

T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OTANTİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
KAPASİTESİNE ETKİSİ**

Şenol ÖKMEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2017

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OTANTİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
KAPASİTESİNE ETKİSİ**

Şenol ÖKMEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Meral ELÇİ

GEBZE

2017



GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından/...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan Şenol ÖKMEN'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

: Doç.Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Prof.Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Doç.Dr. Melisa E. KARABAY

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../.....tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Gebze Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde organizasyonlar, yeniliklere ve gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için bilgiyi etkin kullanabilmelidir. Bununla birlikte bilgiyi paylaşarak tecrübelerden istifade eden ve öğrenme felsefesini örgütsel düzeyde hayata geçirebilen varlıklar olmalıdır. Bunun için liderlere çok büyük sorumluluklar düşmektedir.

Bu çalışmada, otantik liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma için Kocaeli ve İstanbul'da ki eğitim kurumlarında görev yapan 235 yönetici, öğretim üyesi, öğretim görevlisi, öğretmen ve idari personele anket uygulanmış ve analizler yapılmıştır.

Analizlerden elde edilen bulgulara göre öz-farkındalık, bilginin paylaşımı ve yayılmasını; bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ise örgütsel öğrenme iklimi ile bilginin paylaşımı ve yayılmasını etkilemektedir. Öte yandan, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve şeffaflığın, sistem yönelimi, örgütsel öğrenme iklimi, etkin bilgi kullanımı ile bilginin paylaşımı ve yayılmasını etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak otantik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesini olumlu etkilediği ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Otantik Liderlik, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi.

SUMMARY

Modern-day as called information age, the organizations should be able to use knowledge effectively. However benefitting from experiences by sharing information and implementing philosophy of organizational learning in order to adapt to innovations and emerging technologies. Therefore leaders have very important responsibilities.

This study is aimed to discover the impact of authentic leadership on organizational learning capacity. For the research, the survey is applied and analyzed to 235 administrators, academic members, prelectors, teachers and administrative staff who worked in Kocaeli and Istanbul schools and universities.

According to the findings from analyses; self-awareness affects the information sharing and dissemination orientation. Balanced processing affects the climate for learning orientation and information sharing and dissemination orientation. Internalized moral perspective and relational transparency affects the system orientation, climate for learning orientation, knowledge acquisition and utilization orientation, information sharing and dissemination orientation. As a result, it revealed that authentic leadership behaviors have positive effect on the organizational learning capacity of employees.

Keywords: Leadership, Authentic Leadership, Organizational Learning, Organizational Learning Capacity.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimimin gerek örgün öğretim gerekse tez yazım aşamasında desteğini esirgemeyen, her daim yardımcı olan değerli hocam ve danışmanım Doç.Dr. Meral ELÇİ'ye, yaptıkları yapıcı eleştirilerle bana yön veren Prof.Dr. Hakan KİTAPÇI ve Doç.Dr. Melisa E. KARABAY'a, bu eğitimi almamda bana cesaret veren Prof.Dr. Alper ERTÜRK'e, sıkıntıya düştüğüm anlarda yanımda olan arkadaşlarım Araç. Gör. Yusuf YILMAZ ve Araç. Gör. Yeşim CAN'a müteşekkirim. Tabii ki iş ve eğitim hayatımda beni hiç bir zaman yalnız bırakmayan hayat arkadaşım Nagihan ÖKMEN'e katkılarından dolayı minnettarım. İsmine yer veremediğim bütün hocalarıma ve arkadaşlarıma ayrı ayrı teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	I
SUMMARY	II
TEŞEKKÜR	III
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
1. GİRİŞ	1
2. OTANTİK LİDERLİK	4
2.1. Lider ve Liderlik Kavramlarına Genel Bir Bakış	4
2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi	8
2.3. Modern Liderlik Yaklaşımları	9
2.3.1. Karizmatik Liderlik	10
2.3.2. Hizmetkar Liderlik	11
2.3.3. Dönüşümcü Liderlik	12
2.3.4. Etik Liderlik	13
2.3.5. Stratejik Liderlik	14
2.3.6. Babacan Liderlik	16
2.4. Otantik Liderlik	17
2.4.1. Otantiklik Kavramı	17
2.4.2. Otantik Liderlik Gereksinimi	21
2.4.3. Otantik Liderlik ve Otantik Lider Kavramı	23
2.4.4. Otantik Liderlikle İlişkili Kavramlar	25
2.4.4.1. Pozitif Psikoloji	26

2.4.4.2. Psikolojik Sermaye	26
2.4.4.3. Güven	28
2.4.4.4. Dürüstlük	30
2.4.4.5. Duygusal Zeka	31
2.4.4.6. Öz-Disiplin	32
2.4.5. Otantik Liderliğin Tarihçesi ve Gelişimi	32
2.4.6. Otantik Liderliğin Temel Nitelikleri	38
2.4.7. Otantik Liderliğin Boyutları	40
2.4.7.1. Öz-Farkındalık	41
2.4.7.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	43
2.4.7.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	44
2.4.7.4. İlişkilerde Şeffaflık	45
2.4.8. Otantik Liderin Takipçileriyle İlişkisi	45
2.4.9. Otantik Liderliğin Diğer Modern Liderlik Tarzlarıyla Benzerlik ve Farklılıkları	49
2.4.9.1. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik	52
2.4.9.2. Otantik Liderlik ve Hizmetkar Liderlik	53
2.4.9.3. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik	54
2.4.9.4. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik	55
3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ	57
3.1. Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Kavramları	57
3.2. Örgütsel Öğrenmenin Önemi	60
3.3. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	62
3.3.1. Sistem Yönelimi	64
3.3.2. Örgütsel Öğrenme İklimi	66
3.3.3. Etkin Bilgi Kullanımı	67

3.3.4. Bilginin Paylaşılması ve Yayılması	69
3.4. Örgütsel Öğrenme ve Otantik Liderlik İlişkisi	71
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	76
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	76
4.2. Araştırmanın Örneklemi	76
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Modeli	76
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	77
4.5. Araştırmanın Yöntemi	78
4.6. Anket Ölçekleri ve Verilerin Toplanması	79
4.7. Verilerin Analizi ve Bulgular	79
4.7.1. Örneklemeye Ait Demografik Göstergeler	80
4.7.2. Faktör Analizi Sonuçları	82
4.7.3. Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler	86
4.7.4. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi Sonuçları	87
4.7.4.1. Otantik Liderlik Boyutlarının Sistem Yönelimi Üzerindeki Etkisi	87
4.7.4.2. Otantik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Öğrenme İklimi Üzerindeki Etkisi	89
4.7.4.3. Otantik Liderlik Boyutlarının Etkin Bilgi Kullanımı Üzerindeki Etkisi	91
4.7.4.4. Otantik Liderlik Boyutlarının Bilginin Paylaşımı ve Yayılması Üzerindeki Etkisi	91
4.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Durumu	93
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	96
5.1. Bulguların Özeti	96
5.2. Yöneticilere Öneriler	99

5.3. Araştırmacılara Öneriler	102
KAYNAKLAR	104
ÖZGEÇMİŞ	116
EKLER	117
Ek 1: Anket Soruları	117



ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Sermaye Türleri	27
2.2. Otantiklik-Güven İlişkisi	29
2.3. Otantik Lider ve Takipçisinin Gelişimi için Kavramsal Çerçeve	35
2.4. Otantik Liderlik ile Çalışan Bağlılığı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	47
3.1. Öğrenme Süreci	58
4.1. Araştırmanın Modeli	77
4.2. Otantik Liderlik Boyutlarının Sistem Yönelimine Etkisi	89
4.3. Otantik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Öğrenme İklimine Etkisi	90
4.4. Otantik Liderlik Boyutlarının Etkin Bilgi Kullanımına Etkisi	92
4.5. Otantik Liderlik Boyutlarının Bilginin Paylaşımı ve Yayılmasına Etkisi	93

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Otantik Düşünce ile İlgili Veciz İfadeler	19
2.2. Otantik Liderlik Teorisinin Dönüşümcü, Karizmatik ve Hizmetkar Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması	51
2.3. Otantik Liderlik Teorisinin Etik ve Dönüşümcü Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması	52
4.1. Ankete Katılanların Yaş ve Çalışma Yılı Bilgileri	80
4.2. Katılımcılara Ait Demografik Veriler	81
4.3. Otantik Liderlik İçin Faktör Analizi Sonuçları	83
4.4. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi İçin Faktör Analizi Sonuçları	85
4.5. Ölçeklerden Çıkarılan ve Kalan Soru Adetleri	86
4.6. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi, Güvenilirlik Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	87
4.7. Otantik Liderlik Boyutlarının Sistem Yönelimi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları	88
4.8. Otantik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Öğrenme İklimi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları	90
4.9. Otantik Liderlik Boyutlarının Etkin Bilgi Kullanımı Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları	91
4.10. Otantik Liderlik Boyutlarının Bilginin Paylaşımı ve Yayılması Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları	92
4.11. Hipotezlerin Desteklenip Desteklenmeme Durumu	93

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı çok eski zamanlardan beri varlığını sürdüren ve araştırmalara konu olan bir olgudur. Her bir araştırma, deney, anket, gözlem liderliğin tek bir çeşidinin ve tanımının olmadığını göstermiştir. Toplumların dönüşmesi ve gelişmesiyle birlikte işletme ve örgütlerin ihtiyaç duyduğu değişim doğal olarak kendini liderlikte de göstermiş, değişimden liderler de etkilenmiştir. Bu etkidir ki liderliği zevkli ve bir o kadar da karmaşık bir konu olarak karşımıza çıkarmaktadır. Baltaş bu durumu şöyle izah etmektedir; *“Liderlik, hayatın her döneminde, her durumda önem kazandı. Eski dilde ‘idareci’ anlamına gelen ‘yönetici’ kavramı, günümüz dünyasının karmaşık ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Herhangi bir büyük gazetenin hafta sonu yayınında yer alan bilgiler bile 17. yy’da yaşayan bir kişinin hayat boyu karşılaştığı bilginin toplamından daha fazladır. Böyle bir dünyada hiçbir şeyi ‘idare’ edemeyiz. Ancak önderlik edebiliriz. Liderlik ise etkilemek ve sonucu değiştirmektir. Ne fazla, ne eksik”*(Baltaş, 2005, s.11).

Günümüzde her seviyedeki organizasyonun erişmeye çalıştığı ve nüfuz etmek istediği kavram olan bilgi, en alt tabakada görev yapan kişi için bile hayati kıymete haizdir. Çünkü bilgi, öğrenmenin temelidir. Bilginin elde edilmesi ve paylaşımı öğrenmeyi beraberinde getirir. Örgütler öğrendikçe var olurlar. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri için belirledikleri stratejilerde bilgi, bilimsel yaklaşım ve yöntemler önem kazanmıştır (Mete, 2007, s.3). Bilgi, teknolojik uygulamaları takip edebilmek, müşteri, tedarikçi, çalışan ve benzerlerinin nabzını tutmak için gereklidir (Gardner et al.,2005, s.368). Bu sayededir ki piyasada, işletme içinde, dışında ve dünyadaki değişim yakalanmalı ve örgütler buna hazır olmalıdır.

Bu bağlamda, örgütlerin etkinliğini sağlamak örgütsel öğrenmenin önemini bir kat daha artırmıştır. Örgütsel düzeyde öğrenmenin yaygınlaştığı çağımızda işletmeler örgütsel öğrenme kapasitelerini de geliştirmenin yollarını aramaktadırlar. Örgütlerin bilgi seviyelerinin istenen düzeylere getirilmesini ifade eden örgütsel öğrenme kapasitesi, ürün ve hizmet üretimi ile tedarik zinciri oluşturmada önemli kaynak teşkil etmektedir (Çömlek vd., 2012, s.368). Nitekim örgütsel öğrenme

kapasitesinin yenilik yapma ve iyileştirmeyi ortaya çıkarması ve işletmeler tarafından bunun özümsemesinde önemli bir rol üstlendiği ifade edilmektedir (Hult et al., 2003, Teo et al., 2006, Çömlek vd., 2012).

Bilgiye erişim ve rekabetle meydana gelen değişim şartlarında, teknolojinin, iletişimin ve yaşadığımız dünyanın baş döndüren hızına yetişebilmek çok da mümkün görünmemektedir. İşletmelerin örgütsel amaçlarına ulaşabilmesinin esas odağında insanların hayatını kolaylaştırmak ve refahını artırmak vardır. Bu ortak amaca yönelme, müşteri ve işgören beklentilerine uygun hareket tarzı belirleme değişim sayesinde olmaktadır. Bu durum liderliğe olan ilginin artmasını da sağlamıştır. Küreselleşen dünyada teknolojik gelişmelerin olabildiğince hız kazanması liderlerin her konuda bilgi sahibi olmasını imkansız kılmaktadır. Bu kapsamda liderler, yön ve hedef tayin etme hususunda öncülük üstlenmekle birlikte, takipçilerinden mutlak itaat beklememeli, onlara çalışma hevesi aşılayarak izleyenlerinin yetenek ve öngörülerine güvenip yetki ve sorumluluğunu paylaşmalıdır (Kırmaz, 2010, s.213).

Günümüzde insanlar, liderlerine veya yöneticilerine rahatça erişebilmeyi, açık ve şeffaf iletişim kurabilmeyi, güvenilir davranışlar ortaya koyabilmeyi arzu etmektedir. Böylece bireyler liderlere daha sadık ve bağlı olabileceklerdir (Northouse, 2014, s.260). Küresel rekabet koşullarında örgütlerin ihtiyaçlarına cevap verebilen, liderin olumlu, samimi, şeffaf, ahlaklı olmayı başarabildiği, kökeni pozitif örgütsel davranışlara dayanan bir liderlik tarzı olan "otantik liderlik" (Yeşiltaş vd., 2013, s.334) araştırmanın konusu olarak öne çıkmaktadır. Otantik liderliğin psikolojik sermayeyle olan yakın ilişkisi, otantik liderin özgün nitelikler ile çalışanları olumlu anlamda desteklemesini ve nihayetinde örgütsel çıktılarını doğrudan ya da dolaylı etkilemesini de beraberinde getireceği beklenmektedir (Topaloğlu ve Özer, 2014, s.830).

Çalışmanın amacı otantik liderliğin örgütlerdeki öğrenme kapasitesine etkisinin ortaya konmasıdır. İlgili yazın incelendiğinde her iki konu hakkında çok da fazla araştırmanın yapılmamış olması çalışmanın önemini biraz daha artırmaktadır. Otantik liderliğin daha önce örgütsel kimlik, psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık, öz

yeterlilik, örgütsel güven ve örgütsel sinizm konularıyla ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Ancak otantik liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesiyle ilişkisi hakkında literatürde eksiklik olduğu gözlenmektedir. Çalışmamızda bu eksikliğı gidermek amaçlanmış, otantik liderin öğrenen organizasyon olma yolunda ki işletmelerin öğrenme kapasitelerini etkileyip etkilemediğı ampirik olarak test edilecektir. Bu maksatla Kocaeli ve İstanbul'da eğitim-öğretim kurumlarında görev yapan 235 yönetici ve çalışandan alınan anket sonuçlarına göre değerlendirmeler yapılacaktır.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde liderlik ve otantiklik kavramları incelenecek daha sonra otantik liderlik üzerinde durulacaktır. Bir sonraki bölümde örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme kapasitesi konularına değinilecektir. Üçüncü bölümde gerçekleştirilen anket çalışmalarıyla elde edilen verilerin analizi yapılarak, otantik liderliğin çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisi araştırılarak elde edilen sonuçlar paylaşılacaktır. Çalışmanın son bölümünde ise elde edilen bulgular değerlendirilerek yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sıralanacaktır.

2. OTANTİK LİDERLİK

2.1. Lider ve Liderlik Kavramlarına Genel Bir Bakış

Liderlik, insanlığın başlangıcından itibaren bilinen ve kullanılan bir kavram olsa da incelenmesi ve akademik olarak araştırılması 20. yy itibariyle gerçekleşmiştir. Liderlik kavramı, üzerinde birçok araştırma ve çalışma yapılmasına rağmen hala tam olarak gizemi çözülememiştir. Lider sözcüğü, bir devleti yöneten veya herhangi bir makama sahip olan kişi olarak düşünülse de her toplumda ve grupta lider vardır. İnsanlar, birçok işi yalnız başlarına yapamazlar. Amaçlarını gerçekleştirmek, başarılı ve etkili olmak için aralarında iş bölümü ve işbirliği yapmaları gerekir. Bu iş birliğini sağlayacak, izleyenleri bir amaç doğrultusunda azimle çalıştıracak lidere ihtiyaç vardır.

Lider ve liderlik kavramları İngilizce 'lead' kelimesinden türemiştir. 'Lead', öncülük, önderlik ve rehberlik etmek anlamlarına gelmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise lider, önder olarak yer almaktadır (TDK, Büyük Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 01/07/2016). Lider ve liderlik güncelliğini hiç kaybetmeyen konulardan olmakla beraber birçok yazar ve araştırmacı tarafından kendi bakış açıları doğrultusunda tanımları yapılmıştır.

Liderlik, birlikte hareket ettiği grup üyelerinin amaçlarını belirleyebilme, bireyleri ortak bir amaç için peşinden sürükleyebilme ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilme gücünü ortaya koyan bir kavramdır (Tekarslan vd., 2000, s.121). Lider ise liderlik özelliklerine sahip kişidir. Lider, başarısız işleri başaran, başkalarının yapamaz dediklerinin nasıl yapılacağını gösteren; yeni bir yol açan, yolda nasıl gidileceğini öğreten, yolda ki engelleri kaldıran, fark yaratan, doğru işleri en iyi yapan kişidir. Lider, uygun organizasyon yapısını sağlamalı, takım ruhu oluşturarak motivasyonu üst düzeye ulaştırmalı, çalışanları yetkilendirmeli ve farklı bireylerden oluşan bir topluluğun tek bir çatı altında sinerji yaratarak ortak amaca ulaşmasını sağlamalıdır (Okay, 2009, s.1).

Bazı yazarlar liderliği yetenek olarak görürken bazıları süreç ve süreç içerisindeki özellikler şeklinde nitelemiş, lideri ise olgu olarak görmüşlerdir. Liderlik davranıştır, lider de bu davranışı sergileyen kişidir (Erdoğan, 2007, s.487). Budak ise liderliği grup süreçlerinin odak noktası, bir kişilik özelliği, itaat gerektiren bir durum, başkalarını etki altına alma, belirli davranış şekilleri, bir güç ilişkisi, amaçlara ulaşmak için bir araç olarak tanımlamaktadır (Budak, 2003, s.15). Grup, organizasyon ya da işletmelerin hedeflerini belirleme ve bu doğrultudaki davranışları motive etmede, kişileri zorlamadan etki altına almaya çalışan kişi liderlik sürecini yöneten kişidir (Genç ve Halis, 2006, s.41).

Avolio (1999) da liderlik süreçlerini anlattığı çalışmasında şu ifadelere yer vermektedir: Liderlik, işletme performansını arttırmak için itici güçlerden biridir. Liderler; işletme amaçlarına uygun kararlar alarak kurumsal gelişimi, neyin elde edileceğini, örgütsel kaynakları, bu kaynakların herhangi bir değer, ürün ve hizmete dönüştürülüp paydaşlara etkin bir şekilde dağılımını gerçekleştirerek, karar verici rol üstlenirler. Lider örgütün rekabet avantajı sağlamanın da önemli bir unsurudur (Akt.: Zhu et al., 2005, s.40). Eren'in liderlik tanımı bahse konu tanımların özeti gibidir. Eren liderliği, "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında bir araya getirmenin ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı" olarak tanımlamaktadır (2001, s.465).

İşletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek maksadıyla çalışanlar mesleklerinde ve icra ettikleri işlerde ne kadar iyi olurlarsa olsunlar eğer kendilerini yönlendirecek bir liderden yoksunlarsa, istenilen zaman ve şekilde hedeflerine ulaşmaları mümkün olmayacaktır (Akat vd., 1999, s.213). Bununla birlikte liderliğin; insanları etkileyerek iş yaptırma sanatı olarak tanımının yapıldığı görülmektedir. Bir işletmede ki işgörenlerin tamamı branşlarında çok iyi seviyelerde olsalar dahi, onları yönlendirecek, istenilen zamanda istenilen maliyet ve kalite standartlarında hizmet ve ürün ortaya çıkmasını sağlayacak bir lidere gereksinim olduğu açıktır (Budak ve Budak, 2004, s.373).

Örgütlerin içinde bulunduğu ortamın son derece dinamik ve değişken olması, örgütsel yapıların doğaları gereği ileriye dönük olmaları, örgütlerin en önemli unsuru

olan insanın; değişken, öngörülemeyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması liderliğin örgütler için önemini artırmaktadır (Arıkan, 2001, s.253). Liderlik, grup kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır. Lider kişi, insanı güdüleyen maddeleri anlayarak; grubu, liderlik fonksiyonlarını gerçekleştirerek ortak bir görev ve hedefi başarmaya, bu doğrultuda bir takım olarak hareket etmeye, saygı ve itibar göstermeye ve onları gelişime açık bireyler şeklinde kabul etmeye gayret göstermelidir (Adair, 2004, s.67).

Liderlik kavramına ilişkin tanımların ve araştırmaların ortak noktası etkin ve etkili liderliği neyin sağladığının ortaya konmasıdır. Etkin ve etkili liderliğin temeli, gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ile onların yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesi sonucunda organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde uygulamaya dayanır (Tengilimoğlu, 2005, s.3). Liderlik, örgütün faydasına olacağı değerlendirilen ve birlikte yaratılan vizyona yönelik kişilerin bir araya gelmesini, gönüllü olarak hedeflerin benimsenmesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için şevk ile katkıda bulunmasını sağlayan dinamik bir süreci; lider ise bu süreçte kişileri birlikte yaratılan vizyon doğrultusunda etkileyebilen ve belirli bir otoriteye sahip kişiyi ifade etmektedir (Bakan ve Doğan, 2013, s.5).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi liderlik kavramının oluşabilmesi için olmazsa olmaz bazı öğeleri vardır. Liderlik bir süreçtir, tesir ihtiva eder, gruplarda oluşur ve ortak hedefler doğrultusunda yer almayı kapsar. Zorlama ya da güç göstermekle lider olunmaz. Bu bilgiler ışığında liderliği, bireyin müşterek amaçları gerçekleştirmede grubu etkilediği bir süreç olarak tanımlamak doğru olacaktır. Süreçten kasıt lider de var olan bir özellikten ziyade, lider ve takipçileri arasında meydana gelen etkileşimdir (Northouse, 2014, s.5).

Liderliğin etkileşimsel bir olay olması, onu hayatın her alanında ve yeterli özelliklere sahip tüm bireylerde görülebilen bir kavram olmasını sağlamaktadır. Toplumsal hayatta, siyasi, askeri, dini vb. bütün örgütlenmelerde olabileceği gibi işletmelerde ve diğer bütün organizasyonlarda lider kişiden söz edilebilir. Liderlik vasıflarının ortaya çıkması için resmi bir ortamın da olmasına gerek bulunmamaktadır. Liderliği, insanları ve bir grubu etkilemeyle ilişkili olmasından

dolayı sadece biçimsel organizasyon yapılarına özgü bir süreçmiş gibi değerlendirmek yanlış olacaktır. Bu yüzden liderlikten bahsedebilmek için biçimsel organizasyon yapısının oluşması şart değildir. Belirli amaçlara ulaşmak için bir kişinin liderliğinde bir araya gelme olgusu formel organizasyonlarda oluşabileceği gibi informal organizasyonlarda da oluşabilir (Bakan ve Doğan, 2013, s.6).

Liderlik için bireyin, yönetici pozisyonunda, üst düzey de görev yapması, resmi yetkilere sahip olması gerekli değildir. Liderlik üst, orta, alt kademelerde gerçekleşebilmektedir. Önemli olan grubu ikna edebilmek ve peşinden sürükleyebilmektir. Yöneticilerin de lider kişi olmaları, çalışanları korkutarak, ait olduğu pozisyona dayalı gücü kullanarak değil ortak hareket ederek, örgütün çıkarlarının herkesin çıkarı olduğu duygusunu geliştirerek davranmaları organizasyonların gelişmesi ve hayatta kalması adına önemli bir gerçekliktir. Liderliği mesai saatlerinde işini düzenli yapmaktan daha fazlasını yapma, inisiyatif alma, risk üstlenme ve sonuç elde edinceye kadar mücadele etme olarak betimleyen Baltaş'a göre lider, yeni ufuklara yelken açmayı, insanları doğru istihdam ederek en iyi şekilde değerlendirmeyi, heyecan yaratarak onları harekete geçirmeyi becerebilmelidir (2005, s.128-129).

Bazı yazarlar dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katılımcı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve haberleşme araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü öne sürmektedir. Ancak grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Eren, 2001, s.465). Lidere olan bu ihtiyaç insanları neyin, nasıl ve neden etkilediğini araştırmaya sevk etmiş bu konuda birçok araştırma ve teori ortaya konmuştur. Çalışmanın ana konusunu teşkil eden otantik liderliğe geçmeden önce liderlik kavramının tarihten bu yana geldiği konumu teşhis etmek maksadıyla liderliğin yaşamış olduğu gelişmeye kısaca değinilecektir.

2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

İnsanlığın var olduğu günden bu güne insanları etkileme ve onlara öncülük etme isteği bu konuda birçok yaklaşımın doğmasına vesile olmuştur. Ancak hangi liderlik tarzının insanları etkilediği yönündeki sorular tam olarak açığa kavuşturulamamıştır. Başaran (1998)'a göre yapılan çalışmalar, farklı durumlarda değişik liderlik türlerinin etkili olduğunu ve farklı liderlik davranışlarının meydana geldiğini göstermektedir (Bakan ve Doğan, 2013, s.11). Liderlik yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışıdır (Eren, 2001, s.467).

Literatür incelendiğinde liderlik kuramları özellikler, davranışsal, durumsal ve modern liderlik yaklaşımları olmak üzere dört başlık altında araştırılmıştır. Her bir yaklaşım bir önceki yaklaşımın eksikliklerini ortaya koyarak ve üstüne inşa edilerek meydana gelmiştir. Özellikler yaklaşımı 1900'lü yıllarda ortaya çıkmış, liderliği bazı bireylerin sahip olduğu yetenek ve özellikler bütünü olarak ele almıştır. Özellikler yaklaşımı büyük adamlar yaklaşımı olarak da anılmaktadır. Yani insanın lider doğduğunu, liderlik özelliklerini doğuştan aldığını öne sürmektedir (Erdoğan, 2007, s.493). Liderler sahip oldukları bireysel nitelikler ile incelenmiştir. Koçel'e göre belirli bir grupta bir kişinin lider olabilmesi ve grubu yönetmesi, liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması sayesinde gerçekleşmektedir (Koçel, 2011, s.576).

Lideri sadece fiziksel, sosyal ve kişisel özellikleri ile değerlendirmenin liderlik sürecini ifade etmekte tek başına yeterli olmadığı değerlendirilmiştir. Davranışsal yaklaşım çalışmaları 1940'larda başlamış ve liderin takipçilerin özelliklerine karşı nasıl davrandıkları ile ilgilenilmiştir. Liderlik sürecini liderin davranışlarını esas alarak açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşıma göre, liderin etkinliğini kişisel özellikleri değil, takipçilerine karşı sergilediği hal ve hareket tarzı belirlemektedir (Bakan ve Doğan, 2013, s.13). Bu yönüyle davranışsal yaklaşım teorisyenleri iş odaklı ve insan odaklı lider davranışlarını incelemiş, liderliğin işletmelerdeki performans, verimlilik gibi konulara etkisini araştırmıştır.

