluşan ölçek uygulanmıştır. Aynı zamanda katılımcılara demografik özelliklerini tespit edip değerlendirmek amacıyla 6 soru yöneltilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Yapılan frekans analizine göre katılımcıların büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır (Erkek:94, Kadın:43) Bunun nedeni beyaz eşya satış sektöründe genellikle erkeklerin çalışıyor olması ve katılım sağlayanların satış pozisyonundaki kişilerden oluşmasıdır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 35 yaş ve altı olup, lisans mezunudur. Lisans mezunu sayısının fazla olması kurumsal firmaların lisans ve üstü eğitim seviyesinde işçi alımı yapmalarından kaynaklıdır. Katılımcıların medeni durumları evli ve bekâr olarak birbirine oldukça yakın yüzdeye sahiptir. Mesleki deneyim değişkeninde çoğunluğun 1-5 yıl aralığında olması firmanın gençlere yöneldiğini ve katılımcıların mesleki hayatlarında yeni olduklarını göstermektedir. Firmadaki pozisyonlarda ise genellikle mesleki deneyimleri yüksek kişiler görülürken çoğunluğu sorumlu pozisyonundaki katılımcılar oluşturmaktadır.

Yapılan T-Testi analizlerine göre katılımcıların cinsiyetleriyle otantik liderliğin şeffaflık boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların otantik liderliğin boyutlarına ilişkin ortalamalarının kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum kadın katılımcıların az olmasının yanında, kadınların liderleriyle daha az iletişim kurmaları, kadınların daha duygusal olmaları ve liderlerinin davranışlarını algılamalarında duygu durumlarının etkisinden kaynaklanabilir. Katılımcıların medeni durumları ile otantik liderliğin boyutları arasında anlamlı bir ilişki

olmadığı tespit edilmiştir. Evli ve bekâr katılımcıların ortalamalarına bakıldığında otantik liderlik algılarında her hangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan Anova analizlerine göre katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında çoğunluğun üniversite mezunu olduğu ve otantik liderlik algılamalarında eğitim seviyesi anlamında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ankete verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında ilişkilerde şeffaflık boyutunun ortalama değeri diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Lise eğitim düzeyindeki kişilerin sayısının çok az olması otantiklik algısında yorum yapmayı zorlaştırmaktadır.

Mesleki deneyimlerine göre incelendiğinde otantik liderliğin alt boyutlarıyla mesleki deneyim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Otantik liderliğin boyutlarına ilişkin görüşlerin ortalamalarına bakıldığında ilişkilerde şeffaflık boyutunun değerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. En düşük değer öz farkındalık boyutundadır. Buna göre kişiler liderleriynin ilişkilerinde şeffaf oldukları ve çalışanlarıyla açık bir iletişim kurdukları yönünde olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Bütün bu istatistiki analizlere göre hipotez test sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 19: Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1: Çalışanların cinsiyetleri ile otantik liderlik boyutlarını algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2: Çalışanların yaşları ile otantik liderlik boyutlarını algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır	Ret
Hipotez 3: Çalışanların medeni durumları ile otantik liderlik boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.	Ret
Hipotez 4: Çalışanların eğitim durumları ile otantik liderlik boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.	Ret
Hipotez 5: Çalışanların mesleki deneyimleri ile otantik liderlik boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.	Desteklenmiştir

Hipotez 1’ de katılımcıların cinsiyetleriyle otantik liderliğin ‘ilişkilerde şeffaflık’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,05$). Cinsiyetin diğer boyutlarla ilişkisinde anlamlılık görülme de boyutlara verilen cevapların ortalamalarına bakılarak görüşlerin olumlu olmasından dolayı kısmen desteklendiği söylenebilir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre liderlerini otantik olarak algılamalarında kısmen farklılık vardır.

Hipotez 2' de katılımcıların yaşlarıyla otantik liderlik boyutlarını algılamalarında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Boyutlara ilişkin ortalamalara bakıldığında katılımcıların yaşlarıyla boyutları algılamaları arasında değişkenlik çok fazladır. Katılımcıların yaşları ile Otantik liderlik özelliklerini algılamaları arasında ilişki kurulamamış ve hipotez 2 desteklenmemiştir.

Hipotez 3' te medeni durumla otantik liderlik boyutları arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir. Otantik liderlik boyutlarını algılamada medeni durumun bir etkisi olmadığından hipotez 3 desteklenmemiştir.

Hipotez 4' te çalışanların eğitim durumlarıyla otantik liderlik boyutlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığından dolayı hipotez 4 desteklenmemiştir.