Liderliğin gelişimine büyük katkı sağlayan özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımları farklı durumlarda ortaya konulacak liderlik tarzlarında yetersiz kalmıştır. Bu maksatla geliştirilen durumsallık yaklaşımı, liderlik sürecini liderin özellikleri ve davranışlarından çok, ortamın uygun olup olmamasına göre ve bulunduğu koşulları göz önüne almasıyla ortaya çıkmıştır. Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemekte ve belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Koçel, 1993, s.339).

2.3. Modern Liderlik Yaklaşımları

Küreselleşmenin bir sonucu olarak çalışma koşullarının, kültür yapısının ve hayata bakış açısının değişmesiyle birlikte örgütlerde yönetim anlayışı önemli ölçüde farklılaşmıştır. Bu farklılaşma araştırmacıları yeni liderlik tarzlarını geliştirmeye sevk etmiştir. Liderliğin amacı insanları etkileyerek iş yaptırma sanatıdır. Ancak günümüzde liderlik bununla sınırlı değildir. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici duruma dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak sayıldığı günümüz toplumlarında, liderin varlığı ve fonksiyonu daha bir karmaşık hale gelmiştir (Eraslan, 2015, s.2).

Liderliğin taşıdığı bu önem akademisyenleri araştırmaya sevk etmiş ve çeşitli liderlik tanımları gündeme gelmiş ve zamanın ruhuna uygun liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Çünkü her kişinin kendine göre bir donanımı ve potansiyeli vardır (Fındıkçı, 2008, s.35). Her bireyin farklı bir liderlik algısı bulunabilir ve konuya değişik pencereden bakabilir. Bu bağlamda literatür taraması yapıldığında liderlik tarzlarından bazısının etik liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, babacan liderlik, otantik liderlik, açık liderlik, işlemci liderlik, sonuç odaklı liderlik, stratejik liderlik, sistem liderliği, bilgi liderliği olduğu görülmektedir. Modern liderlik kapsamında karizmatik, hizmetkar, dönüşümcü, etik, stratejik babacan ve otantik liderlik konuları açıklanacaktır.

2.3.1. Karizmatik Liderlik

Genel itibariyle karizma Tanrı tarafından verilen bir yetenek ve güç olarak açıklanmaktadır. Yukl, karizma kavramının eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğunu ve eski Yunanca 'da "ilahi ilham yeteneği" ve "ilahi hediye" anlamlarına geldiğini belirtmektedir (Gül, 2003, s.18). En genel anlamıyla karizma, kitleler üzerinde heyecan yaratmak ve çarpıcı etki bırakmaktır. İnsanlar karizma sahibi kişiye saygı ve hayranlık duyar (Baltaş, 2005, s.131).

Karizmatik liderlik ise, böyle bir gücü meydana getiren kişisel yeteneklere sahip kişilerin, takipçiler üzerinde olağandışı etkiler yaratması demektir (Yaşbay, 2011, s.24). House'a göre karizmatik liderler, izleyiciler üzerinde olağanüstü bir etkiye sahiptir. İzleyenler, lider inançlarının doğruluğunu algılar, sorgulamaksızın lideri kabul eder, gönüllü olarak itaat eder ve kendilerini lidere yakın hissederler (Ceylan, 2012, s.123).

Bürokratik yönetim teorisinin savunucusu Max Weber ise karizmayı üç yetki türünden biri olan karizmatik yetki kavramında kullanmıştır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. Takipçileri karizmatik liderin insanüstü, üstün bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanır. Bu güçlerin, izleyicilerin yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekir. Lider ile izleyiciler arasında duygusal bağlar bulunur (Tiryaki, 2008, s.60).

Karizmatik otorite, meşruluğunu yasalardan, pozisyonlardan, geleneklerden değil de; liderin örnek alınan karakteristiğine duyulan güvenden almaktadır. Karizma sahibi kimseler sıradan insanlardan ayrı tutulmaktadır, doğuştan sahip olunan doğüstü, insanüstü veya sıra dışı güç ve özelliklere sahiptir (Kirel, 2001, s.45). Karizmatik liderler yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen bireylerdir (Uyguç vd., 2000, s.591).

Karizmatik liderin güçlü, kendine güvenen ve hedefleri olan birey olması gerekmektedir. Öyle ki bu güç, liderin hayranlık uyandıran özelliklerinden gelir ve

bireyseldir. Karizmatik lider bu nitelikleri ile izleyiciler üzerinde güçlü duygusal etkiler meydana getirir. Liderin astlara çekici gelmesi, astları lidere benzemeye itecektir. Sonuç olarak bu karizmatik liderin izleyicilerini etkileyebilmesini kolaylaştırır. Karizmatik lider sahip olduğu özellikleri ile başkalarını kendi istediği yönde sevk edebilen kişidir (Gül, 2003, s.23). Karizmatik liderin sahip olduğu nitelikleri ve gücü ile yaratmış olduğu karizma etkisi takipçileri tarafından ona benzeme veya özenme temeline dayanmaktadır.

2.3.2. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar, başkalarının ihtiyaçları için çalışan, çaba sarf eden, onlara hizmet eden anlamında kullanılmaktadır. Bu kavramı 1970'li yıllarda liderlik alanında ilk kullanan Greenleaf'e göre lider bir hizmetkardır. Hizmetkar liderler kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişilerdir ve bu kişiler liderliği ve hizmetkarlığı birleştirirler (Bakan ve Doğan, 2013, s.43). Bu yaklaşıma göre lider, daha insani ve daha kaliteli bir örgütsel yaşam ve çevre oluşturmak, insanların içinde mutlu bir şekilde yaşayacakları çalışma ve öğrenme mekanları hazırlamak, yaşama ve işe anlam katmak zorundadır. Liderlik, insanlara efendilik etmek değil, insanlara hizmetkar olmaktır (Şişman, 2014, s.11).

Hizmetkar liderliğin temelinde; karar verme sürecinde güç paylaşımı, toplumsal bir bilinç oluşturma ve iş konusunda bütünleştirici bir çalışma mantığı yatmaktadır. Doğru liderlik anlayışı öncelikli olarak diğerlerine yardım etme bilincinden ortaya çıkar (Yılmaz, 2013, s.7). Hizmetkar lider diğer insanların (müşteri, çalışan, alıcılar ve toplum) ihtiyaçlarını, isteklerini ve çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarak onların güvenini kazanmakta ve inanılabilirliğini pekiştirmektedir. Bu onun örgütsel amaçları başarmak için, izleyenleri bir lider olarak yönlendirmesini kolaylaştırmaktadır (Baytok, 2006, s.112). Hizmetkar lider kendisine takılıp kalmaz, önceliğinde kendisi değil insanlar vardır. Onların seviyesine inip onlar gibi hareket eder. Batı toplumlarında örneklerini daha çok gördüğümüz bireysellik davranışı hizmetkar liderlikte bulunmaz (Fındıkçı, 2012, s.359).

Hizmetkar liderlik felsefesinde “önce insan” ve “hizmet odaklılık” bulunmaktadır. Bu felsefe içinde hizmetkar lider, sahip olduğu iletişim becerisi ile “yapılan işe ruhunu koyma” anlayışını kurum kültürü haline getirmeli ve bu doğrultuda hareket etmelidir (Erdem ve Dikici, 2009, s.211). Hizmetkar liderliğin temelinde sevgi, saygı ve güven duygusu vardır. Hizmetkar lider, kişisel menfaatlerini bir yana bırakarak izleyenlerine değer verir, onların gelişmesi için mücadele eder. Böylelikle örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaya çalışır.

2.3.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1978’de Burns tarafından kullanılmıştır. Burns dönüşümcü liderliği, insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi olarak tanımlamaktadır (Tabak vd., 2009, s.389). Dönüşümcü lider, çalışanlara vizyon kazandırır ve bu vizyona ulaşılması için hedefler koyarak sorumluluk yükler. Örgütsel kültürde değişimler yaparak çalışanlara yaptıklarından veya ulaşabilecekleri hedeflerinden daha fazlasını yapabileceklerine ikna ederek güveni öğretir (Eren, 2001, s.483).

Dönüşümcü lider astların önemsenmesine ve değerlerinin yükseltilmesine önem verir. Astların kendi çıkarlarını geliştirmelerine ve enerjilerini örgüt ya da grup adına kullanmaları yönünde motive eder. Buna bağlı olarak da dönüşümcü liderin astların ihtiyaçlarının geliştirilmesi ya da değiştirilmesi üzerinde bazı etkileri olduğuna inanılır (Kırel, 2001, s.48). Dönüşümcü liderlik, liderin inanç ve değerlerinden meydana gelir. Dönüşümcü lider izleyenlerine moral ve motivasyon aşılayarak onların amaç ve inançlarını değiştirir. Organizasyonların özellikle kriz ve sıkıntılı zamanlarda dönüşümcü lidere ihtiyacı vardır (Ceylan, 2012, s.121).

Dönüşümcü lider, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişidir. Dönüşümcü lider geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturur ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptir (Çelik, 1998, s.4). Dönüşümcü lider, grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik

ilgilerinin artmasını sağlar. Dönüşümcü lider, günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar (Karip, 1998, s.4).

Dönüşümcü lider izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul eder ve müsamaha gösterir. Eğer yapılan yanlışlara tolerans gösterilmezse izleyenlerin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilir. Hata yapmayı bir öğrenme aracı olarak kabul eder (Topaloğlu, 2005, s.14). Dönüşümcü lider aynı zamanda, grubun ve organizasyonun kendini anlaması ve güven duygusunu artırmasına önem verme yolu ile astları sadece var olma amacı gütmekten uzaklaştırarak, başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgütsel iklimi oluşturur (Tengilimoğlu, 2005, s.6).

Dönüşümcü lider, astlarının örgütün amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmalarını sağlar. Kendisine bağımlı astlar yaratmak yerine bağımsız, yapıcı tenkit edebilen, işletmeye önemli katkı sağlayabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedefler. Belirsizliklerin yaşandığı, işletmelerin önünü göremedikleri anlarda hızlı değişim için reformist yaklaşım sergilemektedir.

2.3.4. Etik Liderlik

Bir diğer çağdaş liderlik biçimi de etik liderliktir. Etik kelimesi ahlak kelimesi ile benzer anlamları ifade etmekte, hatta etik ve ahlak kelimeleri ile etik liderlik ve ahlaki liderlik kavramları birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu bakımdan ahlak ve etik kavramları sıklıkla karıştırılmaktadır. Latince de ki “ethos” sözcüğünden türeyen etik; gelenek, görenek, karakter, uyulması gereken davranışlar bütünü, ahlakla ilgili anlamlarını kapsamaktadır (TDK, Büyük Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 05/06/2016).

Brown ve arkadaşlarına (2005) göre etik liderlik; kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlaki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır (Elçi vd., 2012, s.291). Etik lider doğruyu

yanlıştan ayıran, cesaret ve vicdanla adım atma yetisine sahip bireydir. Popüler olmasa bile doğruya göre hareket eder (Ceylan, 2012, s.130).

Etik liderlik, dürüst ve güvenilir olmayı, örgütsel ve toplumsal hayatta adil ve ilkeli kararlar vermeyi, kişisel ve mesleki yaşantıda ahlaki davranmayı gerektirir. Araştırmacılar etik liderliği ahlaki yönüyle karakterize etmişlerdir (Brown and Trevino, 2006, s.597). Bellingham (2003)'a göre bunların dışında etik liderin ilham vermek, insanları yetkilendirmek, takım çalışması yaratmak, sorumluluk ve yetki dengesi oluşturarak kişilerin özgürleşmesini sağlamak gibi dört önemli amacı vardır (Akan vd., 2014, s.2).

Etik liderliğin ahlaki kişi ve ahlaki yönetici olmak üzere iki bileşeni vardır. Ahlaki kişi, doğruyu kendine hayat edinmeyi, dürüstlük, adalet, sağlamlık ve açıklığı ifade eder. Ahlaki yönetici ise disiplini, tutarlılığı, etik standartları, belirsizlik ve baskı karşısında ödün vermeden doğruluğu savunmayı içermektedir (Walumbwa et al., 2008, s.102).

2.3.5. Stratejik Liderlik

Strateji kavramı, uzun vadede önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için izlenen yol olarak tanımlanır. Temelde askeri bir terim olan strateji, bir ulusun veya uluslar topluluğunun barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma sanatı manasına gelmektedir (TDK, Büyük Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 03/07/2016). Strateji kavramı işletmeler açısından ortak amacı; ortalamanın üzerinde kar elde etmeyi, hayatta kalmayı, rekabet avantajı sağlamayı ve buna yönelik çaba ve eylemler bütünü ifade etmektedir (Anıl ve Tayşir, 2007, s.2).

Stratejik liderlik kavramının ise 1984 yılında üst yönetimle ilgili yapılan araştırmalarda Hambrick ve Mason tarafından geliştirilen "Üst Kademe Teorisi" ile beraber ortaya çıktığı söylenebilir (Akgemci, 2008, s.516). Davies'e göre stratejik liderlik denildiğinde kastedilen genel anlamda sağlam ve etkin bir yönetim kurulu,

paylaşmış bir stratejik yönetim, takip edilip ulaşılması beklenen hedefler ve sağlam bir stratejik yönetim sürecidir. Etkin yönetim kurulu stratejik algılama, karar alma, analitik ve iletişim becerisi yüksek; plan yapma, yetki verme ve değerlendirme yetisine sahip; esneklik, risk alma, bütünlük ve bağımsızlık gibi kavramlar yoluyla amacına ulaşan bir kurulu ifade etmektedir (Dincer, 2013, s.19).

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğünü elde etmesi için tüm paydaşlara yarar sağlayacak, onları sahip olduğu özellikler ve yeteneklere göre yönlendirebilecek, geleceğe dönük olarak belirsizliklerle başa çıkabilecek, çevresel koşullara uyum sağlayacak, başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkileyebilecek liderliğin daha spesifik ve karmaşık bir çeşidi, stratejik liderliktir (Ülgen ve Mirze, 2007, s.375). Stratejik liderlerin örgütlerin gelecekleriyle ilgili sahip olması gereken yetenekleri vardır. Stratejik olarak yön verebilen, stratejiyi faaliyete çevirebilen, insanları ve organizasyonları düzene sokabilen, etkili stratejik dönüm noktalarını belirleyebilen, stratejik becerileri geliştirebilme özelliklerine sahip olmalıdır (Taş ve Aksu, 2011, s.355).

Stratejik lider olarak üst düzey bir yönetici, işletmelerde misyon ve vizyon oluşturmada örgüte rehberlik etmek zorundadır. Ardından uygun stratejik faaliyetlerin gelişimini kolaylaştırmak ve liderlik faaliyetini nasıl uygulayacağını belirlemek durumundadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s.129). Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir diğer ifade de vizyondur. Liderin her zaman ulaşmak istediği bir hedefi olmalıdır. Vizyon konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, vizyon, liderlik, stratejinin uygulanması ve değişim için önemlidir. Yapılan bir araştırmada; farklı firma ve farklı örgütsel konumlardaki kişilere iki soru sorulmuştur. Bunlardan birincisi; şu anda işinizin daha kolay ve daha iyi olması için ne yapılmalı? İkinci soru; eğer bir fırsata sahip olsaydınız neyi değiştirirdiniz? Araştırmaya katılanların çoğu, işyerinde vizyonun yerleştirilmesi ve paylaşılmasını ve örgütsel amaç ve hedeflerin anlaşılmasının önemini vurgulamıştır (Eren vd., 2003, s.62).

Stratejik liderlerin işletmelerde değişen rekabetçi koşulları önceden görme, bu koşullara anında cevap verebilme, bununla birlikte rekabet üstünlüğünü elde

etme ve bu kapasiteyi devam ettirmeleri hayati öneme sahiptir (Besler, 2004, s.27). Stratejik liderliği stratejik yönetimden ayrı tutmak doğru değildir. Bu nedenle stratejik liderliğin tabii amaçları arasında işletmelerin uzun dönemde nihai sonuç elde edebilmesi, rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmesi ve bununla birlikte ileride yaşamını devam ettirebilmesini saymak yanlış olmayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2007, s.26).

Stratejik lider tanımının daha çok üst düzey yöneticiler (CEO vb.) için kullanılabileceği görülmektedir. Stratejik liderlik, örgütsel hedeflere doğru daha geniş ve kapsamlı perspektiften ilerleme, daha esnek çözümler üretme ve vizyoner yaklaşım ile rekabet etmeyi gerektiren bir liderlik türüdür.

2.3.6. Babacan Liderlik

Takipçilerine bir baba şefkatiyle önderlik etme anlamında kullanılan babacan liderlik, paternalist liderlik olarak da ifade edilmektedir. Paternalist, latince "baba" kelimesinden türemiştir. Astlarını bir aile olarak gören lider, onların bireysel ve profesyonel yaşantılarına rehberlik eder ve onlardan bağlılık bekler (Cerit, 2012, s.38).

Babacan liderlik, ataerkil denilen toplum yapısını ihtiva eden doğu kültüründe daha yaygın olduğu ifade edilmektedir. Weber'de bu düşünceyi benimsemektedir. Lider astının duygusal ihtiyaçlarını giderir ve onun için en uygun seçeneği belirler. Bu ise lidere sadakat ve itaati beraberinde getirir (Uysal vd., 2012, s.33).

Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği "kişisel bir atmosfer içerisinde güçlü disiplin ve otorite ile birleşen, yardımseverliği ve ahlaki doğruluğu içeren babacan tarzda bir liderlik stili" olarak tanımlamaktadır. Böyle davranması babacan liderliğin astlarının iyiliğine odaklanan ancak kullandığı araçların zorlayıcı olması anlamına gelir (Yaman, 2011, s.36-40).

Babacan liderlik özelliği otoriter davranışı sergilemekle birlikte, takipçilerine de bir ailenin evlatlarına olan ilgisini sunabilmeyi gerektirir. Burada hem bir denetim

hem de bir ilgiden bahsedilebilir. Babacan lider, işletme ortamında da bir aile atmosferi oluşturmayı hedeflemektedir. Astlarla yakın ilişkiler kurmakta, iş dışı konularda da onlara müdahil olabilmekte, çalışanların statülerine uygun davranarak kendisine itaat etmelerini arzu etmektedir (Bilici, 2017, s.42).

2.4. Otantik Liderlik

2.4.1. Otantiklik Kavramı

Otantik kelimesi, İngilizce “authentic” ve Fransızca “authentique” kelimelerinden Türkçemize uyarlanmıştır. Gerçek olan, gerçeğe veya aslına dayanan, orijinal, sahici, doğru, güvenilir, özgün anlamlarını ifade etmektedir. Türk Dil Kurumu’nun Büyük Türkçe Sözlüğü’nde ise “eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan” tanımı yer almaktadır (TDK, Büyük Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 25/09/2016).

Otantiklik kavramı kök itibarıyla çok eskilere hatta Yunan felsefesine dayanan psikolojik, dini ve felsefi yanı olan bir terimdir. Otantik kelimesi Yunanca da “aut+hentes” kelimelerinden kökenini alır. Kişilik, karakter, inanç bakımından tam ve güvenilir olmayı ifade eder. Otantiklik bir yapı olarak Antik Yunanlılara kadar uzanan “kendine karşı dürüst ol” öğüdünü içinde barındırır (Harter, 2002; akt.: Walumbwa et al., 2008, s.89). Tarihten bu güne insanlık kendini bilme ve tanıma üzerinde düşünmüş, oradan da kainatı tanımaya çalışmıştır. Halen daha insanların yaşamış olduğu kimlik bunalımı neticesinde büyük önem arz eden otantiklik, kendini tanıma, kendine sahip olma, “gerçek ben”e ulaşma ve kendi olma düşüncesini oluşturur (Özkanlı, 2011, s.2).

Otantiklik bir terim olarak ilk defa Martin Heidegger tarafından kullanılmıştır. Heidegger bireyin varlığı ve benliği üzerine çalışmış ve şöyle demiştir: “Üzerine konuştuğumuz, düşündüğümüz, karşısında şu ya da bu biçimde davrandığımız her şeyin yanı sıra, bizzat bizim olduğumuz şey ve o şeyi oluş tarzımız da ‘Tek Varlık’ olarak varolandır” (Yöntem ve İlhan, 2013, s.2293). Otantiklik kişinin gerçek benliğini yaşammasının engellenmemesi anlamına gelmektedir. Otantiklik ile benlik arasında

olumlu yönde bir ilişkinin olduğu iddia edilmektedir (Heppner et al., 2008, s.1141). Bu olumlu ilişki, bireyin ideal benliği ile sahip olduğu gerçek benliğin en üst düzeyde uyum sağlaması olarak karşımıza çıkar (Çeri-Booms, 2009, s.44).

İnsan kendi hayatındaki bazı şeyleri yaparak veya yapmayarak kendi benliğiyle yüzleşir ve hesaplaşır. İnsan, Maslow'un da ihtiyaçlar teorisinde belirttiği gibi kendini gerçekleştirmek ister. Kendini gerçekleştiremediği takdirde mutsuz olur. Maslow, açıkça ve doğru bir şekilde yaşamış, işlemiş ve kendini gerçekleştirmiş bireylerin gelişimine dikkat çekmiş ve otantik düşünce yapısının temellerini atmıştır (Avolio and Gardner, 2005, s.319).

Otantik ifadesinin benlik ve özerklik kavramları ile yakın ilişkide olduğu görülmektedir. Benlik ve özerklik kendi olmadır, orijinalliği yansıtır. Kişinin kendini dürüstçe beyan etmesi otantik düşünce açısından oldukça önemlidir. Birey özerktir ve kendine ait kişilik özellikleri vardır. Otantik olmak öncelikle birey olmak, benliğini ve özerkliğini ilan etmektir. Bu meyanda; Kernis benlik saygısını kavramsallaştırdığı çalışmasında otantikliği, kişinin gerçekliğinin engellenmemesi ve aynı zamanda onun kurumsal benliği ve çekirdeği gibi karakterize etmiştir (Kernis, 2003, s.1).

Otantiklik, kişinin konumuyla, inancı ve değerleriyle zıt olmaması, uyum içinde yaşamasıdır. Otantik yaşama felsefesine göre, kişinin davranışları ile inanç ve değerleri birbiriyle tutarlı olmalıdır. Onun içindir ki psikolojik perspektiften bakıldığında da otantiklik iyi olmayı ve esenliği en temel özelliği olarak görmektedir (Wood et al., 2008, s.386).

İlk önce birey kendine karşı dürüst olmalıdır. Otantikliği aslına uygun olma şeklinde değerlendirmekte mümkündür. Eğitimin de esasa yakın olan veya asıl ortamında olması gerekliliğini açıklayan otantik öğrenme kavramının temeli de otantik kelimesine dayandırılmıştır (Koçyiğit, 2011, s.24). Otantiklik aynı zamanda deneyim sahibi olarak kişinin kendini bilmesi ile ortaya çıkan düşünceleri, duyguları, istekleri, tercihleri, inançları ve bunlara uygun davranışlarıdır (Harter, 2002, s.382).

Otantiklikte davranışlar ve düşünceler birbiriyle yakın olması gerekmektedir. Bir benzer tanımı da Kernis yapmıştır. Kernis'e göre otantiklik başkalarını memnun

etmek, ödül almasını sağlamak veya cezai müeyyideye karşılaşmasını önlemek demek değildir. Aksine otantik davranış kişinin kendisinin ve diğerlerinin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyumlu hareket etmesini içerir (Kernis, 2003, s.14).

Otantiklik taklit olmamak anlamına da gelir. Kimse bir diğerini taklit ederek otantik olamaz. Başkalarının tecrübelerinden istifade edilebilir fakat onlar gibi olmaya çalışıldığında başarısız olunacaktır. Bireyler özgün ve sahici lidere güvenir, kopya bir liderle kimse yola çıkmayacaktır (George et al., 2015, s.215). Tarihte de kendini, benliğini tanıma, doğrularla hareket etme ve taklit olmama üzerine veciz ifadeler kullanılmıştır. (Tablo 2.1., Memiş vd., 2009, s.295-296).

Tablo 2.1. Otantik Düşünce İle İlgili Veciz İfadeler

Yunan Mitolojisi	“Kendin gibi ol”
Konfüçyus	“Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”
Sokrates	“Görünmek istediğin gibi ol”
Mevlana Celaleddin Rumi	“Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”
Shakespeare	“Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”
Benjamin Franklin	“Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol”

Bu özlü sözlere Anadolu şair Yunus Emre'nin de şu mısraını eklemek otantikliği anlamak bakımından doğru olacaktır.

İlim ilim bilmektir, ilim kendin bilmektir,

Sen kendin bilmezsin, ya nice okumaktır.

Otantiklik kendini bilmektir. Kendini bilen, benliğini doğru ve düzgün inşa eden bireylere ihtiyaç bulunmaktadır. Kendini bilme gereksinimi insanlar için temel ve fizyolojik bir gereklilik gibi sosyal, duygusal ve ruhsal bir ihtiyaçtır. İnsan kendisini tanımalıdır ki, dünyayı, insanları, olayları bilsin, anlasın, çıkarımlar yapabilsin. Ne yapacağına ve ne yapamayacağına karar verebilsin (Fındıkçı, 2012, s.102). Otantiklik, kişinin kendini tanıması, kapasitesini bilmesi, yer ve zamana göre ne yapıp yapamayacağını farkında olmasıdır. Burada göz ardı edilmemesi gereken nokta birey kendini başkalarına karşı doğru ve dürüst temsil ettiği ölçüde otantiktir. Bunun aksi kişinin sadece kendi benliği ve kendini tanıması ile ilişkili olduğu durumdur ki otantik düşünce yapısı için yeterli değildir (Avolio and Gardner, 2005, s.320).

Bütün bunların ışığında otantikliğin felsefik ve psikolojik anlamlarının bulunduğu da belirtilmektedir (Novicevic et al., 2006, s.65). Baumaster (1987), bireysel erdemler açısından otantikliği “sivil ve dini değerlere karşı ahlaki sorumluluk” olarak tarif ederken, Heidegger (1927), ahlaki tercihler açısından otantikliği “içsel motivasyonu ve seçimleri ile kişinin kendini kazanması” şeklinde tanımlamıştır. Ryan ve Deci (2002), otantikliği kişisel durum yönünden açıklarken “bireyler kendilerini yeterlilik, özgür irade ve ilişkililik için temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin eder şekilde kendilerini düzenlediklerinde ortaya çıkar” demektedir. Otantikliği kimlik olarak ifade eden Harter (2002) ise “Kişinin deneyimlerini sahiplenmesi ve saklı düşüncelerine ve duygularına göre hareket etmesi” tanımını yapmaktadır (Novicevic et al., 2006, akt.: Coşar, 2011, s.28).

Ayrıca otantikliğin doğuştan kazanılan bir durum olmadığı aksine otantikliğin başkaları tarafından lidere atfedilen bir özellik olduğu (Goffee ve Jones), bir kişiye “ya otantiktir ya da otantik değildir” denilemeyeceğini (Erikson; Gardner), herkesin belli ölçüde kendi hususiyetlerinin olabileceği, kendi özgün yaklaşımlarının bulunabileceği de dile getirilmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.736). Ilies, Morgeson, Nahrgang ise otantikliği, kişinin sosyal çevre içinde kendini görmek için genel eğilimlerini yansıtan geniş bir psikolojik yapı olarak ele almakta ve bireylerin öz değerlerine derinden bağlı kalarak yaşamasıyla birlikte davranış ve varoluş gibi somut yönleriyle ortaya çıkması şeklinde ifade etmektedir (Ilies et al., 2005, s.376).

2.4.2. Otantik Liderlik Gereksinimi

Günümüzde başta ABD ve Türkiye’de ki şirketler olmak üzere birçok organizasyonda çeşitli yönetim standartlarının araç olmaktan çıkıp amaç haline dönüşmesi, aşırı yönetim ve yetersiz liderlik örneklerinin yaygınlaşmasını beraberinde getirmiştir. Lider işin nasıl iyi yapılacağından çok nasıl daha farklı yapılacağıyla ilgilenmelidir. Böylece şirketler fark yaratabilir, rekabet güçlerini yükseltebilir (Baltaş, 2005, s.127). Liderliğin, sadece işletmeler açısından değil, askerlik, eğitim, sanat, spor, siyaset gibi toplumun bütün kademelerinde önemli bir gereklilik olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Örgütler açısından çalışanların istek ve ihtiyaçlarını giderme yönünde adımlar atmak, bireysel ve örgütsel amaçlara erişimde yol göstermek birincil hedeflerdendir. Zaman geçtikçe ve şartlar değiştikçe çalışanların beklentileri de değişmiş, liderliğin farklı bir boyuta taşınmasını gerektirmiştir. Liderin çevresindeki insanları etkileme ve ikna gücü doğal olarak ondan beklentileri üst noktalara taşımıştır. Çalışanların örgütlerden ve yöneticilerden bekledikleri güven, adalet, ahlak, dürüstlük gibi ilkeler farklı liderlik tarzlarının gelişmesine sebebiyet vermiştir.

Günümüzde insanlar, örgütlerin her kademesinde şahsi menfaat ve çıkarları doğrultusunda en ahlaksız davranışları sergiler hale gelmişlerdir. Bizzat yönetimler ve şirketler eliyle yolsuzluklar, holding-banka hortumlama had safhaya ulaşmıştır. Sadece iş ve siyaset alanında değil sanat ve spor gibi insanları birleştirici, bütünleştirici olması gereken alanlarda da liderler ve yöneticiler etik davranmamış, şeffaf kuruluşlar oluşturamamışlardır. Toplum tarafından liderler hakkındaki olumsuz görüşler ve güvene dair büyük sorunlar sürekli gündeme taşınmaktadır (Ünnü, 2009, s.1262).

Kamu ve özel kuruluşların yaşamış olduğu skandallar, kötü yönetimlerden kaynaklanan toplumsal zorluklar, insanların fizyolojik ve psikolojik sıkıntılara düşmeleri, örgüt ve kurumlardaki yönetici-çalışan ile lider-takipçi ilişkisini gözler önüne sermiş, ahlak ve güven eksikliğinin nelere sebebiyet verdiği açıkça görülmüştür (Walumbwa et al., 2008, s.90). Bu ve benzer sebeplerden dolayı kişisel

menfaatlerin ön planda tutulması, güven duyulabilecek, umut vaat edecek, kişilere iyimserlikle yaklaşacak, öz-bilinci yüksek ve esnek yaklaşımlar sergileyecek lidere ve liderlik tarzlarına olan ihtiyacı bir kez daha artırmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.734). Bu ihtiyaç kendini toplumsal hayatta, siyasette ve iş dünyasında oldukça belli etmiştir.

Amerikalı işadamı ve akademisyen Bill George'un da ifade ettiği gibi; kalıcı organizasyonlar kuracak, üstün müşteri hizmeti sağlamak için çalışanlarını motive edecek, hissedarlarına uzun vadeli değer yaratacak amaç, değer ve dürüstlikle yol alacak liderlere gereksinim vardır. Onun içindir ki pozitif liderlik yaklaşımlarına ve onun bir başka kolu olan otantik liderlik gelişimine yoğunlaşmak gerekmektedir (Avolio and Gardner, 2005, s.316).

Sadece düzenli, iyimser, özgün değil aynı zamanda davranışlarıyla takipçilerinin hislerine de tercüman olan kendinden emin liderlerin çıkmasına da büyük önem atfedilmektedir. Yöneticiler, finansal sonuçları yönetmekle kalmamalı kendi iç dünyalarını da yönetebilmelidir. Böylece duygusal ve davranışsal reaksiyon zincirleri meydana gelebilmektedir (Goleman et al., 2001, s.44). Yöneticilerin sahip olduğu yasal otoriteye dayanan güçleri bireyleri çalışmaya sevk etse de, duygusal ve davranışsal zincirleri kırmadan, işgörenleri daha aktif biçimde amaçlara yöneltebilen lider yöneticiler işletmeler için büyük gerekliliktir.

Daha önce de belirtildiği gibi liderlikte ki amaç çalışanları ve takipçileri etkilemek, yönetici-lider pozisyonunda ise etkili biçimde sevk ve idare etmektir. Araştırmacılar güven ve saygı duygularını hayata geçirecek günümüze uygun, çağdaş liderlik yaklaşımları üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmış ve otantik liderlik tarzını ortaya atmışlardır (Memiş vd., 2009, s.294). Pozitif olmayı benimsemesi, toplumsal sorunların artış göstermesi ve etik liderlik tarzına olan ilginin azalması sebebiyle yeni bir yapı etrafında gelişmesi otantik liderliği, ihtiyaç ve ilgi duyulan bir liderlik tarzı haline getirmektedir (Cooper et al., 2005, s.476).

2.4.3. Otantik Liderlik ve Otantik Lider Kavramı

Otantiklik kavramı her ne kadar eski zamanlara dayansa da otantik liderlik kavramı 1990'lı yıllardan itibaren tartışılmaya başlanmış ve araştırılmıştır. Kitleleri etki altına almak, onları ikna etmek, her türden organizasyonların menfaatleri doğrultusunda bireyleri sevk ve idare etmek liderliğin birincil amaçları arasındadır. Bunları yaparken insanlara güven aşlamak, yanlış işlere bulaşmamak, yerine getirebileceği ödev ve sorumluluklar ile kapasitesinin bilincinde olmak esastır. İşte bundandır ki otantik lider benliği ve tüm özgünlüğüyle bunu başarabilecek kudrete sahip olmalıdır. Liderlik gibi otantik liderlik de ortak noktayı kaybetmemek koşuluyla farklı yazarlar ve araştırmacılar tarafından tanımlanmış, ele alınarak incelenmiştir.

George ve arkadaşlarının çalışmalarında otantik liderliğe bakış açısı kişinin özgünlüğünü keşfetmesi üzerinedir. Onların 125 lider ile yaptıkları mülakatın sonuçları otantik liderliği tanımlamaktadır. Liderin başarısına neden olan hiçbir özdeş nitelik, kişisel özellik, beceri veya tarz bulunmamaktadır. Aksine otantik liderlik, farklı yaşam öykülerinden öğrenmeyle, özgün benliği tanımayla, değer ve ilkelere bağlı kalmayla oluşmaktadır (George et al., 2015, s.217).

Otantik liderlik, bir süreç olarak hem pozitif psikolojik kapasiteyi hem de gelişmiş örgütsel bağlamı resmetmekte, lider ve ona bağlı olanların gelişimlerini destekleyen, kendilerini bilen ve muhasebelerini yapan bireyleri tanımlamaktadır (Luthans and Avolio, 2003, s.243). Otantik liderlik, davranışları ve düşünce yapısıyla nasıl algılandığının farkında olma, toplum ile çevresinde bulunan kişilerle moral değerler ve ahlaki duruş bakımından ahenkli davranmadır. Çok temel bir noktadan bakıldığında otantik kişi otantik liderliğin merkezinde yer almaktadır. Otantik liderlik, liderliğin sosyal yapıcı ve tüm olumlu yönlerine odaklanmaktadır. Örgütsel düzeyde otantik kültürü oluşturarak takipçi ve takım liderleri yaratır (May et al., 2003, s.249).

Otantik liderlik en yalın haliyle taklit etmemeyi ve sahte olmamayı gerektirir. Otantik lider bu yüzden ki sırf bir lider konumunda görünmek maksadıyla yapmacık bir lider görüntüsü ve kişiliği oluşturmaya çalışmaz. Aynı zamanda sadece

yönetici pozisyonuna atanmakla lider olunamayacağını da iyi bilir. Otantik lider kendisini ifadeleriyle, tavır ve davranışlarıyla belli eder. Başkalarının beklentilerine uygun hareket etmek zorunda değildir. Kendi düşüncelerine sadık kalarak doğruyu ve gerçeği bulmaya odaklanır (Shamir and Eilam, 2005, s.396).

Avolio, Luthans ve Walumbwa otantik lideri; düşüncelerinin, davranışlarının, takipçileriyle ilişkilerinin farkında, onun yanında aynı amacı paylaşanlarla birlikte inancın, ahlaki perspektifin, faaliyet gösterdikleri konseptin, bilgi ve kapasitelerinin şuuruna varmış, kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek ve yüksek ahlaki karaktere sahip kişiler olarak tanımlamıştır (Avolio et al., 2004b, s.4). En önemlisi de otantik liderin kendini tanıması, konumunu kabullenmesi, otantik eylem ve ilişkileri sayesinde otantikliği başarması otantik liderliği ifade eder. Bununla birlikte, otantik lider takipçileri ve ortakları ile otantik ilişkileri kapsayacak şekilde bir lider kişi olarak gerçekçiliğin ötesine uzanır. Bu ilişkiler şeffaf ve açık olma, güven verme, önemli amaçlara doğru rehberlik etme ve takipçilerinin gelişimine vurgu yapma şeklinde karakterize edilir (Gardner et al., 2005, s.345).

Otantiklik kavramından daha önce de bahsedildiği gibi otantiklik esas beni bulmaya yöneldiğinden bir kişinin hayatını nasıl yaşadığı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Öte yandan sadece liderin özgünlüğünü, esenliğini ve benliğini etkilemekle kalmaz onların takipçilerini de etkilemektedir. Otantik davranış sergilemenin bireyler açısından üstlerini etkileyip yönlendirebilmesi de mümkün olabilecektir. Otantik davranış bireyin çevresindeki insanlarla olumlu ilişkiler kurması, gerçek ahengi sağlaması, otantik liderlik ilkeleriyle uyumlu ve tutarlı karşılıklı etkileşim içinde olmasıdır (Illies et al., 2005, s.374-387). Otantik liderlerin nihai amacı da içinde bulunduğu toplumun veya örgütün sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmişliğini üst düzeye çıkarmaktır. Drucker'ın belirttiği gibi "az gelişmiş ülke yoktur, kötü yönetilmiş ülkeler vardır". Otantik liderde iyi bir lider olarak, kurumun amaçlarını gözeterek kendini gösterir (Drucker and Maciariello, 2005, s.56).

Goffee ve Jones'da otantik liderliğin tanımını yaparken, çalışanların küçük yatırımlarla kendi menfaatleri için uğraş veren yöneticilere değil her yönüyle gerçek

liderlere teveccüh ettiklerini ifade etmişlerdir. Onların perspektifinden otantik liderler ulaşabilecekleri hedeflere odaklanan, ancak nereden geldiklerini ve şu an ki durumlarını da gözden kaçırmayan kişilerdir. Buldukları çevreye karşı son derece uyumlu, insanların beklenti ve kaygılarına karşı da hassas davranmaktadırlar (Goffee and Jones, 2005, s.1-2). Otantik lider takipçileri ve çevresindekilerin farklı görüşleri olsa dahi ortak ilişki ağları inşa ederek onları cesaretlendirir, güvene ve saygıya dayanan birlikler meydana getirir. Kişisel değer ve inançlarıyla içtenlikle uyum içerisinde olur (Avolio et al., 2004a, s.806).

Diğer liderlik türlerinde olduğu gibi otantik liderler de geçmişlerinde yaşamışlıkların ve rol kaptıkları şahısların etkisi altında kalmışlardır. Ancak bu otantik liderin gerçekçi oluşuna ve öz benliğine ters bir durum değildir. Kişinin ailesi, çocukluğu, içinde yetiştiği kültür ortamı, eğitimi, icra ettiği mesleği, örnek aldığı kişilikleri ve daha önce edinmiş olduğu liderlik deneyimleri, onun karakterini inşa eden kritik unsurlardır. Otantik liderin hafızasında saklı olan kendini bilme düşüncesi ve “Ben Kimim?” arayışı yaşam tecrübesine ve kimliğini şekillendirmeye ön ayak olmuştur (Gardner et al., 2005, s.348).

Her bir araştırmacı ve akademisyen otantik liderliğin farklı yönünü vurgulasa da Luthans ve Avolio'nun ifadeleri genel düşünceyi aktarması açısından önemlidir: Otantik liderlik, hem olumlu psikolojik kapasite hem de etik iklimden yararlanan, destekleyen ve ondan daha fazla öz-farkındalığı, içselleştirilmiş ahlaki bir bakış açısını, bilgiyi dengeli işlemeyi ve ilişkisel şeffaflığı artırmak için liderlerin takipçileriyle birlikte çalışmasını ve öz-gelişim göstermelerini teşvik eden bir davranış modelidir (Walumbwa et al., 2008, 92).

2.4.4. Otantik Liderlikle İlişkili Kavramlar

Otantiklik ve otantik liderlikle ilişkili olduğu yapılan çalışmalarla belirtilen ve araştırmalar neticesinde ortaya çıkarılan bazı kavramlar bu konu başlığı altında ele alınacaktır.

2.4.4.1. Pozitif Psikoloji

Pozitif psikoloji, örgütlerin çalışanları hakkında olumlu duygular beslemesini, neyi yapamayacaklarını ve negatif yönlerini araştırmanın aksine neyi başarabileceklerine odaklanılmasını sağlayan bir akımdır (Çeri-Booms, 2009, s.43). İnsanın müspet hayat deneyimleri üzerinde duran, bireylerin özelliklerini pozitif manada öne çıkaran pozitif psikoloji, kişilerin olumlu yanlarının geliştirilmesinin önünü açar. Bireyler için neyin doğru olduğunu gösteren bir çalışma alanıdır. Bu anlamda onların olumlu özelliklerine, bir varlık olarak değerli olmalarına ve güçlü yönlerine odaklanır. Bu yaklaşım insanların içindeki potansiyeli açığa çıkararak ve güçlü yönlerine dikkatini vererek yönetim sistemine dahil edilebilmesini savunur. Böylelikle insanların yaşamları anlamlı ve verimli olabilir (Luthans and Youssef, 2004, s.152).

Yapılan araştırmalar otantikliğin pozitif psikoloji ile anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu göstermektedir. Hümanistik psikoloji ile ilgilenen Rogers (1959, 1963) ve Maslow (1968, 1971) araştırmalarında çalışmaya ve kendini gerçekleştirmeye odaklanmış, hayatını doğruluk, şeffaflık ve doğallık ile uyum içinde yaşamış kişilere dikkat çekmişlerdir. Hümanistik psikoloji, yakın ilişkiye sahip olduğu otantik liderlik gelişimi hakkında olumlu fikirler vermektedir. (Avolio and Gardner, 2005, s.320). Wood ve arkadaşları ise otantikliğin pozitif psikoloji ve esenlik (well-being) ile arasındaki ilişkiyi tespit ettikleri ve otantik kişiliği araştırdıkları çalışmalarında otantik davranışın; stres, kaygı ve depresyon hali ile olumsuz, öz-saygı, iyi oluş ve esenlik ile olumlu ilişkide olduğunu belirtmektedir (2008, s.385-387).

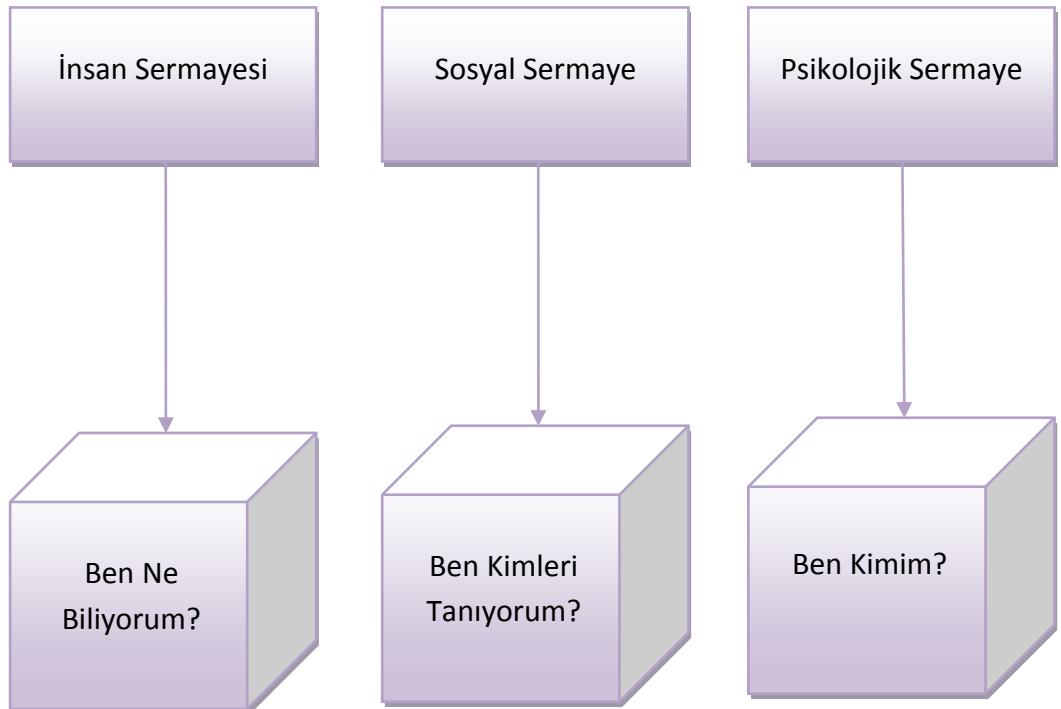
2.4.4.2. Psikolojik Sermaye

Örgütlerde negatif davranışlar işgören üzerinde olumsuz sonuçları beraberinde getirmiştir. Stres, yıldırma, tükenmişlik ve bunun gibi sendromlar her kademedeki çalışanların performansını olumsuz etkilemektedir. Pozitif psikoloji, örgütsel açıdan incelendiğinde gerekliliği saptanmış ve bunun sonucunda da “pozitif

örgütsel davranış” çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Pozitif örgütsel davranışın teorik altyapısını şekillendiren pozitif psikolojidir (Keser, 2013, s.63).

Pozitif psikoloji pozitif örgütsel davranışın, pozitif örgütsel davranış ise psikolojik sermayenin temelini oluşturmaktadır. Kendi iradesine sahip olma, özgüven, umut, iyimserlik besleme, baş gösteren meselelerde üstesinden gelme kapasitesini içeren psikolojik sermaye otantik liderliğin ana unsurlarındandır (Luthans and Youssef, 2004, s.152). Psikolojik sermaye bireyin kendini bilmesine, değerlerini, inançlarını sorgulayıp daha şuurlu hareket ederek kendisini nasıl denetleyebileceği, yaptığı işlerle düşünceleri arasında farklılık olmayacak şekilde kalmasına dair yolları belli eder. Kişiyi otantik olma yollarını gösterir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.740).

Sosyal sermaye ve insan sermayesi yıllardan beridir örgütlerde göz önünde bulundurulmuş sermaye türleridir. Psikolojik sermaye uygulamaları ise son yıllarda önem kazanmıştır. Şekil 2.1.'e göre insan sermayesi kişinin bilgi, birikim, tecrübe, eğitim gibi daha teknik konuları kapsayan beşeri sermaye olarak da bilinen sermaye çeşididir. Sosyal sermaye, toplumsal ve sosyal ilişkilerle alakalı, iletişim ve bağlantı ağını tanımlamaktadır. Psikolojik sermaye ise kişinin kendini bilmesine dayalı “ben kimim?” sorusuna cevap aramaktadır. (Şekil 2.1., Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.740).



Şekil 2.1. Sermaye Türleri

Yapılan çalışmalarda otantik liderlikle psikolojik sermaye ilişkisi araştırılmıştır. Keser otantik liderlik özellikleriyle çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini karşılaştırdığı çalışmasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkarmıştır. Psikolojik sermayenin otantik liderliği pozitif yönde etkilediği, psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ya da açıklayıcısı olduğunu tespit etmiştir. (Keser, 2013, s.119). Yine aynı çalışmada psikolojik sermayenin unsurları da belirtilmiştir. Bu unsurlar öz yeterlilik; başarıyı elde etmeye dönük bireysel yetenek ve kararlılık, umut; geleceğe yönelik olumlu beklentiler, iyimserlik; meydana gelen hadiseleri olumlu tarafından ele alma ve değerlendirme eğilimi, dayanıklılık; üstlenilen görevin gerektirdiği çabayı sürdürmek ve olumsuz durumları göğüslemektir. Buradan hareketle bahse konu kavramların da otantik liderlik kapsamında ilgili olabileceği iddia edilebilir (s.69-77).

Savur ise yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarını etkilediği sonucuna varmıştır (2013, s.73). İlies ve meslektaşları da otantiklik ile pozitif psikoloji duygularını ilişkilendirmiş, otantikliğin liderler ve takipçilerinin mutluluk ve kendini iyi hissetme (well-being) duygularını etkilediğini savunmuştur (2005, s.377).

2.4.4.3. Güven

Modern yönetim sistemi ve liderlik yaklaşımlarının temelinde insan ögesini ve insanı idare etmek için takınılması gereken tutum ve davranışlar vardır. Bu tutum ve davranışların esasında ise güven duygusu bulunmaktadır. Güven bir kişi ya da bir örgütte görev alan bireylerin diğer bir taraftan zarar görmeyeceğine, aldatılmayacağına dair emin olması ve bu yöndeki olumlu duygularıdır (Hosmer, 1995, s.379).

Budak güveni “liderliğin en kırılgan ama temel vasfı” olarak nitelendirirken, kendine duyduğu inancı başkalarına da aşılabilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Budak ve Budak, 2004, s. 395). Erdoğan ise güvenin “geçmiş deneyimlerin sonucu ortaya çıkan olumlu örneklerin sonucunda geliştiğini” ifade

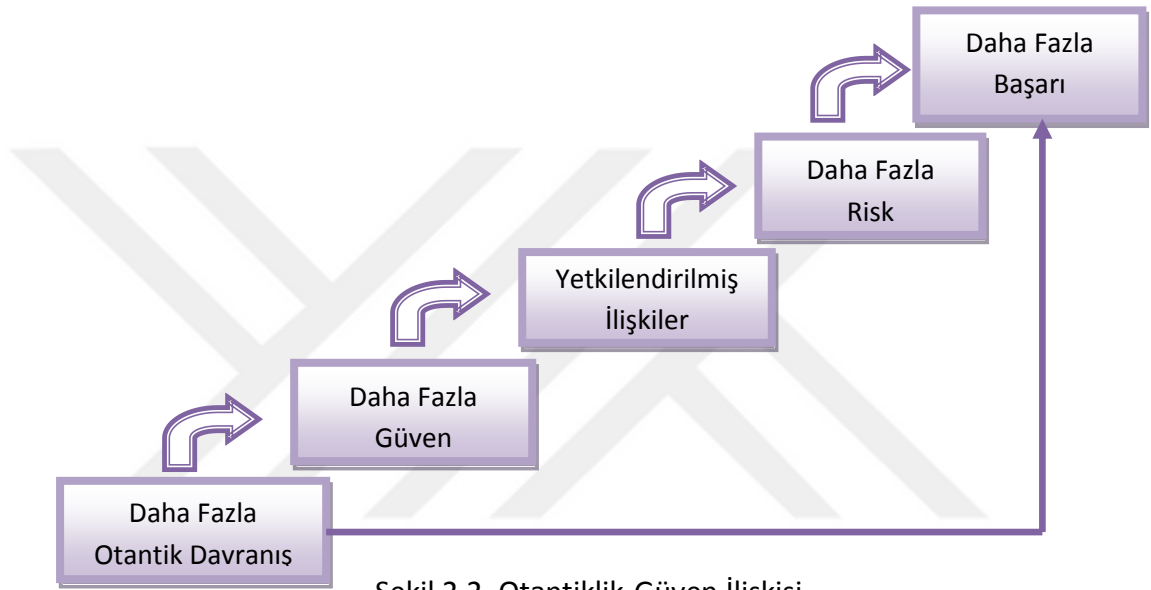
etmiştir (2007, s.519). Güven kavramını anlamak, oluşturmak ve içini doldurmak için ahlaklılık, tutarlılık, sadakat, açıklık ve yetkinlik kavramlarının anlaşılması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu kavramlar arasında en kritik boyut olarak ahlaklılık göze çarpmaktadır (Tan and Tan, 2000, s.245).

İnsanların birbirlerine güvenmediği ortamların oluşması işletmeler açısından en olumsuz durumdur. Güven duygusunun oluşmadığı böyle örgütlerde çalışanlar işlerini yaparlar fakat fikirlerini, yüreklerini ve ruhlarını ortaya koymazlar. Çalışanlar kendilerini mutsuz ücretli köleler olarak görürler (Genç ve Halis, 2006, s.83). Onun içindir ki liderler güven duygusunu yeniden ele almalı, sadece çalışanları ve takipçilerine karşı değil, müşteri, tedarikçi, üretici vb. kesimlerle topyekûn güven ortamını oluşturacak yaklaşımlar sergilemelidir. Güven duygusunun tesis edilmesi için işletmelerde samimi ortamın yaratılması gerekir. Samimiyet açık sözlü olma, bildiğini korkmadan savunmaktır. Bunun gibi ortak etik değerlerin oluşması organizasyonların yaşaması açısından çok önemlidir. Bu değerler yasal sözleşme ve düzenlemelerle oluşturulamaz. Nitekim bu niyette hareket eden çalışanlara ve liderlere ihtiyaç bulunmaktadır.

Günümüz dünyasında samimi, adil, insancıl, ahlaki değerler etrafında toplanmış insanların birbirine güvendiği iş ortamları yaratma düşüncesi otantik liderliğin meydana gelmesinin en büyük nedenlerinden biridir. Diğer yandan güven lider tarafından başlatılması gereken bir süreçtir. Takipçilerin güvenlerini kazanmak için liderin, davranışlarının tutarlı ve bütünlük içinde olması gerekir. Tutarlılık, liderin geçmiş davranışlarını temel alarak özü-sözü bir olmasını yansıtırken, bütünlük, davranışları ile söylemleri arasındaki uyumu yansıtır (Savur, 2013, s.46). Turhan ise etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, liderin aldığı kararların ahlaki ve doğru oluşu, lidere duyulan güvenin temelini oluşturduğunu, etik liderliğin adeta can damarı olan güvenin otantik liderlik ile ilişkilendirilebileceğini beyan etmektedir. Otantik liderin çevresindeki insanları etki altına aldığı temel unsurun güven olduğu belirtilmiştir (Turhan, 2007, s.23).