Hipotez 5' te mesleki deneyimleriyle otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutların ortalamasına bakıldığında katılımcıların görüşlerinin olumlu olmasından dolayı hipotez 5 kısmen desteklenmiştir.

Yapılan araştırma bir beyaz eşya firmasında çalışmakta olan kişilerle sınırlıdır. Araştırma katılımcıların sayısını arttırarak ve farklı sektörlerin de eklenmesiyle örneklem alanı genişletilerek desteklenebilir. Ayrıca Otantik liderlik konusu davranış bilimleri ile ilişkilendirilip inceleme alanı geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, Ali. (1997). Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili , *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul, 14-16.
- Akıncı B. (2001). *Liderlik ve Yöneticilik*, İletişim Yayınları, İstanbul, 22-34.
- Avolio J., Gardner (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 320-329.
- Aykan E. (2014). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 219-222.
- Ayça, B. (2016). *Otantik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Boz A. (2016). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Okulların Akademik İyimserlik ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Bozkurt Ö., Görnal M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-14.
- Budak G. (2003). Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Yaklaşım, *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*, İzmir, 15-17.
- Canbolat S.G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Çalışan Algıları Çedaş Grup Şirketleri Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 9-28.
- Cinel M. (2008). Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Çalışma, (Yüksek Lisans Tezi), *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli, 11-49.
- Coşar, S. (2011). Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı*, Ankara, 20-89.
- Çiftçi D. (2018). *Otantik Liderlik Tarzı ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Sermayenin Aracı Değişken Rolü*, (Basılmamış Doktora Tezi), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 34-93.
- Demir C., Yılmaz M.(2010). *Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 129-152.
- Demirdağ S. (2015). Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları, *Türkçe Çalışmaları Dergisi*, 10/15, 273-288.

- Efil İ. (1996). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, *Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı*, Bursa.
- Eraslan L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 165-177.
- Erdal M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Yüksek Lisans Tezi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kahramanmaraş, 25-87.
- Erkutlu H.V., Özdemir H.Ö (2018). Otantik Liderlik İle Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 68-94.
- Erkutlu H., Chfra J. (2017). Authentic Leadership and Organizational Job Embeddemes in Higher Education, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 213-326.
- Hırlak B., Taşlıyan M. (2018). Otantik Liderliğin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi, *Uluslararası Toplumsal Araştırmaları Dergisi*, 1080-1085.
- Kaplan Ö.E (2017). *Y Kuşağının Otantik ve Bütünleştirici Liderlik Algularının Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 49-71.
- Keçecioglu T. (2002). *Lider ve Liderlik*, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 66-80.
- Kesimli İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kırıkkale, 4-9.
- Koçak O. (2019). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 18-43.
- Korku C. (2018). *Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 39-47.
- Memiş, A. Ç., Aydın, K. G., Kabasakal, H. ve Saraçer, E. B. (2009). Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 21-26.
- Ölçer F. (2008). *Dönüşümcü Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 12-19.
- Özdemir H.Ö. (2017). *Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizim Davranışları Üzerine Etkileri*, (Basılmamış Doktora Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 69-73.
- Savur, N. (2013). Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Afyon, 51-87.

- Soylu Y., Tabak A., Polat M.(2007). Ankara İlinde Savunma Sanayisinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS)ile Bir Çalışma, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 178-193.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 89-106.
- Topaloğlu T., Özer P.S. (2014). Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 158-170.
- Uğur S., Uğur U., (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 125-132.
- Yaşbay H. (2011). Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir, 36-54.
- Yetkin M.A. (2016). Örgütsel Psikolojik Sermaye Ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Akademi Dergisi*, 128-156.
- Yıldız S., Arısoy A.A (2017). Otantik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü, *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 553-580.
- Yılmaz E., Topaloğlu C. (2018). Otantik Liderlik Bireysel Kariyer Planlaması Üzerine Etkili Midir?, *Turizm ve Gastronomi Dergisi*, 252-266.

EKLER

EK-1. ANKET FORMU

SIRA NO	OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ BENİM LİDERİM	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığını kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/ iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

EK-2. ÖZ GEÇMİŞ FORMU

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı : Muhammet Atakan ENGİN
Doğum Yeri : ADANA
Doğum Tarihi : 28.07.1992
E posta : atakanengin@windowslive.com
Tel : 0507 225 19 47

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Ahmet Kurttepelı
Lisans : Pamukkale Üniversitesi (2012-2016)
Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon
(2018- Devam)
Yabancı Dil ve Düzeyi : İngilizce (Başlangıç)
İş Deneyimi : Bayi Satış Yönetmeni BSH Ev Aletleri San. Ve Tic. A.Ş
(2017- Devam)