Güven azami derecede önemlidir ve otantikliğin temelini oluşturmaktadır. Bireyler arası ilişkilerin sağlam ve güçlü temellere dayanması güven duygusunun

etkinliğiyle ilgilidir. Otantik davranış daha fazla güvene, güven ise ilişkilerin güçlenmesine sebep olur. İşletme içi sinerjinin oluşumunu tetikleyen bu olumlu ortam beraberinde risk almayı ve daha fazla başarının oluşmasını sağlar. Bu durum otantik davranışı pekiştirir. Bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, otantiklik ve güvenle birlikte örgütsel ve bireysel düzeylerde başarıyı artırır. Şekil 2.2.'de bu ilişki görülebilir. (Ward, 2006, akt.: Kıcı ve Paşaoğlu, 2014, s.5-6).



Şekil 2.2. Otantiklik-Güven İlişkisi

2.4.4.4. Dürüstlük

Doğruluk anlamına gelen dürüstlük diğer insanlara karşı aradaki güveni sağlamanın yegane yoludur. Dürüst olunmadan güven duygusu gelişmeyecektir. Dürüstlük ve güvenin oluşmadığı herhangi birliktelik belki amaca ulaşabilir ancak uzun süreli olmayacaktır. Toplumun ve örgütlerin ayakta kalmasını sağlayan değerlerden biri olan dürüstlükten sapmanın kötü sonuçlara yol açacağı aşikardır. Dürüstlük önemsenmesi ve mutlaka gerçekleştirilmesi gereken bir husustur (Işıksoluğu, 1993, s.3-6). Nitekim dürüstlükten yoksun olunan işletmelerde, örgüte yönelik olumsuz duygu, aidiyetin tam olarak oluşmamasından kaynaklı aşağılayıcı ve eleştirel yaklaşım meydana geldiği çeşitli çalışmalara konu olmuştur (Kutunis ve Çetinel, 2009, s.693).

Otantiklik daha önce de belirtildiği gibi sadece başkalarına değil kendine karşı dürüst olmayı da gerektirir. Kendine karşı dürüst olan lider başkalarına vermiş olduğu sözleri tutar ve onların değerlerine de saygı duyar (Palanski and Yammarino, 2007, s.180). Dürüstlük, içtenlik ve ciddiyet sahibi karakterin ön planda tutulması ile olur. Örgütlerde astlara ve takipçilere karşı dürüst olmak liderlik bakımından önemlidir. Yetersiz olmak, bir konuda bilgi sahibi olmamak, özgüven eksikliği bir kurumda kabul edilebilir. Ancak o kişinin dürüstlükten yoksun olması affedilemez, böyle bir kişi için ise liderlikten bahsedilemez (Drucker and Maciariello, 2005, s.3).

Çalışanların liderlerine olan bağlılıklarının artırılması maksadıyla, liderlerin onlara karşı adil ve dürüst davranmaları, karar alma aşamasında söz hakkı tanımaları, çalışanlarının farklı ihtiyaç ve amaçlarını imkanlar dahilinde gözetmeleri tavsiye edilmektedir (Gümürlüoğlu ve Aygün, 2009, s.243). Otantik liderlik modeli de lider-takipçi ilişkisini geliştirme de dürüstlük, bütünlük ve yüksek ahlaki standartlara ulaşmaya önem vermektedir (Wong and Cummings, 2009, s.7). Ayrıca Kernis ve Goldman'da otantikliğin bileşenleri arasında ilişki uyumu göstermiş, bu uyumu ve doğruluğu başarmak için yakın ilişkilerde açık olmanın ve dürüstlüğün öneminden bahsetmişlerdir (Kernis and Goldman, 2004, s.37).

2.4.4.5. Duygusal Zeka

Bir insanın kendisine veya başkalarına ait duyguları anlama, sezinleme, yönetme ve yönlendirme yetisi, kapasitesi ve becerisinin ölçümü olarak tanımlanan duygusal zekanın tanımı sürekli değişmekte ve güncellenmektedir. Goleman, Boyatzis ve McKee'e göre duygusal zeka kişinin kendi duygularını fark etmesi, başkalarının duygularına empati ile yaklaşması ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yeteneğidir (2001, s.1). Duygusal zekanın karar verme sürecinde esneklik ve uyum sağlayıcı etkisi bulunmakta, ortak bir heyecan duygusu yaratarak güven, işbirliği ve örgüt kimliği oluşumunu tetiklemektedir (Akgündüz, 2012, s.32).

Temel zeka ve bilgi birikimi liderler için olmazsa olmaz olgulardır. Bunlar liderlik vasfı için gerekli fakat tek başına yeterli değildir. Gerçek ve etkili lider

olabilmek için duygusal zekaya sahip olmak çok önemlidir. Bu maksatla liderde öz farkındalık, öz yönetim, öz motivasyon, empati ve sosyal yetkinlik duyguları bulunmalıdır. Bir kişi çok iyi bir eğitime, parlak fikirlere, analitik düşünce yapısına sahip olabilir. Ancak duygusal zekaya sahip olmadan iyi bir lider olamaz (Robbins et al., 2013, s.316). Bu noktada otantik liderin duygusal zekaya sahip, iyi ve etkili bir lider olabileceği değerlendirilebilir.

Diğer taraftan otantikliğin, kendinin farkında olma özelliği kişinin duygularını ve kişiliğini anlamının yanı sıra güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını da kapsamaktadır. Duygu ve kişiliğin farkında olmak, duygusal zekanın bir parçasıdır. Ayrıca George (2000), duygusal zekanın etkili liderlik ile bağlantılı olduğunu ve etkili liderliğe katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir (Ilies et al., 2005, s.378).

2.4.4.6. Öz-Disiplin

Öz-disiplin, bireyin duygularını, isteklerini, içgüdülerini ve davranışlarını kontrol etmesi, bir amacı başarmada motivasyon, kararlılık, sıkı çalışma ve düzenli olma becerisidir. Öz-disiplin sahibi kişiler düzenli, planlı ve metotlu çalışırlar, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme bağlılığı gösterirler (Çetin ve Varoğlu, 2009, s.62). Öz-disiplin, lidere odaklanma ve kararlılık sağlayarak bireyin amacına ulaşmasında yardımcı olur. Kimi bilim adamları tarafından otantik liderlik boyutlarından biri olarak kabul edilmiştir. Otantik lider tutarlı ve öz-disiplin sahibidir (George, 2003; Toor and Ofori, 2008; Shirey, 2009). Nitekim George, öz-disiplinin otantik liderin asli özelliği olduğunu belirtmiş, öz disiplinden yoksun liderin takipçilerinin saygısını kazanamayacağını öne sürmüştür. Liderin ve işletmenin rakipleriyle mücadelesinde başarılı olmasının yüksek düzeyde öz-disiplinle elde edeceğini ifade etmiştir (2003, s.24).

2.4.5. Otantik Liderliğin Tarihçesi ve Gelişimi

Otantikliğe olan ilgi geçmişe dayansa da otantik liderlikle alakalı araştırmalar yeni sayılabilir. Öyle ki ilk makale 2003 yılında yayınlanmıştır. Nebraska Üniversitesi'nde icra edilen ve Gallup Liderlik Enstitüsü'nün organize ettiği liderlik

zirvesinde ele alınmıştır. Otantik liderliğe olan ilgi ABD’de terör saldırılarının yapıldığı, toplumsal buhranın ve ekonomik sıkıntıların arttığı dönemde daha bir hissedilir olmuştur (Northouse, 2014, s.261-262). Otantik liderliğin belirlenmesinde bireysel/toplumsal değişimler, demografik çeşitlilikler ve kültür önemli rol oynar. Otantik liderlik ihtiyacı da bölgesel ve kültürel farklılıklar gösterebilir (Cooper et al., 2005, s.484).

Otantik liderliğe yön veren otantiklik konusunda ilk temelin Kernis tarafından atıldığı söylenebilir. Kernis 2003 yılında ideal seviyede ki öz-saygıyı araştırdığı çalışmasında bireyin hayat mücadelesinde başarılı olmasını sağlayacak etkenin kendi değerleri ve olumlu duygularını da içeren öz-saygı olabileceğini belirtmekte, bireysel farklılığı ön plana koyan otantikliğin öz-saygının oluşumunda önemli bir özellik olduğunun altını çizmektedir. Otantik davranış; kişinin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyum içinde bulunmasıdır. Başkaları tarafından aşırı takdir edilme veya onları aşırı savunma gibi yapmacık hareketleri yanlış bulur. Kernis’e (2003, s.13-14) göre otantikliğin farkındalık, tarafsız değerlendirme, davranış ve ilişkilerde uyum olmak üzere dört boyutu vardır. Otantik liderlik yaklaşımlarını da otantiklik temelinde incelemek ve belli bir tarihsellik içinde değerlendirmek uygun olacaktır.

Otantik liderliği güven, ahlak ve duygusal zekaya atıfta bulunarak izah eden George, otantik liderliğin beş boyutu olduğunu, bu boyutların edinilen tecrübe ile hayata geçirilebileceğini ifade etmiştir. Bu boyutlar amaç, değerler, ilişkiler, kalp ve öz-disiplindir. Bunların kazanılması sıradanlığa değil, liderin hayatı boyunca kazanacağı ve geliştireceği davranışlara bağlıdır. Onun içindir ki otantik lider amaçları en iyi şekilde anlamalı, gerçek ve güvenilir değerler uygulamalı, yürekten önderlik etmeli, sıkı ilişkiler kurabilmeli ve öz-disiplini elden bırakmamalıdır (George, 2003, s.18).

May ve arkadaşları otantik liderliğin ahlaki boyutu ve otantik karar verme sürecine odaklanmışlardır. Mevcut çalışmaların üzerine ahlaki karar verme, pozitif örgütsel davranış sergileme, ahlaki hareket etme ve zamanla bu davranışı sürdürmeyi eklemiştir. Onların amacı örgütlerde liderlerin davranışlarında ve karar alma süreçlerinde otantik gelişim sergilemelerini sağlayacak yollar

göstermektedir. Bu gelişimde ahlakın rolü büyüktür. May ve arkadaşları otantik liderlik gelişimi için ahlaki kapasite, ahlaki cesaret ve ahlaki esneklik bileşenlerini ortaya atmışlardır. Bu bileşenlerin başarısını artıracak etkenler şunlardır: 1. Organizasyonlar çalışanları otantik davranmaya motive edecek liderleri belirlemelidir. 2. Bu tür gelişim çabalarına üst yönetim destek sağlamalıdır. 3. Performans ölçüm sistemi otantik liderlik özelliklerini yansıtmalıdır (2003, s.257-258).

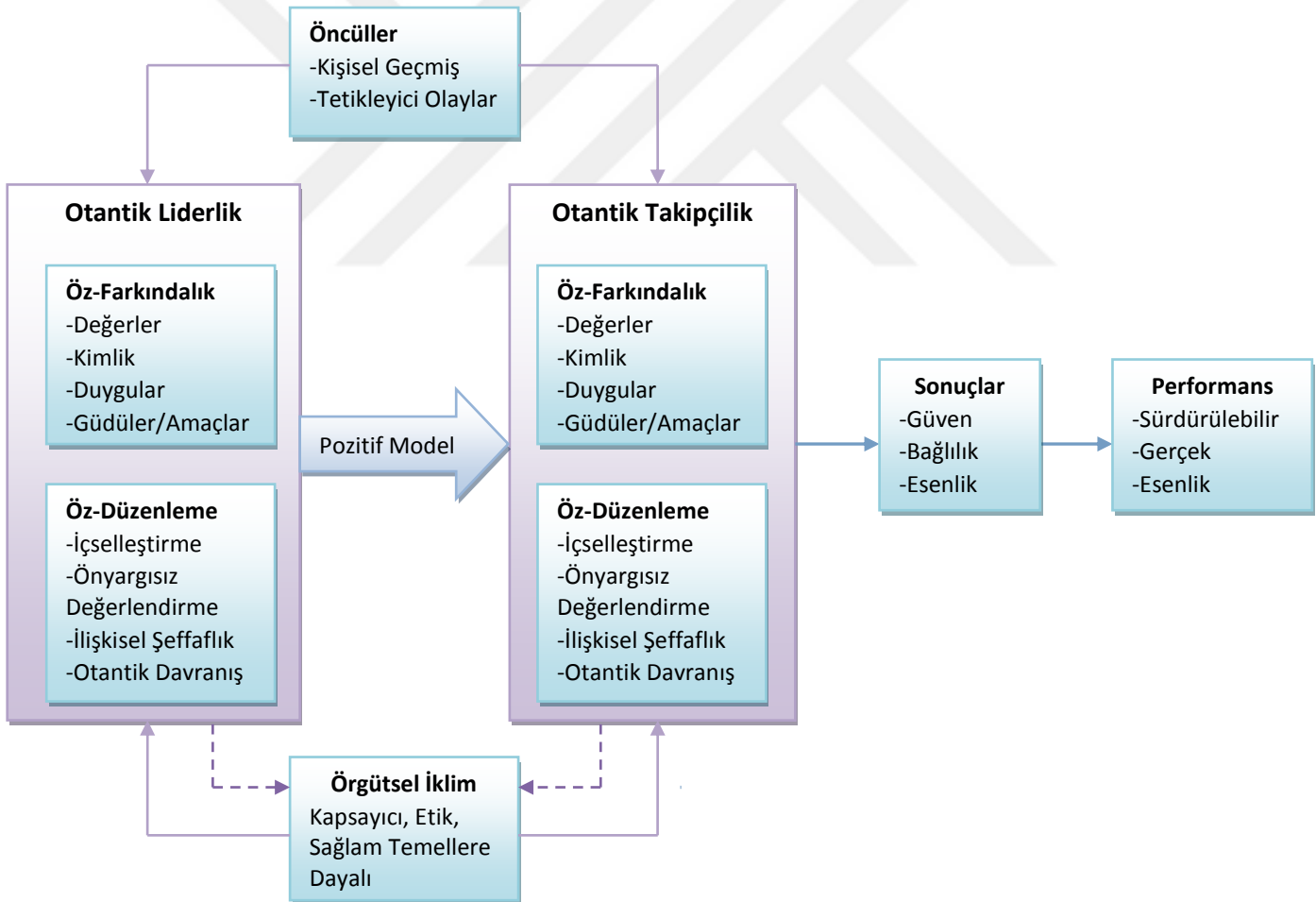
Avolio ve meslektaşları da otantik liderlik üzerine çalışmalar yapmış, ortaya bir otantik liderlik gelişim modeli sunmuşlardır. Bu modelin amacı otantik lider aracılığıyla takipçi tutum ve davranışlarını etkileyen süreç mekanizmalarının üzerinde durmak, gelecekteki araştırmalar için yön vermektir. Avolio ve arkadaşları (2004a, s.804-817) otantik liderliğin örgütsel amaçları gerçekleştirmede önemli olmasına rağmen yeterli olmadığını ileri sürmüşlerdir. Otantik liderliği takipçilerin tutum ve davranışlarına bağlayan bir süreç bulunmaktadır. Bu modele göre otantik lider izleyenler ve çevresindeki bireyler üzerinde tesir bırakarak onlara umut ışığı olur. Burada umut, olumlu duygular, iyimserlik ve güven otantik lider kimliğinin olumlu psikolojik süreçlerini oluşturur ve takipçileri kendine çeker.

Ilies, Morgeson ve Nahrgang da (2005, s.373-376) otantikliği ve otantik liderlik kavramını lider-takipçi ilişkisi ve süreci çerçevesinde incelemiş, bazı bulgular ortaya çıkarmışlardır. Otantik liderliğin ontolojik tanımının, hedonizm ve insan refahı (eudaemonia) ile ilişkili iki belirgin felsefi yaklaşımdan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Otantik liderliğin öncülleri ve sonuçlarını, lider ve takipçi ilişkisi açısından ele almışlar, otantik liderlik teorisinin otantik liderlik gelişimine etkilerini tartışmışlardır. Kernis'in modelinden etkilenerek ve otantiklik alanında ki gelişmelere dayalı çok bileşenli bir model geliştirmişlerdir. Modele göre otantikliğin dört bileşeni vardır. Bunlar; öz-farkındalık, tarafsız işleme, otantik davranış ve otantik ilişkisel yönelimdir.

Gardner ve arkadaşları da otantikliği Kernis'in bakış açısından değerlendirmiş temel bileşenler olarak farkındalık, tarafsız değerlendirme, davranış ve ilişkileri kabul etmişlerdir. Ancak kendileri otantik liderliği, lider ve takipçi ilişkisi bağlamında ele almışlar her ikisinin gelişimine de dikkat çekmişlerdir. Otantik liderlik unsurları olarak öz-farkındalık ve öz-düzenlemeyi (self-regulation) belirlemişlerdir. Bu nedenle

otantik lider ve otantik takipçilerin öz-farkındalıkları ile öz-düzenlemelerine vurgu yapmışlardır. Bu yaklaşıma göre öz-düzenleme süreci içselleştirilmiş denetimi, bilgiyi dengeli işlemeyi, otantik davranışı ve ilişkilerde şeffaflığı kapsamaktadır.

Şekil 2.3.'de görüldüğü gibi Gardner ve arkadaşları (2005, s.343-345) kişisel geçmiş ve tetikleyen olayları otantik lider ve takipçilerinin öncülleri olarak belirtmişlerdir. Bunların yanı sıra örgüt ikliminin de kapsayıcı, etik, ilgili ve sağlam temellere dayalı olmasının büyük önemi bulunmaktadır. Otantik lider-takipçi ilişkisinde pozitif modellemeyle birlikte olumlu sonuçlar elde edileceğini öne sürmüşlerdir. Bu sonuçlar; artan güven duygusu, bağlılık, bütünleşme, iş yeri refahı, gerçek ve sürdürülebilir performanstır.



Şekil 2.3. Otantik Lider ve Takipçisinin Gelişimi için Kavramsal Çerçeve

Shamir ve Eilam (2005, s.398-403) ise otantik liderlik kavramını benlik algısı, ilişkiler ve eylemler temelinde değerlendirmiş, benlik kavramını merkezi bileşen

olarak ele almışlardır. Otantik liderler öz kararlılıklarıyla kendilerinin farkında, hedefleriyle uyumlu, ifadeleriyle davranışları tutarlıdır. Otantik liderliği otantikliğe öncülük etmek olarak niteleyen Shamir ve Eilam liderlik iddiasını ve liderin sosyal konumunu meşrulaştıracak gerekçelere sahip olması gerekliliğini belirtmiş, otantik liderin özgüven, öz-yetkinlik sahibi, nereye gideceğini, ne yapacağını herkesten daha evvel bilmesini ve ona göre karar vermesini istemişlerdir. Onlara göre lider sadece yeteneğinin farkında olması yeterli değildir, aynı zamanda liderlik etme hakkının olduğuna da inanması gerekir.

Sparrowe da (2005, s.420-421) otantik liderlikle gerçek benlik ilişkisini çağdaş yaklaşımlarla ele almış ve değerlendirmiştir. Sparrowe çalışmalarında (a) otantiklik kapsamında bireyin diğerlerinden farklı ve bağımsız öz-bilince nasıl sahip olabileceğini, (b) gerçek benliği meydana getiren kalıcı, sürekli amaçlar ve değerlerin niteliğini, (c) öz-düzenlemenin şeffaf ve tutarlı olmayı kolaylaştıran etkisini ve (d) otantik liderlik ile ahlaki liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve otantik liderlik unsurlarını 4 perspektif altında ortaya koymuştur. Bunların ilki öz-farkındalığın önceliği, ikincisi sürekli biçimde kendin olma, üçüncüsü öz-düzenleme ve tutarlılık diğeri ise otantiklik ve pozitif ahlaki liderliktir.

Cooper, Scandura, Schriesheim (2005, s.483) gibi yazarlar ise diğer yazarlar gibi benzer tanımlamalar yaparak otantik liderliği güven, umut, iyimserlik ve esneklikle ilişkilendirerek, liderin olumlu psikolojik tutum sergilemesinin yanında otantik liderlik gelişimiyle ilgili olası sorunlara dikkat çekmişlerdir. Otantik liderliğin gelişimine yönelik eğitim programlarının oluşturulmasını önermişler ve araştırmalarını bu konseptte oturtmuşlardır. Bu kapsamda gerçekçi programların hazırlanmasını, liderliğe sebebiyet veren tetikleyici olayların eğitim esnasında belirlenmesini, etik karar vermenin öğretilebileceğini ve bu eğitime katılabilecek kimselerin belirlenmesi hakkında tavsiyeler sunmuşlardır.

Hannah ve diğerleri de (2005, s.43-70) otantik liderliğe benlik algısı (self-concept) ve ahlak boyutundan yaklaşmıştır. Liderlik bir etkileme süreci ise ahlaklılığın ispat edilmesiyle otantik liderliğin büyük ölçüde gerçekleştirileceğini savunmuşlardır. Hannah ve arkadaşları, ahlaki standartların öncelikle kültür ve

sosyal etkileşimler vasıtasıyla geliştirilebileceği ve en iyi sosyal öğrenme teorisi ile izah edilebileceği fikrinden (Bandura, 1977) etkilenmişlerdir. Bu nedendir ki otantik liderlerin yüksek benlik algısı ile birlikte komplike ve gelişmiş bir ahlak boyutuna ulaşmalarını önermektedirler. Bu sayede otantik liderlerin uyum ve denge içinde olabileceğini, erdemlilik ve fedakarlıkla takipçilerinin sağduyusunu, yönelmişliklerini artırabileceklerini ifade etmişlerdir. Ahlaki gelişmişliğini tamamlamış liderler benlikleriyle uyum içinde hareket etmekte, doğru ve etik kararlar alabilmektedir. Böylece izleyenler; lider davranışına benzemeye çalışırlar, liderlerine güçlü ve güvenle bağlanırlar, buldukları kurumda şeffaf olurlar, güçlü bir sosyal kimlik edinirler, liderin zor ve istenmeyen kararlarına tolerans gösterirler.

Toor ve Ofori ise 2007 yılında yaptıkları çalışmada gelecekte inşaat sektörünün gelişiminde rol oynayacak liderlik çeşidinin otantik liderlik olacağını iddia etmişlerdir. George, Luthans ve Avolio gibi gelecekteki çağdaş liderlik taleplerine olan ihtiyaca otantik liderliğin çözüm olabileceğini savunmuşlardır. Proje yöneticilerinin de, kişisel değer ve motivasyon tutarlılığı, uyumluluğu sergileyen otantik liderlik tarzını benimseyerek eşsiz bir yönetim örneği gösterebileceklerini belirtmişlerdir. Toor ve Ofori de modellerinde Kernis'in farkındalık, tarafsız işleme, davranış ve ilişkilerde uyum bileşenlerini kullanmışlardır. Öncüllerin, çevre ve örgüt bağlamında aracı rolüyle otantik liderlik yaklaşımının kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaklı ve gelecek odaklı bireyler yetiştireceğini ifade etmişlerdir (2008, s.623-624).

Walumbwa ve arkadaşları da Luthans ve Avolio'nun tanımına atıf yapmışlar, otantik liderliği hem pozitif psikolojik kapasite hem de etik iklime ilişkin liderlik davranışı olarak belirlemişlerdir. Gardner vd. ile Ilies ve arkadaşlarının oluşturdukları modelden yola çıkarak öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş düzenleme, tarafsız değerlendirme, pozitif ahlaki perspektif boyutlarını ele almışlardır. Daha sonra içselleştirilmiş düzenleme boyutu ile pozitif ahlaki perspektif boyutunun eşdeğer boyutlar olarak örtüşüklerini değerlendirerek bu boyutları içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu adı altında birleştirmişlerdir. 2008 yılında yaptıkları çalışmayla, boyutlarıyla birlikte Otantik Liderlik Ölçeğini geliştirmişler, geçerlilik ve güvenilirliğini test ederek literatüre kazandırmışlardır (2008, s.95).

2.4.6. Otantik Liderliğin Temel Nitelikleri

Liderlerin kendine ait şahsi özellikleri bulunduğu gibi her bir liderlik çeşidinin de kendine has nitelikleri mevcuttur. Esasında liderlik çeşitleri başlangıç itibariyle birbirine benzer ortak noktalardan ortaya çıksalar da bazı farklılıklarla birbirlerinden ayrılmaktadır. Bu bakımdan otantik lider de kendini tanıması, bilgi ve gücünün farkında olmasının yanında içinde bulunduğu toplumun milli ve manevi değerlerine saygılı, olaylara ahlaki perspektiften bakıp, yorum yapabilen kişidir. Otantik lider, etrafında bulunan bireyleri faaliyet gösterdikleri ortamın gereklerini sağlamada farkındalık yaratır. Bireylerin kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek olması ve yüksek ahlaki karakter sergilemelerini bekler (Cooper et al., 2005, s.478).

Otantik liderlik sadece hakiki ve güvenilir olmayı içermez aynı zamanda amaç, değerler, cesaret, ilişkiler ve öz-disiplin içeren önemli kişisel özelliklerin varlığını gerektirir. Empati, saygı, güven, bağlılık, denge gibi otantik liderlik davranışları kendini keşfetme, kendini geliştirme, hayal kurma ve yenilenmenin kişisel bir yolculuğuna çıkarır (Shirey, 2009, s.189). Otantik lider yapmacık hareketlerden kaçınır. Buna bağlı olarak liderlik rolü üstlenmekten, statü, onur ya da diğer kişisel ödülleri elde etmeye yarayan liderlik faaliyetlerinin içerisinde yer almaz. Değer ve ilkelerini ön planda tutar, bu misyonu teşvik edebilmek için uğraş verir (Shamir and Eilam, 2005, s.397).

Kıcırcı ve Paşaoğlu'da yaptıkları çalışmada otantik liderlik özellikleri arasında; uygulanan açık iletişim politikaları, yetki verme ve sonucunda risk alarak çalışanları güçlendirme gayretleri, vefa, takdir gibi duygularla kişilerin kurumla bağlarını güçlendirme etkinlikleri ve insanlara yol göstermek için bizzat örnek olma çabalarını göstermişlerdir (2014, s.20). Güçlendirme; yöneticilerin yetki, sorumluluk ve karar verme sürecini çalışanlarla paylaşmasıdır (Boone and Kurtz, 2013, s.235). Çalışanların kendileri ve örgütleriyle ilgili işlerde inisiyatif kullanmasını sağlayarak mesuliyet duygusunu artırmaktadır. Hesap vermeyi ve risk almayı da beraberinde getirir (Eren vd., 2003, s.57). Destekleyici liderlik ise çalışanlarla sıkı ilişkiler kurmayı, ulaşılabilir olmayı gerektirir. Destekleyici tarzı kullanan liderler astların sosyal refahını önemser ve işi daha güzel hale getirmek için çaba gösterir (Northouse, 2014,

s.140). Güçlendirici ve destekleyici lider davranışları, takipçilerin gelişimini teşvik etmeleri açısından otantik liderlik ilkeleri ile uyumludur ve birbirlerini tamamlar niteliktedir (Wong and Cummings, 2009, s.8).

George'da otantik liderlerin sahip oldukları özellikleri sıralarken güçlendirmeye vurgu yapmış, para, kudret, itibar ve şöhretin önemsiz olduğunu ifade etmiştir. Çünkü lider, kendisini örnek alan takipçileri ve çalışanları kadar güçlü olduğunu bilmektedir. Ona göre otantik lider takipçilerine tutku ve şefkatle bağlıdır. Onları akılla birlikte yüreğiyle yönlendirir. Otantik lider doğal yeteneklerini kullanır ancak olağanüstü değildir, bu tür özellikleri kazanmış olarak doğmaz. Her daim kendisini geliştirmek ve eksik yanlarını gidermek durumundadır (George, 2003, s.12).

Otantik lider, kendisi ve takipçilerinin bilgi, birikim, güçlü yanlarının bilincindedir. Çalışma arkadaşlarını, takipçilerini ve iş ortamını tanır. Bununla birlikte umudunu hiç kaybetmez, iyimser ve özgüven sahibidir. Esnek, kararlı ve ahlaklı davranarak sorunların üstesinden gelebilme iradesi gösterir. Adımlarını doğrular üzerine bina eder. Personeline karşı samimiyetle, tutkuyla ve şefkatle yaklaşarak onların yetkilenmesine ve fark yaratmalarına da öncülük eder. Bireysel farklılıkların kıymetlendirmesini yapacak, insanların yeteneklerini belirleyecek, bu yeteneklerin oluşmasına yardımcı olacak motivasyon ve kabiliyete sahiptir (Avolio et al., 2004a, s.806).

Günümüzde özel liderlere hemen hemen çok az rastlanmaktadır. Tutarsız, dengesiz ve adil olmayan lider davranışları sayesinde liderin değerleri, niyetleriyle takipçilerin psikolojik sözleşmeleri arasında çok büyük boşluklar ve kırılmalar tanımlanabilmekte, takipçiler üzerindeki algılamalar menfi biçimde değişebilmektedir. İşte bu noktada otantik lider güçlü ve sağlam yapısı, güvene dayalı ilişkileri, ahlaki ayırt edilebilirliğiyle dikkat çekmektedir. Hannah ve arkadaşlarının tespit ve önerilerine göre otantik lider de bulunması gereken özellikler şunlardır (Hannah et al., 2005, s.67):

1. Liderin çevresine, izleyenlerine, ailesine, müşterilere, topluma vs. daha fazla güven vaat etmesi ve bu güveni ardına kadar sunması.

2. Liderin karakterinden, özelliklerinden ve doğasından kaynaklanan yüksek bir güce sahip olması. Bu gücün yanında yüksek bir hoşgörü ve tolerans iklimi yaratabilmesi. Güç ve tolerans birbiriyle çelişir gibi gözükse de, davranışlara dengeli bir biçimde yansıtılırsa güzel sonuçlar ortaya çıkabilir.
3. Lidere ve onun ahlaki eylemlerine benzemeye çalışmak ve bunun sonucunda sosyal özdeşleşmenin artması. Lideri seven ve ona sadakatle bağlı olan bireyler aynı zamanda çalıştıkları veya irtibat halinde oldukları örgüte de kendilerini ait hisseder.
4. Benlik kavramını tanımlayan liderin kendini bilmesi. Takipçilerinin de ahlaki bakımdan kendini geliştirmeleri ve benliklerini algılayarak etkinleştirmeleri.

Kernis'de otantik liderliğin, optimum anlayışı, öz saygıyı, öz kararlılığı, otantik düşünce içerisinde barındırdığını belirtmektedir (2003, s.19). Otantik liderin diğer özelliklerinden biri de psikolojik sağlamlığa sahip olmasıdır. En uygun benlik saygısı ve psikolojik iyilik halini arz eden pozitif psikolojik durumu gösteren bir profil çizer. Psikolojik sağlamlık, güvene, iyimserliğe, umuda, esnekliğe ve bu durumların gelişmesini teşvik etmeye vesile olur (Gardner et al., 2005, s.345).

Otantik düşünce yapısına göre kişinin kendine ve başkalarına karşı dürüst olması önemli bir gerekliliktir. Otantik lider de önce kendisine ve daha sonra çevresine dürüst davranır. Ancak başkalarının isteklerini gerçekleştirmek adına ilkelerinden ve kişiliğinden taviz vermez. Şahsi menfaatleri değil, örgütsel çıkarları ve sosyal getirileri önemser (George, 2003, s.12; Ünnü, 2009, s.1264). Davranışlarında açık ve net olmanın örneğini sergileyen, takipçilerden gelen girdileri kabul eden, karar alma da gerekli bilgileri paylaşmada herhangi bir problem görmeyen, değerlerini, motivasyonunu, düşüncelerini açığa vurmaya betimleyen otantik liderlik, bu niteliklerin farkında olduğu ölçüde bir anlam ifade etmektedir (Walumbwa et al., 2010, s.901).

2.4.7. Otantik Liderliğin Boyutları

Yapılan araştırmalarda otantik liderlik boyutları olarak benzer maddeler üzerinde çalışılmış ve geliştirilmiştir. Kernis dört boyut sunarak ilk çalışmayı

yapmıştır. Bunlar; farkındalık, tarafsız değerlendirme, davranış ve ilişkilerde uyumdur (2003, s.13). May ve arkadaşları ahlak üzerinde yoğunlaşmış, ahlaki kapasite, ahlaki cesaret, ahlaki esneklik gibi boyutları belirlemiştir (2003, s.257). George ise otantik liderliğin boyutlarını amaç, değerler, ilişkiler, kalp ve öz-disiplin olarak yazına kazandırmıştır (2003, s.18).

Ilies vd., Gardner vd., Walumbwa vd. tarafından yapılan diğer araştırmalarda daha çok Kernis'in oluşturduğu model ilgi çekmiştir. Walumbwa ve arkadaşlarının belirlediği bileşenler daha sonra yapılan çalışmalara ışık tutmuştur. Kendileri tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'nde kullandıkları dört boyut şunlardır: Öz-farkındalık (self-awareness), bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme (balanced processing), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective), ilişkisel şeffaflık (relational transparency). Bu çalışmada da otantik liderliğin boyutları olarak Walumbwa ve arkadaşlarının araştırmasında ki boyutlar dikkate alınacaktır.

2.4.7.1. Öz-Farkındalık

Öz-farkındalık kişinin kendini tanıması olarak ifade edilebilir. Bu tanıma, kişinin kapasitesini, zayıf ve güçlü yanlarını, kişisel özelliklerini içerir. Kernis'e göre otantikliğin farkındalık bileşeni, kişinin ihtiyaçları, değerleri, duyguları, şekil-zemin kişilik yönleri ve davranış rolleri hakkında bilgi sahibi olmasıdır. İnsan sadece dışıl veya eril, dışadönük veya içedönük, baskın ya da uysal ve benzeri tanımlamalarla ifade edilmemelidir. İnsanın her iki yöne de bakan özellikleri vardır. Önemli olan bunların bilinmesidir. Bu nedenle farkındalık bileşeni; kişinin güdülerini (kendini motive eden etmenleri), hislerini, arzularını, kendisiyle ilgili bilgilere ait bilinç sahibi olması, kendini tanıması ve buna inanmasıdır. Öz-farkındalık bireylerin karakter özelliklerini, duygularını, zayıf ve güçlü yönlerini içermektedir (Kernis, 2003, s.13).

Kişinin kendini bilmesinden hareketle öz-farkındalık, öz-bilinç kavramı ile de ifade edilmiştir. Yukarıda ki ifadelerle benzer biçimde Gardner ve arkadaşları da öz-bilinci dışsal olaylar tarafından tetiklenen, bireyin değerlerini, kimliğe ilişkin kavrayışlarını, duygularını, güdü ve hedeflerini yansıtan bir süreç şeklinde açıklamıştır (2005, s.349). Otantik liderlik, öz-farkındalık bileşeninin de etkisiyle

örgütlerde bireylerin kendi kapasitelerini fark ederek anlam bulmasına yardımcı olması açısından temel bir fark yaratabilir ve işgörenlerin işe olan bağlılığını artırabilir (Avolio et al., 2005, s.331).

Kişinin duygularını ve karakterini anlaması duygusal zekanın kapsama alanındadır ve etkili liderliğe katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle olumlu benlik algısı ve duygusal zekanın bireyin öz-farkındalığını artırdığı ileri sürülmektedir (Ilies et al., 2005, s.378). Bu durumda duygusal zeka ile otantik liderliğin ilişkili olabileceği değerlendirilebilir. Nitekim öz farkındalığın duygusal zeka ile bağlantılı hatta duygusal zekanın bileşenlerinden biri olduğu ve lider-takipçi üzerinde performans ve rezonans geliştirici amaç ve niyetleri ortaya koyan bir yönünün bulunduğu ifade edilmektedir (Goleman et al., 2001, s.49). Yine Goleman'ın analizleri incelendiğinde kendinin farkında olma yeteneğinin, kişilerin davranışlarını kontrol etmelerine imkan sağladığı için en önemli yetenek olabileceği iddia edilmektedir. Kişinin öz-farkındalığa sahip olması duygularını ve bunların doğurduğu sonuçları fark etmesi, kendini değerlendirebilmesi ve yetkinliklerinin de farkında olması anlamına gelir (Baltaş, 2005, s.83).

Vizyon, enerji, otorite, stratejik doğrultu belki de liderlik için gereklidir. Fakat artık günümüzde farklılığını açığa vuran, kendisini özgün kılan yanları göstermekten çekinmeyen, zayıf yönlerini de göz ününe serebilen, uygun zamanlamayı ve hareket tarzını kestirebilecek sezgiye sahip, çevresindekilere empatiyle yaklaşan liderler çalışanlar için esin kaynağı olmaktadır (Goffee and Jones, 2015, s.108). Otantik liderin ve otantik lider davranışının gelişimine yönelik çalışmalar yapan Shamir ve Eilam ise lider kimliğinin geliştirilmesi bakımından araştırmalarını benlik kavramı üzerine yoğunlaştırmıştır. Benlik kavramı ve kendini tanımanın gelişiminde değer ve inancın açıklıkla dahil edilmesi, liderin benliği ile uyumlu olan hedeflerin belirlenmesi, liderin benliği ve lider davranışları arasındaki tutarlılık sayesinde kendini ifade etme tarzında artış sağlamasının liderin gelişimine katkı sağlayacağını açıklamıştır (2005, s.399). Kişinin benliğini tanıması kendi farkındalığını sağlamasıyla mümkün olabilecektir.

2.4.7.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu liderin ilgili bilgileri tarafsız bir şekilde işlemlerini içerir. Kişinin pozitif ve negatif yönlerine, iç deneyimlerine, elde edilen bilgilere ve kendisine ait bilgilere ilişkin objektif davranmasıdır. Bu bilgiler işletme içine veya dışına dayalı olup, inkar etmemeyi, saptırmamayı, abartmamayı, göz ardı etmemeyi gerektirir (Kernis and Goldman, 2004, s.33).

Konuyu kişinin öz-denetimi altında inceleyen Gardner ve arkadaşları, bilgiyi tetikleyen olaylara ve tabiatı gereği olumlu ya da olumsuz olmasına bakmaksızın tarafsız bir şekilde toplanması ve yorumlanması olarak ele almışlardır (2005, s.347). Liderler işletmelerin selameti açısından birtakım kararlar alırlar. Otantik lider tarafsız ve dengeli davranmaları neticesinde tüm paydaşların ve takipçilerin sorumluluklarını takip eder alınan kararların onların haklarını ne yönde etkileyeceğini hesaba katar (May et al., 2003, s.254).

Liderin farklı görüş açılarını dikkate alması olarak nitelendirilen dengeli ve tarafsız değerlendirme tükenmişlik duygusu üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadır. Değişik görüş ve fikirlere duyarlılık göstermek tükenmişliğin önlenmesinde ve azaltılmasında aktif rol oynamaktadır. Otantik lider en doğruya ulaşmak adına dengeli ve tarafsız değerlendirmeler yapmanın yanında, edindiği kanaat ve çalışanlar arasındaki karşılaştırmaları kendini koruma güdüsü tarafından yönlendirilmeden yapmaktadır (Wong and Cummings, 2009, s.8, 20).

Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirmesi, liderin karar alma sürecinde farklı kanallardan gelen verileri dengeli bir biçimde analiz etmesini, kendi bakış açısına açık olduğu kadar, başkalarının düşüncelerine karşı da tarafsız olmayı gerektirir. Aksi takdirde çalışanlar, liderin adil ve tarafsız olmadığına hükmederse işletme içinde sorun ve çatışma çıkma olasılığı artış gösterebilir. Bu konuda Heifetz ve Laurie liderin ortada olmasını, dengeyi sağlamak için kavrayıcı bir ortam oluşturmasını, gerilimi düzenleyici bir tutum almasını tavsiye etmektedir. Diyalogun yerini verimsiz tartışmalar aldığı veya insanlar çıkış yolunu dış güçleri ve üst yönetimi suçlamakta aradığında, lider araya girerek sorunları yeniden bir çerçeveye

oturtmak için ekibin çaba göstermesini sağlamalı ve sorumluluk duygusunu güçlendirmeye çalışmalıdır (Heifetz and Laurie, 2015, s.89-91).

2.4.7.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Liderlik etkisini ahlaki yönden başarmak amacıyla benliğiyle uyum içinde hareket eden, fedakar ve erdem sahibi lider davranışını ifade eden içselleştirilmiş ahlak anlayışı, işletme içerisindeki ahlaksızlığı ve yozlaşmayı engelleyici ve proaktif bir güç oluşumunu içermektedir (Hannah et al., 2005, s.44-48). Bireyin dışarıdan gelen baskılar tarafından kontrol edilmesi ihtimaline karşı kendi değerleri ve ahlaki standartları davranışlarına örnek aldığı bir öz-düzenleme sürecidir (Northouse, 2014, s.264).

Ahlak boyutunu otantik liderin "hakiki kuzey"ini gösteren bir pusulaya benzeten George'a göre değerler; kişisel inanç, çalışma, iç gözlem ve istişare yoluyla şekillenir, ahlaki pusula ile tanımlanır. Ahlaki pusulasını kaybettiği için doğru ve yanlış ayırt edemeyen yöneticiler, problemler ve yaptırımlarla karşılaşmamak için doğruyu bulmak zorundadırlar. Bunun yolu da ahlaklı olmaktan geçer (2003, s.20). Örgütsel davranışı ve örgütsel psikolojiyi olumlu etkileyen ahlak, otantik karar verme, otantik davranma ve otantik liderlik gelişimi için bir çerçeve oluşturmaktadır (May et al., 2003, s.250).

Otantik lider farklı açılardan ve paydaşların farklı olabilecek ihtiyaçlarını göz önüne almaktan kaynaklanan açmazları değerlendirebilecek yüksek ahlaki kapasite sergiler. Bu ahlaki anlayış, otantik liderlik sürecinin ve otantik ilişkilerin niteliğini artırmaktadır. Bunun nedeni liderin ahlak anlayışının örgütün tamamına yansımadır (Yeşiltaş vd., 2013, s.337). Netice itibarıyla işletme içi sorun ve çelişkilerin azaltılması ve güven duygusunun yeniden inşa edilmesi maksadıyla ahlaki bakış açısının önemine vurgu yapılmakta ve otantik liderlik için gerekliliği ifade edilmektedir (Avolio and Gardner, 2005, s.324; Ilies et al., 2005, s.375).

2.4.7.4. İlişkilerde Şeffaflık

Otantik liderliğin son boyutu olan şeffaflık, herhangi bir örtü ve gizlilikten kaçınma, net olma, açık yüreklilik olarak tarif edilmektedir. Şeffaf ve güvenilir dünya yaratmanın şeffaf liderlerle ve şeffaf örgütler kurmakla hayata geçirilebileceğini ifade eden Bennis ve arkadaşlarına göre tutarlılığın, ahlakın, dürüstlüğün, yasalara uymanın, adil olmanın ana faktörü şeffaflıktır (2010, s.107). Klasik liderler sonuçlara odaklanırlar. Otantik lider ise paydaşların, takipçilerin sorumluluklarını ve vazifelerini dikkate alarak sürece odaklanır. Bu süreçte de paydaşların alınan kararlardan (kendisine ait veya popüler olmasına bakmaksızın) ne derece etkileneceklerini hesaba katar. Böylece paydaşların değerlendirmeye tabi tutabilecekleri ve en az zararla atlabilecekleri ama en önemlisi de adil kararlar almaya çalışır. Bireylerin kafasındaki düşüncelerinin gizli kalmasını değil açık bir şekilde ifade edilmesini ve şeffaf davranılmasını ister (May et al., 2003, s.254).

Otantik liderliğin şeffaflık boyutu, şeffaf ilişkileri teşvik ederek takipçileri üzerinde olumlu sonuçlar yaratabilir, güven ve bağlılığa katkı sağlayabilir, iyimserliği ve umudu yeniden inşa edebilir (Avolio et al., 2005, s.331; Hannah et al., 2005, s.67). Genellikle ilişkisel şeffaflığın açıklık, kendini net ifade etme ve güven olarak ifade edildiği görülmektedir. Otantik lider duygu ve düşüncelerini takipçilerine açıklamakta şeffaf davranmaktadır (Gardner et al., 2005, s.347-358). Kernis ve Goldman (2004, s.34) ile Ilies ve arkadaşları (2005, s.390) da ilişkisel uyum bileşeninin şeffaflığı, doğru sözlülüğü yansıttığını beyan etmişlerdir. Şeffaflık, bütünün ayrılmaz bir parçasıdır. Doğru olan başarı ya da başarısızlığın açık bir şekilde paylaşılmasıdır (George, 2003, s.71).

2.4.8. Otantik Liderin Takipçileriyle İlişkisi

İnsanlar sosyal birer varlıktır. Birbirlerinden etkilenmeleri psikolojik bir vakadır. Etki altına almak, ikna etmek, bireyleri ve hatta kitleleri temel amaçlar bakımından sevk ve idare etmek diğer değişkenlere bağlı olsa da liderin en mühim vazifesidir. Takipçiler üzerindeki çeşitli liderlik davranışlarını kültür, organizasyonun

yapısı, örgüt iklimi, yürütülen faaliyetin, projenin, işin tanımı eğitim düzeyi gibi nedenler etki altına alabilir. Ancak otantiklik, lider ve takipçiler arasındaki etkileşimden meydana gelmekte, lider takipçileri, takipçilerde lideri etkileyebilmektedir.

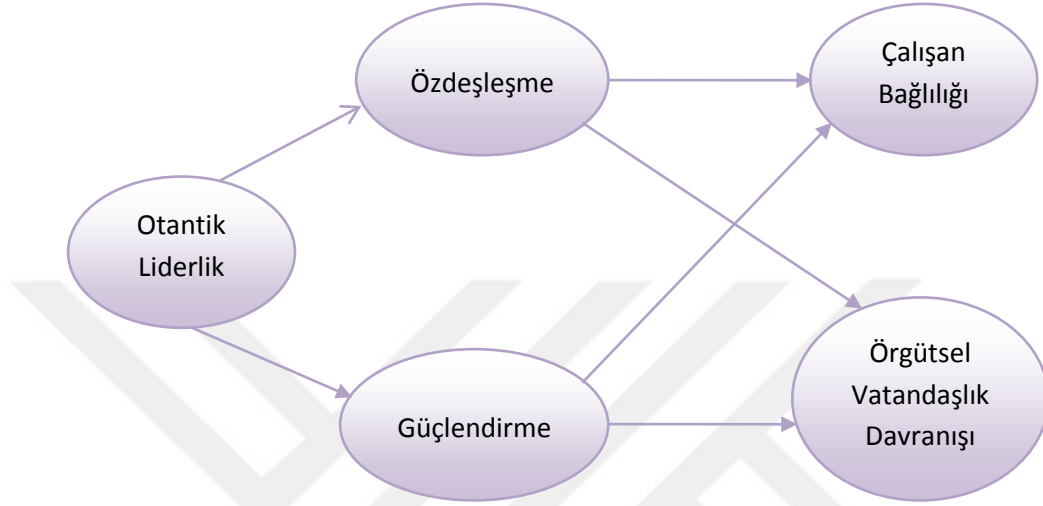
Otantik düşünce yapısıyla şekillenmiş lider maiyetinde bulunan kişilerin ve takipçilerinin tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratır. Lider-takipçi arasındaki bu etkileşim, bireylerin daha güçlü ve daha motive olmalarına yol açar. Öz kimlik ve öz kavram yoluyla takipçiler liderin etkisi altında kalırlar. Otantik lider, yüksek ahlaki standardı, sağlamlık ve dürüstlüğüyle örnek teşkil eder. Takipçileriyle aralarındaki organizasyon yararına gelişen iletişim, beklenti ve iş birliği, gönüllülük ile güvenilirliği artırarak liderin olumlu itibarını perçinler. Sonuç olarak çalışanlar işletmenin ortak amaçlarını başarmada kendilerini güçlenmiş ve rahatlamış hissederler (Avolio et al., 2004a, s.806-810).

Otantik liderlikte önemli olan, liderin ne düşündüğünün ve nasıl davrandığının derinden farkında olma ve başkaları (özellikle takipçileri) tarafından bu farkındalığın algılanması durumudur (Cooper et al., 2005, s.478). Ancak bu farkındalık takipçilerin özgür iradelerini beyan etmelerini engellemez. Bilakis otantik lider takipçilerinin iradelerini kullanmalarını sağlayarak içsel motivasyon, özgüven ve yaratıcılık düzeylerini artırır ve kendi geleceklerini belirlemelerinde önlerini açar (Ilies et al., 2005, s.386).

Bir örgütte ve bir çalışma ortamında personel ve lider pozisyonundaki kişiler arasındaki en büyük bağ güvendir ki sağlıklı bir örgüt yapısının temel taşlarından biridir. Otantik lider gerçekçi biçimde umutlu kalma yeteneğine sahip ve güvenilirdir. Sadece kendi iradelerini oluşturarak takipçilerinin umudunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda takipçilerinin öz-yeterlilik duygusunu geliştirmeye yönelik olumlu yönlendirmeler ve açıklamalar yapar (Avolio et al., 2004a, s.809).

Otantik liderlik; etkili liderliğin oluşmasında lider-takipçi gelişimi üzerinde dürüstlük, doğruluk, sağlamlık ve ahlaklılığın olumlu rol modelini sunmasından dolayı organizasyonun güven inşa eden temelini meydana getirmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde, çalışan ile yönetici/lider güvenliğini, çalışan ilgisinin artmasını, işe

alma, tutma ve işgören döngüsünün düşük olmasını otantik liderliğe bağlayan ve tavsiye eden çalışmalar da mevcuttur (Wong and Cummings, 2009, s.7). Walumbwa ve arkadaşları da yaptıkları çalışmada otantik liderlik davranışının takipçiler üzerindeki örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan bağlılığına etkisini doğrudan ve dolaylı olarak incelemiştir. (Şekil 2.4., Walumbwa et al., 2010, s.902).



Şekil 2.4. Otantik Liderlik ile Çalışan Bağlılığı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Otantik liderlik davranışı; Şekil 2.4.'de görülen modele ve araştırmanın neticesine göre örgütün tipi, ideal güç mesafesi ve takipçilerin yaş, cinsiyet gibi demografik yapısına bağlı olmakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan bağlılığını olumlu anlamda etkilemektedir. Bu ilişkinin oluşmasında lider/yöneticinin personelini güçlendirmesiyle takipçilerin örgütle özdeşleşme seviyesi aracı rol üstlenmiştir. Açıkça ifade etmek gerekirse otantik lider-takipçi etkileşiminde güçlendirici davranışında katkısıyla birlikte ve takipçilerin, lider davranışının ahlakiliğini ve yeterliliğini değerlendirebileceği bir ortam çalışanların kendini örgüte ait hissetmesi ve bağlılık göstermesi için uygun görünmektedir (Walumbwa et al., 2010, s.901-902).

Otantik lider, takipçileri, çalışanları yani çevresindeki kişiler ile çok önemli ilişkiler içerisindedir. Otantik lider çevresinde ki, kendisine inanmış, davranışlarından emin bireylerin gücüyle güçlenmekte ve harekete geçmektedir. Otantik liderin çevresindeki bu inanmış ve harekete geçmiş bireylere karşı amaç, anlam ve değerlerle liderlik eder, kalıcı ilişkiler oluşturur. Yere sağlam basıp adımlarını ona

göre attıkları için konularının farkındadır. Bununla birlikte kendi yaşamları yanı sıra organizasyon içerisinde de güvene dayalı ilişkiler kurar. Bu sıkı ilişkinin ödülü de uzun süre kalıcı olacaktır. Böylece insanlar tarafından takip edilir (George, 2003, s.12-24).

Shamir ve Eilam ise otantik lider ile takipçi arasındaki ilişkiyi otantik sebeplerle açıklamış ve otantik takipçi kavramını kullanmışlardır. Buna göre otantik takipçi; liderinin değerlerini, inançlarını, kanaatlerini, endişelerini, içinde bulunduğu şartları paylaşır. Ancak bu zorlama, normatif baskılar veya kişisel ödül beklentisi nedeniyle olmaz. Lideri hakkında bağımsız bir şekilde düşüncelerini aktarabilir fakat sahte bir güven duygusu verecek yanılama ve kuruntu sahibi de değildir. Böylece otantik takipçi liderinin güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir pencereden görür. Kişisel güç, durum ve çıkarlar ile ona körü körüne bağlanmaz, liderin davranışları ve söylemleri arasında tutarlı olmasına dikkat eder (2005, s.401).

Liderin örgüt içerisinde yarattığı hava ile lider olarak görülmesi ve izleyenleri beraberinde sevk edebilmesi gerekir. Lider davranışları ile takipçi memnuniyeti arasında da anlamlı bir ilişki olduğu göz önünde tutulduğunda (Savur, 2013, s.52) otantik liderlik tarzının, liderin söyledikleriyle yaptıklarının tutarlı olmasından dolayı takipçiler için olumlu rol model oluşturması bakımından anahtar bir işlevi vardır. Otantik lider gibi otantik takipçilerin de ortaya çıkması için zemin hazırlayan, takipçinin kişisel yaşamışlığı ve tetikleyen olaylar bulunmaktadır. Otantik liderin göstermiş olduğu bütünlük, yaşanmış deneyimler ve güven etik bir örgüt kültürü ve çalışma ortamı ile birlikte takipçiler arasında işe bağlılık ve işyeri esenliğine katkıda bulunurken sürekli ve gerçek takipçi performansını teşvik edebilir (Gardner et al., 2005, s.347-348).

Otantik liderlik tarzı, işgörenlerin arkadaş çevrelerine ve müşterilerine yönelik tutumlarında olumlu etkiler oluşturmaktadır. Farklı organizasyon türleri açısından incelendiğinde şeffaflık, ahlaklılık, fedakarlık, erdemlilik gibi güzel sıfatların yönetici ve çalışanların birbirleri arasında karşılıklı olmasının, işletmelerin karlarını maksimize etmelerinden daha değerli olduğu kaçınılmazdır. Bu değer, işletmelerin çıktığı kalitesine de yansiyacaktır. Netice olarak bu durum ürün ya da hizmet alan

müşterilerin de hoşnutluğunu, ilgisini çekecek ve örgütler bunun meyvesini orta veya ileri vadede alabileceklerdir.

2.4.9. Otantik Liderliğin Diğer Modern Liderlik Tarzlarıyla Benzerlik ve Farklılıkları

Liderliğin esas amacının bireyleri etkilemek, onları ikna ederek motivasyonlarını sağlamak ve ortak hedef doğrultusunda hareket etmek olduğu daha önce yapılan tanımlarda da ifade edilmişti. Bu bağlamda farklı liderlik tarzları farklı yolları kullanarak aynı amacı gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Biçim ve içerik olarak birbirlerinden ayrılırlar ya da birbirlerine benzerlik gösterebilirler de, bütün teorisyenler çalışanların tutum ve davranışlarını en iyi etkileyen liderlik yaklaşımını geliştirmeye odaklanmışlardır.

Otantik liderliğin de diğer çağdaş liderlik yaklaşımlarına benzeyen tarafları olduğu gibi farklılıkları da mevcuttur. Otantik liderliğin diğer pozitif liderlik tarzlarını da bünyesine alan/altında yatan kök bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiği (Avolio et al., 2004a, s.805; Avolio and Gardner, 2005, s.328; Neider and Scriesheim, 2011, s.1146), dönüşümcü, karizmatik, etik, spiritüel ve hizmetkar liderlikte var olması beklenen olumlu yaklaşımların otantik liderliğin esasını oluşturduğu değerlendirilmektedir (Avolio et al., 2004a, s.818; Avolio and Gardner, 2005, s.329).

Otantik liderliğin diğer pozitif liderlik tarzlarıyla benzerlikler gösterebileceği öngörülmektedir. Ancak otantik liderlerin zorunlu olarak dönüşümcü, vizyoner ve karizmatik liderlerden farklı veya benzer davranışlar sergilemeleri de beklenmemelidir. Otantik liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran en temel etmen daha sosyal olması ve diğer liderlik tarzlarının kökenini oluşturarak onlara referans teşkil etmesidir. Bir diğer fark ise otantik lider kendisinin, değerlerinin ve inançlarının tamamen farkındadır ve yaşamına da aksettirmiştir. Bu bakımdan otantik lider ilkelerinden ve ahlak anlayışından vazgeçmeyecektir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.746-748).

Bunların dışında otantik liderlik, diğer liderlik tarzlarından farklı olarak şeffaf, tarafsız ve dengeli yaklaşım kurması örgütlerde olumlu bir iklim ve olumlu şartların yaratılmasına vesile olabilir. Otantik liderin sahip olduğu pozitif duygular sosyal etkileşim aracılığı ile örgütün diğer üyelerine de olumlu yansıyabilir. Avolio ve Gardner, otantik liderlik gelişimiyle ilişkili kavramları dönüştürücü, karizmatik ve hizmetkar liderlik tarzlarının bakış açısıyla kıyaslamıştır. Genel fikir vermesi ve temel farkları göstermesi bakımından otantik liderlik ve diğer liderlik tarzları arasındaki belirlenen farklar Tablo 2.2.'de sunulmuştur (Avolio and Gardner, 2005, s.323).



Tablo 2.2. Otantik Liderlik Teorisinin Dönüşümcü, Karizmatik ve Hizmetkar Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması

Otantik Liderlik Teorisinin Boyutları	Dönüşümcü Liderlik Teorisi	Karizmatik Liderlik Teorisi	Hizmetkar Liderlik Teorisi
Pozitif psikolojik sermaye			
Pozitif ahlaki bakış açısı	√	√	√
<u>Liderin öz-farkındalığı</u>			
Değerler	√	√	√
İnançlar	√	√	√
Duygular	√	√	√
<u>Liderin öz-denetimi</u>			
İçselleştirme	√	√	
Dengeli değerlendirme	√		
İlişkisel şeffaflık	√		√
Otantik davranış			
<u>Liderlik süreci/davranışı</u>			
Pozitif modelleme	√	√	√
Kişisel ve sosyal kimlik	√	√	
Duygusal yayılma	√		√
Öz-kararlılığı destekleme	√		
Pozitif sosyal değişimler	√		
<u>Takipçi öz-farkındalığı</u>			
Değerler	√	√	
İnançlar	√	√	
Duygular	√	√	
<u>Takipçi öz-denetimi</u>			
İçselleştirme	√	√	
Dengeli değerlendirme	√		
İlişkisel şeffaflık			
Otantik davranış			
Takipçi gelişimi			√
<u>Örgütsel kavram</u>			
Belirsizlik	√	√	
Kapsam	√		
Etik	√		
Pozitif, güç odaklı			
<u>Performans</u>			
Gerçek			
Sürekli	√	√	
Beklentilerin ötesinde	√	√	

Walumbwa ve meslektaşları da otantik liderlik ile etik ve dönüşümcü liderlik teorilerinin benzerlik bakımından kavramsal olarak örtüştüğü ve ayrıştığı boyutları ortaya koymuşlardır. Bu amaç doğrultusunda temel boyutlar Tablo 2.3.'te gösterilmiştir (2008, s.102).

Tablo 2.3. Otantik Liderlik Teorisinin Etik ve Dönüşümcü Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması

Teorik Boyutlar	Otantik Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Etik Liderlik
<u>Otantik Liderlik</u>			
Liderin öz-farkındalığı	√	√	
İlişkisel şeffaflık	√	*	
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	√	√	√
Dengeli değerlendirme	√	*	
<u>Etik Liderlik</u>			
Ahlaki kişi	√	√	√
Ahlaki yönetici	*	*	√
<u>Dönüşümcü Liderlik</u>			
İdeal etki	*	√	√
İlham verici motivasyon		√	
Entelektüel uyarım		√	
Kişiselleştirilmiş anlayış		√	*

√=odak bileşen, *=ikincil veya örtük bileşen

2.4.9.1. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Otantik liderlik ile karizmatik liderlik arasında davranışsal, soysal ve niteliksel açıdan bazı farklar bulunmaktadır. Karizmatik liderlikte de benlik kavramı, liderin davranışsal ve güdüsel yaklaşımları dikkate alınırken, takipçi ve lider öz-farkındalığı / öz-düzenlemesine (iç disiplin) önem verilmemiştir. Bununla birlikte ne olumlu psikolojik sermayenin rolü ne de liderin gerçek ve sürdürülebilir performansla ilişkisi yeterince değerlendirilmemiştir (Avolio and Gardner, 2005, s.330).

Karizmatik liderliğe karşı getirilen eleştirilerden bir diğeri de; bazı karizmatik liderlerin takipçilerini yanlış yollara sürükledikleri, dünyaya zarar verdikleri ileri sürülmektedir. Bu sebeple karizma tek başına yeterli olamayabilir. Önemli olan liderin kendisini takip edenleri doğru istikamete götürmesidir (Drucker and Maciariello, 2005, s.50). Baltaş'a göre de karizmatik liderler gıpta ve ikna duygusu yaratabilse de psikopat davranışlar sergileyebilirler. Toplumu etkileyen sözlerinin, parlak vaatlerin ve abartılı ifadelerin dayanaktan yoksun olması, olumlu sonuçlar içermeyen mesajların verilmesine de yol açabilir. Bu durum ise gerçek liderlikle izah edilememektedir (Baltaş, 2005, s.132). Bunun aksine sıradan görünümlü pek çok lider önemli işler başarmıştır.

Karizmatik liderin hayranlık uyandıran nitelikleri çalışanları örgütsel amaçlardan uzaklaştırabilir. Ayrıca otantik liderin hayranlık uyandıran nitelikleri olmayabilir. Öyle ki Bass (1985) ve George (2003)'a göre otantik liderin karizmatik özelliklere sahip olma gibi bir zorunluluğu bulunmamaktadır (Avolio and Gardner, 2005, s.329). Karizmatik lider takipçilerini cazibe yaratarak, ilham vererek, dramatik sunumlar yaparak, etkili hitabet gibi yöntemleri kullanarak ikna etmeye ve harekete geçirmeye çalışır. Otantik lider ise kişisel karakterine, örnek alınmasına, bağlılığa dayalı değerler/ahlaki anlayışı geliştirerek, takipçilerini anlamlı oldukları hissini aşılayarak, pozitif, sosyal ve yapıcı davranarak etkilemeye odaklanır (Avolio and Gardner, 2005, s.330).

2.4.9.2. Otantik Liderlik ve Hizmetkar Liderlik

Otantik lider çevresindeki bireylere gerçek anlamda liderlik etme vasıtasıyla topluma hizmet etmek ister, bu bağlamda çalışanlarını güçlendirir ve yetkilendirir (George, 2003, s.12; Ünnü, 2009,s.1263). Hizmetkar liderliğin özellikleri arasında otantiklik sergileme, güven, sorumlu ahlak ve güçlendirme gibi otantik liderlik özellikleri arasında sayabileceğimiz nitelikler yer almaktadır. Fakat hizmetkar liderlikte liderlik paylaşımı, hizmet etme vb. nitelikler takip etmeyi ima eder, takip etmekse yönlendirmeye ters olarak algılanmaktadır (Northouse, 2014, s.234).

Hizmetkar liderlik de otantik liderlikte olduğu gibi liderin öz-farkındalığını ve öz-düzenlemesini açık ya da dolaylı bir şekilde kapsamaktadır. Ancak otantik liderlik teorisinde öz-farkındalık ve öz-düzenleme tartışmaları pozitif ve sosyal psikoloji literatüründe araştırılmışken hizmetkar liderlik teorisinde incelenmesi ve deneysel araştırmalarla desteklenmesi sağlanmamıştır. Bu nedenle hizmetkar liderliğin sürdürülebilir ve gerçek performansa katkısı tam olarak belli değildir (Avolio and Gardner, 2005, s.331). Bu kavramların kuramsal açıdan incelenmesi ve araştırmalarla desteklenmesi otantik liderlik konusu içerisinde ele alınmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.747).

2.4.9.3. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Araştırmacılar dönüşümcü liderin de otantik lider gibi öz-farkındalık, kişinin kendini muhasebeye tabi tutması, olumlu psikolojik sermaye ve olumlu örgütsel iklim yaratma çabası niteliklerini, liderliği tanımlamada daha açık hale getirmek ve liderlik gelişimi anlayışına katkıda bulunmak açısından doğrudan ya da dolaylı biçimde atıfta bulunmuşlardır.

Değişim acı verir, risklidir ve sıkı bir çalışmayı gerektirir. Örgütün ayakta kalması isteniyorsa değişim bir fırsat olarak görülmelidir. Liderlerin değişimi yönlendirici etkisinin olması gerekliliği çok açık bir şekilde kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik ve otantik liderliğin benzer liderlik tarzları olduğunu iddia eden araştırmacılar olmuştur. Son yıllarda yapılan çalışmalarda dönüşümcü ve otantik liderlerin birbirine yakın nitelikler gösterdikleri belirtilmektedir. Bu konuda Goffee ve Jones otantik liderin güçlü örgütsel kültür ve sosyal kültür ortamına nasıl uyum sağlayacağını ve radikal bir değişim yaratmak amacıyla kültürün hangi unsurlarını kullanacağını iyi bildiğini beyan etmişlerdir (Goffee and Jones, 2005, s.2).

Bernard Bass, dönüşümcü liderlerin de otantik liderler gibi entelektüel mücadeleyi ve birbirinden bağımsız düşünmeyi telkin eden, iyimser, umutlu, gelişim odaklı, yüksek ahlaki karaktere sahip kişiler olduklarını ifade etmektedir (May et al., 2003, s.248; Avolio and Gardner, 2005, s.329). Benzer doğrultuda Bass ve Steidmeier (1999) otantikliği dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olarak değerlendirmiş,

otantik liderleri takipçilerini harekete geçirmek için güçlendirmeye çalışan asil, adil ve meşru kişiler olarak görmüşlerdir. Nitekim dönüşümcü liderler de otantik liderler gibi öz-güven ve öz-disiplin sahibi bireyler olarak nitelendirilmişlerdir (Neider and Scriesheim, 2011, s.1146).

Ancak Bass (1985) ve Burns (1978)' ün yaklaşımına göre dikkat edilmesi gereken husus, dönüşümcü liderin otantik olması bir gereklilik iken, otantik liderin dönüşümcü olmasına gerek yoktur. Otantik lider prensip, değer ve ahlakı sadece sözleriyle değil aynı zamanda hayatına düstur edinerek davranışlarına aksettirmeye çalışan kişidir. Dönüşümcü lider ise takipçilerini güçlü bir vizyonla, entelektüel fikirler yaratmayla harekete geçirmeye odaklanmıştır (Avolio and Gardner, 2005, s.330). Ayrıca Altun'un okul müdürleri üzerinde yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderin değişime ve gelişime ayak uydurabilmesi için otantik davranışları da sergilemesi gerektiği belirtilmektedir (2003, s.16).

2.4.9.4. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik

Etik liderlik de diğer liderlik tarzlarında olduğu gibi otantik liderlikle bazı noktalarda kesişmekte, bazı noktalarda ayrılmaktadır. Öncelikle otantik lider takipçilerini etik ve sorumlu davranmaya yönelik iş ortamı ve örgüt iklimi yaratmaya çalışmaktadır (May et al., 2003, s.250). Bundan dolayı etik kavramına yönelik liderlik tarzları farklı anlayışlar geliştirmişlerdir. Dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, manevi liderlik ve karizmatik liderlik gibi farklı liderlik tarzları etik içeriğe sahip olsa da tam olarak liderliğin etik yönüne vurgu yapmamaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013, s.185).

Otantik ve etik liderlik yaklaşımları lideri dürüstlük, sağlamlık, açıklık sergileyen ve doğru olanı yapmak isteyen kişi olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla her iki teori arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Ancak Brown ve Trevino'nun da belirttiği gibi etik liderlik, ödül ve disiplin sistemiyle birlikte takipçilerin sorumluluk altına alınabilmesi için ahlaki yönetim bileşenini içermektedir. Etik davranış otantik liderlik için gerekli olsa da yeterli değildir. Otantik liderlik, etik ve ahlak kavramından daha fazla özelliği ve bileşeni kapsamaktadır (Walumbwa et al., 2008, 102-103).

Yine Brown ve Trevino'ya göre otantik liderlik, belirsiz ortamların yaratmış olduğu etik problemlerde çok yönlü inceleme ve değerlendirme yapabilmeyi, ahlaki değerlere uygun kararlar verebilmeyi gerektirdiğinden etik liderlikle ilişkili olabileceği düşünölebilir. Otantik ve etik liderler fedakarlıkta, doğrulukta, etik karar almada, rol model olmada benzerlikler gösterse de, otantik lider otantikliği, öz-farkındalığı önemser, etik lider ise ahlaki yönetimi (daha işlemsel) ve başkalarının farkındalığını vurgular (2006, s.598-599).



3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ

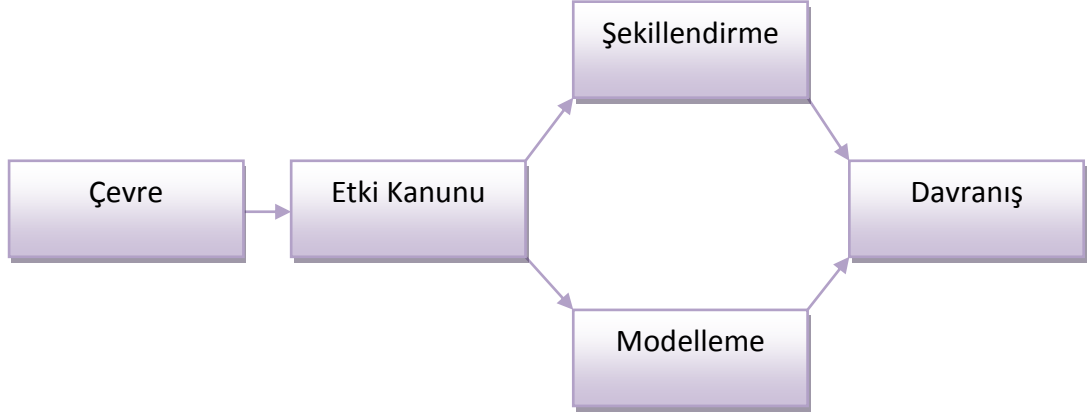
3.1. Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Kavramları

Değişim hayatın vazgeçilmez bir unsurudur. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişimden yana politikalar üretmeleri yani değişime ayak uydurabilmeleri şarttır. Bu değişime neden olan en büyük olgu küreselleşmedir. Küreselleşme ile ortaya çıkan toplumsal gelişmeler, ekonomik dönüşüm, farklılaşan demografik yapılar, yaşam standartlarının ve aile biçimlerinin değişmesi örgütlerin değişimini de kaçınılmaz kılmaktadır (Balay, 2004, s.62). Bu bakımdan kendini değiştirip geliştiremeyen örgütler yok olup gitmeye mahkumdur. Değişimle birlikte çağımızda yukarıdan yöneticinin her şeyi düşünmesi, karar vermesi ve çalışanların da buna göre hareket etmesi geçerliliğini kaybetmiştir. Örgütün hayatının devam ettirilmesi adına yöneticiler öğrenme kapasitesi, hızı, esnekliği yüksek yeni anlayışları geliştirmelidir (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012, s.749).

İnsanı diğer varlıklardan ayıran en önemli farklardan biri öğrenmeye olan ilgisi, öğrenme kapasitesi ve yeteneğindeki üstünlüğüdür. Öğrenme, insanın hayatını devam ettirebilmesi, topluma uyum sağlayabilmesi ve kendisini gerçekleştirebilmesi adına elde ettiği önemli bir kazanımdır (Güney, 2015, s.105). Öğrenme kavramı bireyin davranışlarında farklılık yaratacak yeni yaklaşımlar geliştirme, yeni bilgi ve anlayış edinme olarak ifade edilebilir (Akgün vd., 2009, s.72). Morris'e göre öğrenme, bireyin olgunlaşma düzeyine ilişkin, çevresiyle olan etkileşimi sonucunda yeni davranışlar kazanması veya eski davranışlarını değiştirmesi sürecidir (Tan, 2014, s.189).

Öğrenmenin temel kuralı davranış değiştirme olarak nitelendirilmiştir. Öğrenme bilgi sahibi olmayı ve tecrübe kazanmayı beraberinde getirir. Bilgi edinme ve tecrübe sonucunda değerlerde, inançlarda tutumlarda ve davranışlarda bir değişim ve düzelme meydana gelmişse öğrenmeden bahsedilebilir (Eren, 1998, s.486). Öğrenme bir süreç içerisinde tekrarlarla ve yaşanmışlıkların sonucu olarak

gerçekleşir, süreklilik arz eder. Şekil 3.1.'de öğrenme süreci yer almaktadır (Robbins, 1988, akt.: Ceylan, 1992, s.42).



Şekil 3.1. Öğrenme Süreci

Öğrenme kişinin dış çevreyle ilişkisi sonucu meydana gelen bireysel ve sosyal deneyimi, edindiği bilgi ve çıkardığı anlamdır. Öğrenme çevreye uyumu kolaylaştıran, etki kanununun belirleyiciliği ile oluşan bir süreçtir. Pekiştirme yoluyla şekillendirme, gözlem yoluyla da modelleme meydana gelir. Nihayetinde de öğrenme ve davranış ortaya çıkar (Ceylan, 1992, s.42).

Üç seviyede öğrenme mevcuttur. Bunlardan ilki bireysel öğrenme ki şahsın yeni bilgilere ulaşması, bunları anlaması, yorumlaması, değerlendirmesi ve sonuçlarına göre davranışlarını ayarlaması, kendini geliştirmesi, hayatında meydana gelen değişikliklere karşı hazırlıklı ve adapte olması anlamına gelir. Bireysel öğrenme tek başına yeterli değildir ancak örgütsel öğrenmenin oluşumu için gereklidir (Yılmaz ve Görmüş, 2012, s.4491).

Belli bir düzeyden sonra bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için yeterli değildir. Çünkü bireyler öğrenirler ama örgütsel öğrenme meydana gelmez. Bunun için takım halinde öğrenme gerekir (Senge, 2016, s.258). Grup veya takım seviyesinde öğrenme ise bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında köprü oluşturur. Bireylerin öğrendiklerini takımla paylaşması, birlikte yorumlamaları, grup içerisinde sosyal etkileşimin oluşması, birlikte düşünme ve yapma olgusunun hayata geçirilmesi ve grup anlayışının hakim kılınması söz konusudur (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012, s.750).

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeyle başlayıp grup seviyesinde öğrenme ile devam eden ve örgütün bütününe ilgilendiren bir öğrenme sürecini ifade etmektedir. Örgütsel süreçlerin sürekli değiştiği, dinamik bir çevrede öğrenilenler ve alınan dersler kapsamında, işletmelerin değişimleri tahmin etme ve kendilerini yenileyebilme yeteneğine sahip olarak değişimi yaratabilmeleri, rekabette önde olabilmeleri, örgüt genelinde öğrenmeyi sağlamakla mümkündür. Bu bakımdan örgütsel öğrenme, örgütün öğrenebilme yeteneğini ve deneyimini geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Yalçın ve Ay, 2011, s.16).

Budak'a göre öğrenme bilgi ve beceri kazanımı anlamına gelirken örgütsel öğrenme ise bilgi ve becerinin oluşumunu destekleyen, dönüşümü gerçekleştirme kapasitesini sağlayan sistemlerin yaratılmasını ve mevcut bilginin örgütsel hafıza içerisinde saklanmasını içermektedir (2000, s.3). Bocarnea ve arkadaşları da örgütsel öğrenmenin bilişsel ve davranışsal öğeleri içeren, örgütsel bağlamda bilgi ve fikir paylaşımı süreci olduğunu ifade etmektedir (2015, s.54). Örgütsel öğrenmenin amacı, teknolojik değişimlerin yakalanmasının güç olduğu günümüzde belirsiz pazar ve piyasa şartları altında örgütün rekabet edebilirliğini, verimliliğini ve yenilik yapma özelliğini koruması ve geliştirmesidir (Genç ve Halis, 2006, s.266).

Örgütsel öğrenme konusunda ilk çalışmaları yapan Argyris (1977) öğrenmeyi tek döngü (hataları teşhis etme ve düzeltme) ve çift döngü (hatalardan çıkarım yaparak yeni bilgiler edinme) şeklinde sınıflandırmıştır. Lewitt ve March (1988) da benzer ifadelerle örgütsel öğrenme hakkında geçmiş deneyimlerden çıkarılan derslerin gelecekteki davranışları yönlendirmesi olduğunu belirtmiştir. Huber (1991) ise örgütsel öğrenmeyi "bilgiyi işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişlemesi" olarak değerlendirmektedir. Yani işletmede bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden değerlendirilmesi ve kullanılması maksadıyla örgütsel hafızada saklanması gibi kademelere ayrılan bir enformasyon işleme sürecidir (Çelik, 2014, s.5). Örgütsel öğrenme üzerinde çalışan Probst ve Büchel (1997) ise örgütsel öğrenmeyi örgüt içi bilgi ve sistemin gelişimi ve sorun çözme kabiliyetinin artırılması olarak değerlendirmiştir (Akgün vd., 2009, s.74).

3.2. Örgütsel Öğrenmenin Önemi

Öğrenme ortamı işletmelerde ki çalışanları etkisi altına alır ve örgüt üyelerinin gerekli olan birtakım konuları öğrenmelerine vesile olur. Örgüt, içerisinde ki iyi veya kötü davranışların tasnif edildiği ayrıca bazı davranışların biçimlendirildiği bir ortamdır. Öğrenme sayesinde bazı değerler, normlar ve davranışlar tasvip edilip pekiştirilirken bazı yargılar, standartlar ve davranışlar kabul görmediğinden cezalandırılıp söndürülmektedir (Eren, 1998, s.486). Örgüt içerisinde bu tür pekiştirme ve söndürme faaliyetleri ile birlikte örgütsel düzeyde öğrenmeden söz edilebilir. Örneğin çalışan birey yaptığı işten ötürü davranışlarının pekiştirileceğini bilirse motivasyonu artar ve üretimini artırır. Bunun aksine pekiştirilmeyen davranışlar zayıflayıp zamanla azalacaktır. Pekiştirme ve sönmeye insan davranışının kontrol edilmesinde ve öğrenmeyi sağlamada önemli bir araçtır (Ceylan, 2012, s.77-78).

Çalışanların gelişimlerinin sağlanabilmesi ve örgüt menfaatinin gerçekleştirilmesi bakımından öğrenmenin önemi her geçen gün artmaktadır. Ancak bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme tam manasıyla gerçekleşmeyecektir. Bunun için çalışanlar takım ruhuyla hareket etmeli ve işbirliği içerisinde öğrenme sonuçlarını birbirlerine aktarmalıdır. Bunu gerçekleştirmenin yolu örgüt içi iletişim ağını güçlü tutmaktır (Aksoytürk, 2008, s.43). Öğrenmenin organizasyona kattığı değer bununla da kalmamaktadır. Sonuçta işletmeler ortaya çıkardıkları ürün ve hizmetlerle, hitap ettiği kitleler ve hakim oldukları pazarlarla önemli hale gelmektedir. Bütün bunları elde edebilmenin yolu çevreye duyarlı olmak ve çevreye uyum sağlamaktan geçer. Çevredeki değişim ise hızlı bir öğrenmeyi gerekli kılmaktadır.

Toplumsal düzeyde meydana gelebilecek bir değişimin kökleri örgütsel seviyeye, örgütsel düzeyde oluşan değişimin ise bireysel seviyeye dayandığı gerçeği hatırdan çıkarılmamalıdır. Kişisel çalışma, beceri ve farkındalık gelişimi örgütsel öğrenmeyi, örgütsel öğrenme ve gelişim de toplumsal ilerlemeyi beraberinde getirmektedir (Akgün vd., 2009, s.80). Çağımızda başarılı olmuş işletmeler

incelendiğinde beşeri kaynakların; yeni perspektifler geliştirebilen, araştırıp öğrenen, sistematik ve analitik düşünebilen, sorgulayıp eleştiri yapabilen, yenilikçi, atılımcı, iletişimi kuvvetli, takımla çalışma kabiliyeti ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı yüksek olan kişilerden oluştuğu görülmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s.62).

Watkins ve Marsick de öğrenmeyi bir sistemin entelektüel sermayesini inşa eden bilginin yaratılması ve yönetilmesinde bireye yardımcı olduğunu ifade etmekte, örgütsel öğrenmenin faydalarını ve önemini ise şu maddelerle özetlemektedir (1999, s.81).

- Sürekli öğrenme fırsatları yaratır.
- Araştırmayı ve iletişimi teşvik eder.
- İşbirliğini ve takımlar arası öğrenmeyi destekler.
- Öğrenmeyi paylaşmak ve pekiştirmek için kalıcı sistemler oluşturur.
- Ortak bir vizyon doğrultusunda bireyleri güçlendirir.
- Organizasyonun çevreyle ilişki kurmasını sağlar.
- Öğrenme amacıyla liderliğin oluşumunu temin eder.

Bireysel ve örgütsel öğrenmeye önem veren büyük ve kurumsal işletmeler, değişime uyum sağlama, yeni bilgi-teknoloji yaratma, depolama, transfer etme konusunda çaba sarf etme ve buna duyarlı insan kaynağı yetiştirme amacıyla sistemli eğitim-öğretim kurumları inşa etmektedir. (Mete, 2007, s.47). Buna yurt dışından örnekler vereceğimiz gibi yurt içinden de Sabancı, Koç, Özyeğin ve diğer kuruluşların eğitim faaliyetlerinde bulunarak organizasyonları için gerekli ve yeterli donanıma sahip, kalifiye iş elemanları yetiştirdikleri bilinmektedir. Bu ve benzeri kuruluşlar örgüt içi öğretim faaliyetlerine de gereken önemi vermektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme, kamu ve özel sektör örgütlerinin şimdiki ve gelecekteki başarıları için giderek önem kazanmakta ve canlı kalabilmeleri adına ön koşul olarak kabul edilmektedir.

Kurum içi eğitim programları, yurt içi ve yurt dışı kurslar, konferanslar, danışmanlarla çalışma organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesi adına önemlidir. Ancak istenen sonuçları elde etmek için tüm bu aktivitelerin örgütsel amaçlarla uyumlu olması, çalışanların gerçek ve algıladıkları iş süreçleriyle bağlantılı olması,

günümüz sorunlarına çözüm üretip gelecekteki fırsatlara kapı aralayabilmesi, insanların işine değer katması daha bir önem arz etmektedir (Barutçugil, 2002, s.155).

3.3. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Organizasyonların üretebilmesi ve yenilikler geliştirebilmesi kuşkusuz örgütsel düzeyde bir öğrenmeyle gerçekleşebilecektir. Örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütlerde öğrenme sürecini mümkün hale getiren ve öğrenmesini sağlayarak öğrenen organizasyon olmasına imkan sunan yönetsel ve örgütsel özellikler olarak ifade edilmektedir (Emhan vd., 2015, s.95). Öğrenme kapasitesi öğrenen örgütler için anahtar bir faktördür. Öğrenme kapasitesi, büyüme, yenilikçilik ve örgütsel etkililik üzerinde önemli etkiye sahiptir. Örgütsel öğrenme kapasitesi geliştirilerek öğrenen örgüt olma yolunda emin adımlarla gidilebileceği değerlendirilmektedir (Aydoğan vd., 2011, s.191-192).

Bilgiyi oluşturma ve örgütün tüm katmanlarına yayma faaliyeti örgütsel öğrenmenin temelidir. Çevreden haberdar olmak ve bu durumu işletme içerisine doğrudan uygulamak rakiplerin stratejilerine karşılık vermek bakımından son derece önemlidir. Bunu sağlamak için örgütsel öğrenme kapasitesinin yeterli büyüklükte olması gerekir (Aydın, 2009, s.35). Örgütün yapısal değişim sürecini başarıyla yönetebilmesi örgütün öğrenme kapasitesine bağlı olduğu gibi performansın artması da yakından ilişkilidir (Yamen, 2010, s.120). Teo ve meslektaşları örgütsel öğrenmenin teknolojik yenilikleri alma yeteneğini geliştirdiğini bu bakımdan örgütün öğrenme kapasitesinin örgütsel fonksiyonları birçok yönden etkilediğini ifade etmişlerdir (2006, s.265).

Örgütsel öğrenme ile yakın anlamları taşıyan öğrenen örgüt kavramı, örgütlerin tecrübelerden ders alma yeteneğini, değişen şartlara uyum sağlama becerisini ifade etmektedir. Örgütlerin de canlı varlıklar gibi değişime istinaden davranış biçimlerini değiştirme kapasitesine sahip olması; diğer bir deyişle, örgütlerin, onları meydana getiren canlı organizmalar gibi öğrenme kapasitesine sahip olması vurgulanmaktadır (Özden, 2005, s.121). Harvey (1998) örgütsel

öğrenmenin bir süreci, öğrenen örgüt kavramının ise bu sürecin ideali veya hedefini oluşturduğunu belirtmektedir. Başarılı işletmeler ile sıradan olanları birbirinden ayıran fark, sahip oldukları öğrenme kapasitesi ve hızıdır. Örgütlerin yaşamını sürdürmesi örgütsel öğrenmenin kapasitesini geliştirmesiyle ilgilidir. Ayrıca örgütsel öğrenme kapasitesinin çalışanları teşvik eden bir iş ortamıyla birlikte çalışanların yeteneklerini ve iş tatminlerini de etkilediği öne sürülmektedir (Yılmaz ve Görmüş, 2012, s.4493).

Bir örgütün öğrenmesinin inşasında örgütsel seviyede bir öğrenmenin ne derece başarılığının ölçülmesi ileride baş gösterecek olumsuzlukları bertaraf etmede dikkat edilmesi gereken bir husustur. Benoit ve Mackenzie'ye (1994) göre örgütsel öğrenme düzeyini ölçmenin yöntemi örgütsel öğrenme yeteneği veya örgütsel öğrenme kapasitesini ölçmekten geçer. Dixon (1999) ise örgütsel eylemlerde bir değişimin meydana gelip gelmediğinin gözlenmesini veya bireysel/grup olarak mülakatlar yaparak örgütsel öğrenmenin ölçülmesini önermektedir (Erol, 2012, s.121-123).

Chiva ve Alegre örgütsel öğrenme kapasitesini bir örgütün etkinliği ve hızla değişen çevreye uyum sağlaması açısından gerekli aynı zamanda gelişme ve inovasyon için de bir potansiyel olarak görmektedir. Chiva (2007) örgütsel öğrenme kapasitesini beş boyutta açıklamıştır. Bu boyutlar deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar almadır (Keklik vd., 2015, s.131). Schein (1999) ise örgütsel öğrenme kapasitesini bilmenin ve geliştirmenin dört faktöre bağlı olduğunu ifade etmiş ve şöyle sıralamıştır: Örgütün kimlik, amaç ve misyon bilincinin oluşturulması; içsel ve dışsal değişimlerin, gelişmelerin takip edilmesi ve uyumun sağlanması; gelişmelerin örgütte olan etkisinin test ve analiz edilmesi; örgütün sistemini oluşturan alt sistemleri arasındaki entegrasyon ve bütünlüğün sağlanması (Teo et al., 2006, s.266).

Teo ve arkadaşları da yaptıkları araştırmada örgütsel öğrenme kapasitesini artırmanın yollarını aramışlar ve dört boyutta incelemişlerdir. Çalışmamızda da örgütsel öğrenme kapasitesini ölçmek için kullandığımız bu boyutlar; sistem yönelimi (systems orientation), örgütsel öğrenme iklimi (climate for learning

orientation), etkin bilgi kullanımı (knowledge acquisition and utilization orientation), bilginin paylaşımı ve yayılması (information sharing and dissemination orientation) olarak karşımıza çıkmaktadır. Teo ve diğerlerine göre işletmenin yeni teknolojileri takip edebilmesi ve inovasyon yeteneğini diri tutması örgütsel öğrenme kapasitesini artırmasına bağlıdır. Bu boyutlardan herhangi birini kullanmada zafiyet gösteren ya da geri kalan işletme, örgütsel öğrenmeyi sekteye uğratmış veya kısıtlamış olacaktır (2006, s.276).

3.3.1. Sistem Yönelimi

Sistem yönelimi sistemi oluşturan parçalardan ziyade sistemin ve sürecin bütününe odaklanmayı ifade eder. Bilindiği gibi tüm örgütler birer açık sistemdir. Onları oluşturan her bir alt sistem (bölüm ya da birimler) birbirlerine işlevsel açıdan bağlıdır. Bundan dolayı alt sistemde meydana gelebilecek herhangi bir değişim/problem, diğerlerini etkileyerek, sistemin bütününde bir değişim/problem yaşanmasına neden olacaktır. Sistem yaklaşımında örgütsel öğrenme ve gelişimin sadece alt sistemleri değil bütün sistem ve işletme genelini kapsamı, tüm sorunların değerlendirilerek çözüme kavuşturulması önem kazanmaktadır (Çam, 2002, s.82).

Senge, sistem düşüncesini öğrenen organizasyonun beş disiplininde biri olarak göstermiştir. Sistem yönelimi, örgütün parçalarını ayrı ayrı incelemek ve değerlendirmek yerine bir bütün olarak görmektir. Birbirinden ayrılmış parçaların anlık fotoğrafları arasında boğulmaktansa fonksiyonlar arası ilişkileri anlamayı ve örgütün stratejik çabalarını sistemin bütününe odaklamayı sağlamaktadır (Senge, 2016, s.25). Sistem düşüncesi, resmin tamamını görebilmeyi, yan etkisi fazla, çabuk ve geçici çözümler yerine, nedenlerin kökenine inmeyi ve katma değeri yüksek aksiyonlara yönelmeyi sağlayacak bir düşünme şeklidir (Çalkavur, 2016, s.62).

Bu bağlamda sistematik yaklaşımın örgütsel öğrenme ile iletişim, karar verme, denetim, sosyalleşme ve etkileşim gibi örgütsel süreçler arasında, örgütlerin sosyal, politik ve ekonomik çevresel koşullara uyum sağlamasında önemli bir mekanizma olduğu belirtilmektedir. Örgüt kültürünün oluşumunda en temel

süreçlerden bir tanesi olan örgütsel öğrenmenin sistematik olarak ele alınmasıyla örgütlerde sistematik değişimlerin artırılabilceği ileri sürülmektedir (Gizir, 2008, s.184).

Sistem yönelimiyle hareket eden örgütler diğerleriyle kıyaslandığında, çalışanlar ve yeni katılan üyeler organizasyona kattıkları değer açısından dikkate alınır. Senge'ye göre örgütün tahminleri ve inançları veri tabanına dönüştürülürse adaptif öğrenmenin ötesinde üretken öğrenmeden söz edilebilir. Böylece örgüt yöneticileri ve çalışanlarının teknolojik yenilikleri benimsemesi daha çabuk olacaktır. Teo ve arkadaşları da sistem yaklaşımının örgütsel öğrenme kapasitesinin mekanizmalarını oluşturduğunu, öğrenme kültürünü teşvik ettiğini, bilgi edinimi ve kullanımını kolaylaştırarak örgüt içi bilgi paylaşımı ve yayılmasını cesaretlendirdiğini ifade etmektedir (Teo et al., 2006, s.266-267).

Sistem yönelimi, organizasyonun iç veya dış çevresini incelemek için yeni metotlar geliştirmeyi sağlar. Sistem yönelimi ile bireyler sistemsel düşünceye sahip olabilirler (Aydın, 2009, s.52). Bu maksatla oluşacak sistematik düşünce yapısına göre; örgütsel unsurların birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olmasından dolayı herhangi bir unsurda meydana gelecek bir değişimin diğer unsurlarda da değişime yol açacağı ve buna hazırlıklı olunması gerektiği, bu durumun örgütün bütününe yayılacağı dikkat çekmektedir (Yamen, 2010, s.45). Bu kapsamda Nevis ve arkadaşları da (1995) örgütü meydana getiren unsurların örgütsel değişkenleri geniş çaplı düşünceleri adına sistem yöneliminin anahtar rol üstlendiğini belirtmişlerdir (Teo et al., 2006, s.266).

Bu bilgiler ışığında sistem yönelimi, örgütsel düzeyde öğrenme devamlılığının sağlanması için önemli bir etkidir. Sistem yönelimi sayesinde, örgütün yeni öğrenimlere sürekli olarak adapte olmak için gayret sarf etmesine gerek kalmamakta, örgüt zaten sürekli öğrenmeyi benimsemektedir. Her bir bölüm ve faaliyet, örgütün etkileşim içerisinde olduğu diğer örgütlerden, çevreden edinmiş oldukları bilgi, tecrübe ve sonuçlardan dersler çıkarmaktadır. Sistem yöneliminin sağlamış olduğu bu alt yapı, örgütü ayakta tutan dinamikleri doğrudan etkilemektedir (Çelik, 2014, s.9).

3.3.2. Örgütsel Öğrenme İklimi

Örgüt iklimi, bir organizasyondaki davranış, tutum ve değerleri yansıtmaktadır. Öğrenen bir organizasyonda çalışanların devamlı surette yeni şeyler öğrenmeleri ve tecrübe etmeleri isteniyorsa ve çalışanlar yaptıkları hatalardan dolayı da cezalandırılmıyorlarsa o organizasyonda örgütsel öğrenme ikliminden bahsedilebilir. Çünkü böyle bir ortamda yeni bilgi ve fikirlere deneme, yanılma, deneyim kazanma yoluyla ulaşılabileceğine inanılır (Aksoytürk, 2008, s.84). Dolayısıyla örgüt ikliminin, örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki öneminin büyük olduğu düşünülebilir. Öğrenmeye bağlı örgüt ikliminin sürekli öğrenmeyi sağlayan bir öğrenme kültürünü desteklediği değerlendirilmektedir. Bu noktada örgütün değişim gösterdiği faaliyet, etkinlik ve performansını ortaya koyan çıktılar kadar örgüt kültürünün içerdiği değerler ve varsayımların da değişim göstereceği düşünüldüğünde örgütsel öğrenmenin gerekliliği ve ilişkilendirilmesinin anlamlı bulunması örgütlerin hayatta kalması adına dikkat çekicidir (Gizir, 2008, s.190).

Slater ve Narver (1995) ile Hill (1996), öğrenmeyi kolaylaştıran, yeniliklere açık olabilen, gelişime önem veren organizasyonların öğrenmeyi destekleyici örgüt iklimini benimsediklerini belirtmektedir (Erol, 2012, s.98). McGill ve Slocum (1993) ise öğrenen örgütlerin gelişimini bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgütler adı altında dört aşamada incelemiştir. Onlara göre öğrenmeyi hedefleyen örgütler her fırsatta öğrenmenin yollarını arar, paydaşlarına da bunu aşılar. Yöneticilerin en temel görevi de öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt iklimi yaratmak ve bunu sürdürmektir (Tan, 2014, s.206).

Schein, Marquardt ve Nevis gibi yazarlar öğrenmeye dayalı örgüt ikliminin organizasyon için kıymetli ve kritik bir öneme sahip olduğu, örgütsel açıdan desteklenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu sayede işletmeler çevreden kaynaklanan krizlere karşı uyum sağlayarak hayatta kalma adına önemli adımlar atabilir, sürdürülebilir ve kalıcı başarılar elde edebilir. Örgütsel öğrenme ortamının örgüt iklimini pozitif yönde etkilemesiyle birlikte, organizasyonların gelişimini ve yetkinliklerini artırmak amacıyla çalışanlar ve yöneticilerin ortak bir zeminde

buluşarak bir uzlaşma sağlamalarını da beraberinde getirir (Teo et al., 2006, s.267). Sağlık kuruluşları üzerinde araştırma yapan Durmuş (2011, s.146) ise çalışanların fikir üretmeleri, yeniliği ve yaratıcılığı destekleyici bir tutum sahibi olmaları için örgütsel seviyede bir öğrenme ikliminin oluşturulmasını önermektedir.

3.3.3. Etkin Bilgi Kullanımı

Örgütün öğrenme kapasitesini artırmanın bir diğer faktörü de bilginin edinilmesi ve etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Bilgi, bireyleri öğrenmeye iten güç olduğuna göre örgütün başarılı olması da bilgi girdisinin elde edilmesine bağlıdır. Örgüt, bilgi eksikliğini gidermek için her daim bilgiyi kazanma yollarını araştırır. Bilginin edinilmesi, bilgiyi kullanmanın ön adımıdır. Bilginin kazanılması ve kullanılması yönelimi bir organizasyonun gelişmesi, dönüşmesi ve inovasyon yapması yeteneğini özümsemesini ve varlığını sürdürmesini temsil eder. Bu Senge'ye göre üretken öğrenmenin, Argyris ve Schon'e göre ise çift döngülü öğrenmenin koşuludur (Teo et al., 2006, s.267-268).

Liu ve arkadaşlarına göre öğrenme yönelimi her kademedeki bireyin yeni bilgiler öğrenmesini, kullanmasını, paylaşmasını ve yeni yaklaşımlar geliştirmesini sağlamaktadır. Zira her örgüt fonksiyonlarını yerine getirebilmek ve kendisini örgütleyebilmek için yeni bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Böylece örgütler bilgi birikimlerini artırabilir ve yeni stratejiler oluşturabilirler. Tabii ki bunu yaparken büsbütün bir bilgi yönetimi gereklidir (Akgün vd., 2009, s.50).

Bilginin etkin kullanımı örgütsel öğrenme sürecinde ve öğrenen örgütlerin var olmasında olmazsa olmaz konulardan biridir. Örgütlerde öğrenmeye yönelik pozitif yaklaşım sonucunda elde edilen bilgi, işletmelerin oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilme ve çevresel faktörlerde oluşan değişimlere uyum sağlayabilme kapasiteleri açısından son derece önemli ve değerli bir kaynak konumundadır. Bilgiyi sürekli ve etkin kullanmak amacıyla örgütlerin geleneksel veya köhneleşmiş örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Yalçın ve Ay, 2011, s.17; Memduhoğlu ve Kuşçi, 2012, s.749).

Nonaka ve Takeuchi yaratıcı öğrenmeyi gerçekleştirmek için bilgiyi oluşturmanın üzerinde durmuştur. Ortaya koydukları örgütsel bilgi oluşturma modeliyle işletmelerin yenilikçi ve yaratıcı fikirlere sahip olmalarını sağlayacak yeni bilgilerin üretilmesini ve desteklenerek işlenmesinin gerekliliğini ifade etmişlerdir. Bu maksatla bilginin işlenmesi ve kullanılmasını beş ayrı sürece ayırmışlardır (Top, 2008, s.179-180).

1. Bilginin desteklenme işinin bir vizyon olarak ele alınması: Örgüt içi (yönetici, girişimci, çalışanlar) ve örgüt dışı (tedarikçi, müşteri, akademik çevre, danışmanlık firmaları, araştırma laboratuvarları) destek alınması.
2. İletişimin yönetilmesi: Yaratıcılığı artıracak, bilgilerin paylaşımını kolaylaştıracak, fikirlerin serbestçe dolaşımını sağlayacak yaklaşımın benimsenmesi.
3. Bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi: Bilgi üretim süreçlerini tetikleyen, topluluklara esin kaynağı olan bireylerin koordine edilmesi.
4. Doğru ortamın oluşturulması: İşletme içi bilgiyi destekleyici anlayışın hakim kılınması. Bu anlayış öğrenme ikliminin oluşumunu da beraberinde getirecektir.
5. Yerel bilgilerin küreselleştirilmesi: İşletmenin farklı yer ve birimlerinde bulunan bilgilerin işletmenin diğer bölümleri tarafından paylaşılıp kullanılmasını ifade etmektedir.

Bilgiyi etkili kullanmak; işletmenin sorunlarının çözülmesini sistematik hale getirmeyi, geçmiş deneyimlerden öğrenmeyle kalmayıp yeni yaklaşımlar denemeyi, işi en iyi yapanların tecrübelerinden istifade ederek en iyiye ulaşma noktasında birçok fayda sağlayacaktır (Budak, 2000, s.2). Keklik ve arkadaşlarının da yaptıkları çalışmaya göre sanal kaytarma davranışları (bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletme amaçları dışında kullanımı) bilgiye erişimi sağladığı, sonuçta elde edilen bilginin bu bilgiyi kurumun bilgisi haline getirme süreci ile birlikte örgütün öğrenme kapasitesini artırdığı tespit edilmiştir (2015, s.137).

3.3.4. Bilginin Paylaşılması ve Yayılması

Günümüz işletmelerinde bilginin tepe yönetiminde toplanması ve çalışanların sadece verilen görevleri yerine getirmesi beraberinde birtakım problemler doğurmaktadır. Örgütlerin performansının artması için örgütsel öğrenmenin bir süreç olarak anlaşılması ve içselleştirilmesi gerekir. Bunun için ortaya çıkan bilginin paylaşılması ve yayılması önemlidir. Bu paylaşım yönetimin ve çeşitli düzeydeki çalışanın katkısıyla dikey ve yatay biçimde olabilir. Bilginin paylaşılması ve yayılması yönelimi bilginin bir organizasyon içerisinde erişilebilir olmasını yansıtmaktadır. Nitekim Akgün ve arkadaşları bilgi paylaşımı kavramının, örgüt üyelerinin ihtiyacı olan bilgiye mümkün olduğunca çabuk ve kolayca ulaşabilmelerine yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü bünyesinde barındırmakta olduğunu ifade etmişlerdir (Akgün vd., 2009, s.184).

Örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmeleri, çevreye uyum sağlayabilmeleri ve rekabet edebilmeleri amacıyla bilgi toplamasının büyük bir zorunluluk olduğu bilinmektedir. Ancak bu durumda irdelenmesi gereken husus bir kısım araştırmacı tarafından da belirtildiği üzere bilginin edinilmesinden ziyade bilginin işlenmesi, kullanılması, yeni bilgiler üretilmesi ve bunun aktif bir şekilde yayılması ve paylaşılmasıdır. Burada çalışanlara bilgiyi aktarmak gerektiği gibi bilginin araştırılması, sorgulanması ve incelenmesi gibi sorumluluklar da yüklenmelidir. Çalışanların “Nasıl en iyi şekilde öğrenirim” sorusunu kendilerine sormalarını sağlamak her örgütün amacı olmalıdır.

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması, bilgi yönetiminin unsurlarındandır. Bilgi yönetimi ise organizasyonların öğrenmesi adına kalbi niteliğindedir. Organizasyonun içinden veya dışından yaratılan bilgi, ancak örgüt içinde hızlı ve doğru biçimde dağıtılır ve yayılırsa önem kazanır. Bilginin etkili bir biçimde yayılması, yaygınlaştırılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını ve etkinliğini artırmakta, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Örgütün büyümesi için Marquardt (2002)’a göre müşteriler, ortaklar, çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlar yeteneklerini ve bilgi birikimlerini paylaşarak fayda sağlamalıdır. Yazıcı (2001) bilginin paylaşılması ve yayılmasının; sözlü ve yazılı olarak, raporlarla, personel rotasyon programlarıyla,

eğitim ğretim programlarıyla, ziyaret ve turlarla, standartlaşma programlarıyla gerçekleşebileceğini belirtmiştir (Tan, 2014, s.192, 201).

Bilgi yayımı ve paylaşımı ne kadar hızlı ise öğrenme de o kadar hızlı olur. Paylaşılan bilgi ise örgütün tüm elemanları için anlaşılır ve şeffaf olmalıdır. Böylece rgtsel öğrenme süreci tamamlanır ve örgüt içi birleşme ve bütünleşme meydana gelir. Huber (1991)' in yaklaşımına göre bilginin paylaşılması, örgütsel öğrenmenin varlığının ve büyüklüğünün bir işaretidir. Bilginin paylaşımının sağlıklı olabilmesi ise örgüt kültürünün bilgi paylaşımını desteklemesi anlamına gelecektir (Durmuş, 2011, s.51). Örgütler bununla da yetinmemeli, başarı ya da başarısızlıklarını gözden geçirerek çıkarılacak dersleri çalışanların kolayca istifade edebileceği şekilde ortaya koymalı ve her bir ferdin bundan haberdar olmasını sağlamalıdır. Başarısızlıktan elde edilen bilgi daha sonra kazanılacak başarı için mühimdir. Ancak paylaşılan bilgi bir değer ifade eder (Budak, 2000, s.8).

Bilginin bir kurum için önemini damarlarımızda dolaşan kana, ciğerlerimizle soluduğumuz havaya benzetebiliriz. Eğer organizasyon içerisindeki sosyal ilişki ağları açıksa bilgiler paylaşılır. Sosyal ilişki ağları tıkalıysa bilgi paylaşımı olmaz. Böyle bir durum verilen kararların hızını, kalitesini ve elde edilen sonuçları doğrudan etkiler (alkavur, 2016, s.93). Schein (1992)'e göre bilgi örgüt içerisinde sadece belli kişiler ile bazı gruplarda kalırsa ve bilginin yayılımı ve paylaşımı sağlanamazsa büyük bir olayın yaşanması durumunda veya personel kaybı/değişiminde örgütün temel yetkinliklerinin bozulmasına ve rekabet edebilirliğinin büyük darbe almasına sebep olacaktır (Teo et al., 2006, s.268).

İşbirliğini, ortak sahiplenmeyi kolaylaştıran ve güven duygusunun hakim olduğu açık organizasyonel yapılarda bilgi ve fikirlerin de açık olması ve paylaşılması çokça görülmektedir. Hiyerarşik, emir-komuta ve kontrol mekanizmalarının işletildiği daha çok korkunun egemen olduğu örgütlenmelerde ise bilgi ve fikirlerin saklanması, paylaşılmaması kaçınılmazdır (Barutçugil, 2002, s.116). Bilgi yönetimini başaramayan, bilgi dağıtımına dair yükümlülüklerini yerine getirmeyen ve birtakım örgütsel öğrenme bozukluklarının yaşandığı petrol rafinerileri, enerji santralleri, havacılık işletmeleri, uzay araştırmaları kuruluşları, kimya firmaları ve güvenlik

kurumları gibi özellikle de yüksek risk ihtiva eden organizasyonlar da örgütün tamamının varlığı tehdit altındadır. Bu sebeple örgütsel düzeyde öğrenme sürecinde ki hataların tespit edilememesi, bilginin doğru işlenerek kullanılamaması, yorumlanamaması ve örgütün diğer üyelerine doğru ve hızlıca yayılamaması felaketle ifade edilebilecek bazı problemlere neden olabilir (Şekerli ve Taslak, 2015, s.602).

3.4. Örgütsel Öğrenme ve Otantik Liderlik İlişkisi

Bilgiyi elde etmenin ve paylaşmanın üst düzey öneme sahip olduğu düşünüldüğünde endüstri toplumunun zihniyetiyle bilgi toplumunun sorunlarını gidermek mümkün değildir. Bu nedenle lider geçmişte elde edilen bilgi ve tecrübeyi değerli hale getirmek istiyorsa günümüzün paradigmasını kullanabilmeli, geçmişin deneyimleriyle bugünün değerlerini sentez yapabilmelidir. Bu bağlamda lider iş süreçlerini yeniden yapılandırmalı, ilişkileri ve sorunları güncel bakış açısıyla ele almalıdır (Baltaş, 2007, s.143).

Küreselleşen dünyada meydana gelen teknolojik gelişmeler ve bilginin artan önemi her konuyu bilen liderleri imkansız kılmaktadır. Tek başına hiçbir insan bütün her şeyin üstesinden gelemez. Bunu yapmaya çalışan yönetici kendisini yormaya ve bu süreçte örgütüne hasar vermeye başlar. Sonuçta örgütler eskiye nazaran daha az hiyerarşik ve daha işbirlikçi hale gelmektedirler (Ancona et al., 2015, s.236). Modern teknoloji, iletişim ve bilgi toplumu, farklı bir liderlik ve yöneticilik anlayışını beraberinde getirmektedir. Ancak lider hedef belirleme hususunda öncülük üstlenmekle birlikte, takipçilerinden mutlak itaat beklemeyecek ve onlara organizasyonun çıkarları doğrultusunda iş yapma hevesi aşılayarak, izleyenlerinin yetenek ve öngörülerine güvenip yetki ve sorumluluğunu paylaşacaktır. Bu bakımdan öğrenme, lider için bitmeyen bir süreçtir. Yeni fikirler arama, çevredeki gelişmeleri takip etme ve tüm önerileri açıklıkla dinleme başarısının temelinde yatan unsurdur (Kırmaz, 2010, s.218).

Lider, kariyerinin en başından itibaren önemli meydan okumalara maruz kalmış, genç yaşta liderlik etmeye başlamış, risk almış, başarı ve başarısızlıklardan bir

şeyler öğrenme fırsatına sahip olmuş kişidir. Bu türden bir öğrenme, liderlik beceri ve perspektifini geliştirmek için zaruridir. Ayrıca insanlara hem lider olmanın zorluğu hem de değişimi üretme yeteneği konusunda dersler verir (Kotter, 2015, s.73). Öte yandan liderlik bir öğrenme stratejisi gerektirir. Alt, orta ya da üst kademe, otorite sahibi veya değil hiç ayırt etmeden lider kişi takipçilerini meydan okumayı göğüslemeye, değerlerine sahip çıkmaya, ancak değişime ve farklı perspektiflere de uyum sağlamaya, yeni alışkanlıklar edinmeye cesaretlendirmelidir (Heifetz and Laurie, 2015, s.106).

Örgütsel öğrenmeyi sistematik hale getirebilmek ve öğrenen bir organizasyon olabilmenin altın kuralları arasında; öğrenme devamlılığını sağlayacak koşulların oluşturulması, ortak vizyon hedefiyle çalışanlara yetki verilmesi, örgütün çevresiyle ilişki içerisinde olması sıralanabilir (Okumuş, 2013, s.23). Bu ise insanların yeni fikirleri denemesine imkan sağlayan, onların bilgi ve becerilerini geliştiren bir örgüt kültürü ile mümkündür. Bu nedenle örgütlerde çalışanları öğrenmeye teşvik edici birtakım motivasyonları oluşturmak liderin görevleri arasındadır. Merakı ve yaratıcılığıyla lider, öncelikle öğrenmeye yönelik bir örgüt iklimi oluşturmalı, yenilikçi düşünceleri önemsemeli, öğretici plan ve programlar hazırlamalı, bilgi akışını sağlamada hiyerarşik yapıyı esnetebilmelidir. Ulutun de örgütsel öğrenmenin süreklilik arz ettiği öğrenen organizasyonlar için liderin yapması gereken görevler arasında, takım çalışması yapmayı, iletişim kanallarını sürekli açık tutmayı, bilginin paylaşımıyla örgüt içi meydana gelen problemlere birlikte çözüm üretmeyi tavsiye etmektedir. Böylece kurum içi öğrenme sürekli hale gelecek ve örgüt bu durumu benimseyecektir (2010, s.40-41).

Organizasyon içerisindeki ilişkilerde otantik davranma ile bilginin tarafsız ve dengeli işlenmesi kişisel öğrenmeyi ve gelişmeyi desteklemektedir. Bunun yanı sıra şeffaflık ile liderin kendisi ve eylemleri hakkında geri besleme almak amacıyla iletişime ve denetime açık tutması öğrenmenin gerçekleşmesi adına önemli bir faktördür (Ilies et al., 2005, s.382). Kişisel öğrenme ve gelişme de hiç şüphesiz örgütlerin gelişimi açısından önem arz etmektedir. Walumbwa ve arkadaşlarının otantik liderlik ile ilgili ifadeleri organizasyon içerisinde lider ve takipçileri açısından öğrenmeye ve bilgiye verdikleri önemi gösterir mahiyettedir. Otantik liderler

davranış ve ifadeleriyle açık ve net olan, takipçilerinin girdilerini kabul eden ve onları değerlendiren, karar almayı kolaylaştırmada bilgi akışını ve paylaşımını sağlayan kişilerdir (Walumbwa et al., 2010, s.901).

Northouse otantik liderliğe gelişimsel açıdan yaklaşmış, olumlu psikolojik özelliklere ve ahlaka dayandığını belirtmiştir. Otantik lider, öz-farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, ahlak ve şeffaflık gibi her bir davranışı ömrü boyunca öğrenmekte ve geliştirmektedir (2014, s.254). Lider ve onu izleyenler işletme içi kapasiteyi artıracak ve büyümesini kolaylaştıracak yolları her daim aramalıdır. Ekonomik, teknolojik, toplumsal eğilimlere başarıyla uyum sağlamak ve rekabette avantajlı duruma gelmek böylelikle mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda lider kendi öğrenmesinin yanı sıra diğerlerinin öğrenmesini ve hatta karşılıklı öğrenmeyi de sağlamalıdır. Lider başkalarından öğrendikçe kendisini tanır, güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu bilir (Genç ve Halis, 2006, s.263-264).

Otantik liderliğin öz-farkındalık bileşeni kişinin ihtiyaçları, değerleri, duyguları, kişilik özellikleri ve davranış biçimine yönelik bilgileri ihtiva etmektedir (Kernis, 2003, s.13). Bilginin öğrenme vasıtasıyla elde edilebileceği düşünüldüğünde otantik liderliğin öğrenmeyi destekleyeceği değerlendirilebilir. Otantik lider, kişisel gelişim bir ömür boyu sürdüğü için kendisini öğrenmeye ve geliştirmeye adanmıştır (George, 2003, s.12). Hannah vd., otantik liderin kendisini geliştirdiğini ayrıca takipçilerini de bu konuda desteklediğini beyan etmiştir (2005, s.67).

Bununla birlikte Yeşiltaş ve arkadaşları da otantik liderin doğal, açık ve dürüst davranmasıyla birlikte otantik ilişkiler geliştirmesi, astlarına değer verip gelişim göstermelerine vesile olmasının takipçilerini ve astlarını ikna edip yönlendireceğini belirtmektedir (2013, s.336). Özellikle otantik liderliğin şeffaflık ilkesi işletmelerde öğrenme ve büyümenin şartı olarak kabul edilmiş, öğrenmeyi kolaylaştırıcı etkisi üzerinde durulmuştur (Gardner et al., 2005, s.367).

Wong ve Laschinger, 2008 yılında Kanada'da hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada otantik liderliğin iş tatmini ve performansla anlamlı ve olumlu ilişki içerisinde olduğunu rapor etmektedir (2012, s.954-955). Leroy ve arkadaşları da yaptıkları araştırmada otantik liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi gözler önüne

sermiştir. Elde ettikleri sonuçlara göre otantik liderlik, örgütsel bağlılığın da aracı rolüyle takipçilerin performansını artırmaktadır (2011, s.255). Otantik liderliğin performans üzerindeki olumlu etkisine dair bir çalışmada 2012 yılında Çin’de 49 yönetici ve 794 işçi ile birlikte yapılan araştırma örnek gösterilebilir (Wong et al., 2012, s.14).

Örgütsel öğrenmenin de performans üzerinde ki etkisini göz ardı etmemek gerekir. Hult, Ferrell, Nevis gibi yazarlar örgütsel öğrenme kapasitesinin ve sürecinin örgütsel performansı geliştirmek, sürdürmek ve nihayetinde korumak amacını taşıdığını belirtmiştir (Teo et al., 2006, s.264). Çömlek ve arkadaşlarının metal sektöründe yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme kapasitesinin firma performansını ve inovatif performansı artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır (2012, s.373). Yine bu konuda araştırma yapan Yavuz’da 400 alt, orta ve üst yöneticiden elde ettiği verilere göre örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etki ettiğini bildirmektedir (2014, s.99).

Ayrıca otantik liderlik ve örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel etkililiği sağladığına dair araştırmalarda mevcuttur (Peus et al., 2011; Aydın, 2009). Örgütsel bağlılık, örgütsel etkililik ve performans paydasında yapılan çalışmaların sonuçları otantik liderlik ve örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişkiye dair ipuçları taşımaktadır.

Bocarnea ve arkadaşları da benzer ifadelerle Teo et al. (2006) ve Çömlek vd. (2012) gibi örgütsel öğrenme kapasitesinin yenilikçi davranışlar için kritik önemde olduğunu savunmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme kapasitesi toplumsal, ekonomik, çevresel ve teknolojik güçlere dayalı bir iş gücünün en büyük göstergesidir. Normlar ve değerler bilgi transferini desteklediğinde örgütsel öğrenme artık kültürün bir parçası haline gelmiş demektir. Bocarnea ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmaya göre örgütsel öğrenme kapasitesi ile yenilikçi davranış arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Ayrıca içsel motivasyonun örgütsel öğrenme kapasitesiyle yenilikçi davranış arasındaki bu ilişkiyi güçlendirdiği belirtilmektedir (2015, s.118-119).

Ayrıca Bocarnea ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışma otantik liderlik tarzının da yenilikçi davranışları etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Elde ettikleri

bulgular neticesinde öz-farkındalığı olan, kendine güvenen liderler astlarının yenilikçi davranışlarını teşvik etmektedir. İletişime önem veren, açık ve şeffaf organizasyonlar içsel motivasyonunu tamamlamış çalışanların inovatif davranış sergilemelerini sağlar (2015, s.120). Otantik liderlik ve örgütsel öğrenme kapasitesinin yenilikçi davranışı olumlu etkilemeleri birbirleri arasında ki ilişkiyi de anlamlı kılmaktadır.

Otantik liderin şeffaf, objektif ve tutarlı davranışlar sergilemesi örgütte olumlu bir atmosfer ve örgüt iklimi oluşmasını sağlar. Örgütün diğer üyeleri de böyle bir ortamdan etkilenir, destek gördüklerini düşünür ve katkı sağlamak ister (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.743; Ünnü, 2009, 1266). Böyle bir örgüt ikliminde çalışanlar rahat davranırlar ve kendilerini yeni bir şeyler öğrenmeye, üretim süreçlerinde etkin olmaya adanlar. Otantik liderlik tarzı, liderin karar alma esnasında ahlaklı davranış sergilemesini, örgüt içi bilgileri takipçileri, astları ve üstleriyle net bir şekilde iletmesini nitelemektedir (Kaya, 2014, s.46-47). Böylece bilginin etkin kullanımını ve paylaşımını sağlayan lider, takipçilerinin ve astlarının örgütsel süreçleri daha iyi yönlendirmesini temin eder ve öğrenmenin yollarını göstermiş olur.

4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz kamu ya da özel sektör kuruluşlarının temel amacı, faaliyet yürüttükleri alanda etkinliği ve verimliliği sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmede liderin vazifesi yadsınamayacak kadar mühimdir. Liderin öngörüsü ve dehası sayesinde işletmeler ayakta durabilmekte, örgütsel öğrenmeye verdikleri değer ölçüsünde birikimlerini geleceğe aktarabilmektedir. Aksi takdirde işletmelerin isimlerinin yok olarak kaybolup gitmesi kaçınılmazdır. Bu durum eğitim-öğretim kurumları açısından da yüksek önem taşımaktadır. Zira nitelikli iş gücünün yaratılması bakımından eğitim kurumlarının rolü çok büyüktür. Bu kapsamda araştırmamızın amacı eğitim-öğretim kurumlarında görev yapan çalışanların, yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ait algılamalarıyla örgütsel öğrenme kapasitesine etkisini incelemektir.

4.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini özel ve kamu sektörü ayırt etmeksizin, ilköğretim okulu, lise ve üniversite gibi eğitim-öğretim kurumlarında yönetici, öğretim elemanı, öğretmen ve idari personel kadrosunda görev yapmakta olan çalışanlar oluşturmaktadır. Ankete katılanların çoğunluğunu Kocaeli’de okullarda çalışan eğitim personeli oluşturmaktadır. Ancak İstanbul’da ki okullardan katılımcılar da anketimize yanıt vermişlerdir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Modeli

Bu çalışmada otantik liderliğin örgütlerin öğrenme kapasitesine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Her ne kadar yapılan çalışmalarda otantik liderliğin psikolojik sermaye, güven, bağlılık, iş tatmini, adalet gibi unsurlara etkisi incelenmiş olsa da literatürde örgütsel öğrenmeye olan etkisine yönelik bir eksiklik olduğu dikkat çekmektedir. Bu kapsamda çalışmamızda incelediğimiz ve oluşturduğumuz araştırma modeli Şekil 4.1.’de sunulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmamızda dört tane ana hipotezimiz olmakla birlikte her bir ana hipotezin de dörder tane alt hipotezi mevcuttur. Aşağıda belirtilen toplam 20 hipotez incelenecek ve değerlendirilecektir.

- ❖ H1: Otantik liderlik, sistem yönelimini pozitif etkilemektedir.
- ❖ H1a: Öz-farkındalık boyutu, sistem yönelimini pozitif etkilemektedir.
- ❖ H1b: Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu, sistem yönelimini pozitif etkilemektedir.
- ❖ H1c: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu, sistem yönelimini pozitif etkilemektedir.
- ❖ H1d: Şeffaflık boyutu, sistem yönelimini pozitif etkilemektedir.
- ❖ H2: Otantik liderlik, örgütsel öğrenme iklimini pozitif etkilemektedir.

- ❖ H2a: Öz-farkındalık boyutu, örgütsel öğrenme iklimini pozitif etkilemektedir.
- ❖ H2b: Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu, örgütsel öğrenme iklimini pozitif etkilemektedir.
- ❖ H2c: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu, örgütsel öğrenme iklimini pozitif etkilemektedir.
- ❖ H2d: Şeffaflık boyutu, örgütsel öğrenme iklimini pozitif etkilemektedir.
- ❖ H3: Otantik liderlik, etkin bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.
- ❖ H3a: Öz-farkındalık boyutu, etkin bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.
- ❖ H3b: Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu, etkin bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.
- ❖ H3c: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu, etkin bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.
- ❖ H3d: Şeffaflık boyutu, etkin bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.
- ❖ H4: Otantik liderlik, bilginin paylaşımı ve yayılmasını pozitif etkilemektedir.
- ❖ H4a: Öz-farkındalık boyutu, bilginin paylaşımı ve yayılmasını pozitif etkilemektedir.
- ❖ H4b: Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu, bilginin paylaşımı ve yayılmasını pozitif etkilemektedir.
- ❖ H4c: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu, bilginin paylaşımı ve yayılmasını pozitif etkilemektedir.
- ❖ H4d: Şeffaflık boyutu, bilginin paylaşımı ve yayılmasını pozitif etkilemektedir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Bilgi toplama yöntemi olarak anket sisteminden faydalanılmıştır. Anket formunda çalışanlara otantik liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve demografik özelliklerine yönelik sorular sorulmuştur. Çalışma özel ve kamuya ait üniversite, lise ve ilköğretim okulu düzeyinde eğitim-öğretim kurumlarında görev yapan 235 personele uygulanmış ve incelenmiştir.

4.6. Anket Ölçekleri ve Verilerin Toplanması

Çalışmada konuların araştırılması maksadıyla ilgili literatür taraması yapılmış güncel ve güvenilir kaynakların kullanılmasına özen gösterilmiştir. Ankette yer alan sorulara ait ölçekler ise daha önce yapılan çalışmalarda güvenilirlik ve geçerliliği onaylanarak kabul edilmiştir.

Araştırmamızda uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Ankette otantik liderlik ve örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerden biri Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2008 yılında geliştirilen 4 boyut ve 16 maddeden oluşan otantik liderlik ölçeğidir. Ölçek Booms (2009) ve Tabak vd. (2010) tarafından Türkçe'ye çevrilerek uyarlanmıştır. Diğer ölçek ise Teo ve arkadaşları tarafından hazırlanan 4 boyut ve 21 maddeden oluşan örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğidir. Bu ölçek de Aydın (2009) ve Çelik (2014) tarafından Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır.

Anket formunun giriş bölümüne anketin amacı, içeriği ve bilimsel yararına ilişkin bir ifade belirtilerek anketi dolduranlardan isim alınmamıştır. Anketi uygulayanların ve sorumlu kişilerin çalıştığı kurum ve isimleri paylaşılmıştır. Böylece ankete olan güvenin artması, anketin geçerliliğinin kuvvetlendirilmesi ve geri dönüş oranının artırılması hedeflenmiştir. Dikkat edilen bir başka konu ise bütün soruların kapalı uçlu olarak hazırlanmasıdır. Böylelikle katılımcının gereğinden çok fazla vakit ayırması ve soruları yanıtsız bırakmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

4.7. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmamızda eğitim kurumlarında görev yapan kişilerden topladığımız 235 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 22 istatistik programı kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre yapılan analizler şunlardır:

Ankete cevap verenlerin demografik ve çalıştıkları unvana ilişkin frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamalarıyla standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, hipotez testleri için regresyon analizleri. Hipotezler, regresyon analizinde çıkan sonuçlar neticesinde test edilmiştir. Yapılan analizler aşağıda sırayla açıklanmıştır.

4.7.1. Örneklemeye Ait Demografik Göstergeler

Ankete katılanların çoğunluğu 30-34 yaş aralığında bulunan personelden oluşmaktadır. Bu yaş aralığındaki çalışan sayısı 72 olup, toplam sayıya oranı % 30,6'dır. Katılımcıların çoğunluğu 5 yıldan az sürede görev yaptıklarını belirtmişlerdir (73 kişi, % 31,1). Bu durum Tablo 4.1.'de görülmektedir.

Tablo 4.1. Ankete Katılanların Yaş ve Çalışma Yılı Bilgileri

Yaş	Frekans	Yüzde
25 den az	17	7,2
25-29	53	22,6
30-34	72	30,6
35-39	39	16,6
40 ve üstü	54	23,0
Toplam	235	100,0
Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
5 yıldan az	73	31,1
5-9 yıl	50	21,3
10-14 yıl	51	21,7
15-19 yıl	26	11,1
20 yıl ve üstü	35	14,9
Toplam	235	100,0

Ankete katılan kişilerin tamamı eğitim durumunu ve çalıştığı kurumu belirtirken ikisi cinsiyetini, biri ise statüsünü belirtmemiştir. Buna göre katılımcıların 122'si (%51,9) kadın, 111'i (%47,2) erkektir. 4'ü lise mezunu (%1,7), 17'si önlisans (%7,2), 119'u lisans (50,6), 47'si yüksek lisans (%20,0), 48'i doktora (%20,4)

mezunudur. 24 kişi yönetici (%10,2) olduğunu belirtirken, 33'ü öğretim üyesi (%14), 42'si öğretim görevlisi (%17,9), 80'i öğretmen (%34), 55'i idari personel (%23,4) olarak görev yaptığını beyan etmiştir. Ankete cevap verenlerin 136'sı üniversitede (%57,9) çalışırken, 51'i lise (%21,7), 48'i ilköğretim okulunda (%20,4) görev yapmaktadır (Tablo 4.2.).

Tablo 4.2. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	122	51,9
Erkek	111	47,2
Toplam	233	99,1
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	4	1,7
Önlisans	17	7,2
Lisans	119	50,6
Yüksek Lisans	47	20,0
Doktora	48	20,4
Toplam	235	100,0
Statü Durumu	Frekans	Yüzde
Yönetici	24	10,2
Öğretim Üyesi	33	14,0
Öğretim Görevlisi	42	17,9
Öğretmen	80	34,0
İdari Personel	55	23,4
Toplam	234	99,6
Çalışılan Kurum	Frekans	Yüzde
Üniversite	136	57,9
Lise	51	21,7
İlköğretim Okulu	48	20,4
Toplam	235	100,0

4.7.2. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni boyutlar elde etmeyi amaçlayan istatistiksel bir analizdir (Büyüköztürk, 2002, s.472). Faktör analizi kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesinde ve değişken sayısını azaltmada kullanılır (Durmuş vd., 2016, s.73).

Araştırmamızda bağımsız değişken (otantik liderlik) ve bağımlı değişken (örgütsel öğrenme kapasitesi) ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Her iki ölçek için de en elverişli faktör yapısı Kaiser Normalizasyonu ve Varimax dönüşümü ile sağlanmıştır. Her iki değişken içinde oluşması gereken boyutlar meydana gelmiş ve beraberinde güvenilirlik katsayıları da hesap edilerek sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Otantik liderlik değişkeni için Barlett testi p değeri ,000 ve KMO değeri ,901 çıkmıştır. Bu, ölçekte yer alan ifadelerin faktör analizine yeterince uygun olduğu ve ifadeler arasında faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişki bulunduğu anlamına gelmektedir (Kalaycı, 2005, s.322). Nihayetinde beklendiği gibi otantik liderlik dört faktöre ayrılmıştır. En düşük yükleme ,503, en yüksek yükleme ,812'dir. Açıklanan toplam varyans oranı %66,14'tür. Test sonuçları Tablo 4.3.'te görülmektedir.

Tablo 4.3. Otantik Liderlik İçin Faktör Analizi Sonuçları

KMO: ,901 Barlett Test: ,000	Öz-Farkındalık	Tarafsızlık	Ahlaklılık	Şeffaflık
Amirim, başkalarıyla etkileşimini geliştirmek için geribildirime ihtiyaç duyar.	,792			
Amirim, yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl algılandığını net bir şekilde tarif edebilir.	,759			
Amirim, önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendireceğini bilir.	,743			
Amirim, belirli eylemlerin diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında olduğunu gösterir.	,717			
Amirim, inandığı görüşlerinin sorgulanmasını ister.		,800		
Amirim, sonuca ulaşmadan önce değişik bakış açılarını dikkatle dinler.		,797		
Amirim, karar vermeden önce ilgili verileri analiz eder.		,701		
Amirim, inançları ile yaptıkları birbiriyle aynıdır.			,812	
Amirim, kararlarını değer yargılarına göre verir.			,810	
Amirim, insanların da kendi değer yargılarına uygun davranmalarını ister.			,612	
Amirim, yüksek ahlaki değerlere dayanan önemli kararlar verir.			,503	
Amirim, kastetmek istediğini açıkça söyler.				,780
Amirim, hata yaptığında kabul eder.				,718
Amirim, herkesi düşüncelerini söylemesi için teşvik eder.				,661
Amirim, insanlara acı gerçekleri söyler.				,649
Amirim, açığa vurduğu duygularıyla gerçekte hissettikleri birebir uyumludur.				,607
Açıklanan Toplam Varyans	%66,14			

Örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin faktör analizi sonucunda analizi olumsuz etkilediği gerekçesiyle öğrenme iklimi-10 ve bilgi paylaşımı-21 soruları analize dahil edilmemiştir. Ölçekte yapılan değişikliklere göre analizler oluşturulmuştur. Yapılan testlerde Barlett testi p değeri ,000 ve KMO değeri ,922 çıkmıştır. Örgütsel öğrenme kapasitesi de dört faktöre ayrılmış, sonuçlar tatmin edici bulunmuştur. En düşük yükleme ,578, en yüksek yükleme ,835 elde edilmiştir. Açıklanan toplam varyans oranı %69,61'dir. Bahse konu değişkene ait sonuçlar Tablo 4.4.'te sunulmuştur.



Tablo 4.4. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi İçin Faktör Analizi Sonuçları

KMO: ,922 Barlett Test: ,000	Sistem Yönelimi	Öğrenme İklimi	Bilgi Kullanımı	Bilgi Paylaşımı
Kurumumuzda çalışanlar, faaliyetler arasındaki bağlantıları ve bu faaliyetlerin oluşturduğu süreçleri bir bütün olarak algılamaktadır.	,796			
Kurumumuzda, süreçlerde yer alan tüm faaliyetler açıkça tanımlanmıştır.	,755			
Kurumumuzda, süreçlerdeki tüm faaliyetler bir değer zinciri oluşturmak için birbiriyle bağlantılıdır.	,754			
Öğrenme yeteneğimizin, kurumumuzun gelişmesi için çok önemli olduğunu bilmekteyiz.		,745		
Öğrenme, kurumumuzun faaliyetlerinde yapılan değişimlerde temel değerimizdir.		,720		
Kurumumuzda çalışanlar, sürekli eğitim için teşvik edilmektedir.		,706		
Kurumumuzda, çalışanların öğrenmesi maliyet değil yatırım olarak görülmektedir.		,687		
Öğrenme, kurumumuzun varlığını sürdürebilmesi için gerekli görülmektedir.		,625		
Kurumumuzda, faaliyetlerimizi düzenli olarak inceleyerek yeni yollar geliştirmeye çalışmamız gereklidir.		,578		
Kurumumuz, çalışma yöntemlerine uygun teknolojik gelişmeleri düzenli olarak araştırmaktadır.			,834	
Kurumumuz, yeni teknolojilerin faaliyetlerimiz üzerindeki muhtemel etkilerini düzenli olarak değerlendirir.			,789	
Kurumumuz, yeni teknolojileri kolaylıkla (çabuk bir şekilde) benimser.			,785	
Kurumumuz, teknolojideki gelişmeleri takip etmek için çevresini inceler.			,766	
Kurumumuz, diğer kurumlar tarafından geliştirilen teknolojik değişimleri hızlıca tespit eder.			,762	
Kurumumuzda çalışanlar, önemli bir şey öğrendiğinde diğer arkadaşlarıyla bu bilgiyi hemen paylaşır.				,835
Kurumumuzda çalışanlar, bilgilerini paylaşarak yöneticilerinin daha iyi karar vermesini sağlar.				,817
Değer yaratacak bilgi ve yöntemlerin organizasyon içerisinde paylaşılması kurumumuzun politikasıdır.				,763
Kurumumuzda elde edilen tecrübelerin, yapılan görüşmeler aracılığıyla paylaşılması sağlanır.				,693
Kurumumuzun rekabet gücünü artıracak bilgilerin paylaşılması için belirli mekanizmaları vardır.				,634
Açıklanan Toplam Varyans	%69,61			

Tablo 4.5.'te ise faktör analizi neticesinde ölçeklerden hangi soruların çıkarıldığı ve analize tabi olan soru adetleri yer almaktadır.

Tablo 4.5. Ölçeklerden Çıkarılan ve Kalan Soru Adetleri

	Kalan Soru Adedi	Çıkarılan Soru Adedi	Çıkarılan Sorular
Otantik Liderlik	16	-	
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	19	2	Öğrenme İklimi-10, Bilgi Paylaşımı-21
Toplam	35	2	

4.7.3. Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler

Değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız olmasına bakılmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon adı verilir (Durmuş vd., 2016, s.143). Değişkenler arasında olumlu veya olumsuz herhangi bir etkinin söz konusu olması için aralarında ilişki olduğunun tespit edilmesi yararlı olmaktadır. Ayrıca otantik liderlik ölçeğinin genel güvenilirliği $\alpha=0,910$; örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğinin genel güvenilirliği $\alpha=0,935$ 'tir. Her bir faktörün de güvenilirlik değerleri (Cronbach $\alpha>0,80$) yüksek çıktığı için ifadelerin güvenilirliği teyit edilmiştir (Kalaycı, 2005, s.405). Tablo 4.6.'da modeldeki değişkenlere ait güvenilirlik ve Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Tablo 4.6.'da ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlı olduğu görülen ilişkiler belirlenmiştir. Bunun yanı sıra her bir boyutun ortalama ve standart sapma değerleri de gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Değişkenler Arası Koreasyon Analizi, Güvenilirlik Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	Ortalama	Std.Sapma	Cronbach (α)	Özfarkındalık	Tarafsızlık	Ahlaklılık	Şeffaflık	Sistem Yönelimi	Öğrenme İklimi	Bilgi Kullanımı
Özfarkındalık	3,6182	,80984	,836	1						
Tarafsızlık	3,5591	,93913	,794	,556**	1					
Ahlaklılık	3,5402	,74278	,779	,494**	,450**	1				
Şeffaflık	3,5634	,84255	,841	,553**	,586**	,613**	1			
Sistem Yönelimi	3,5014	,88176	,841	,358**	,382**	,426**	,474**	1		
Öğrenme İklimi	3,8242	,75001	,846	,302**	,397**	,460**	,429**	,576**	1	
Bilgi Kullanımı	3,4053	,90561	,917	,379**	,339**	,460**	,460**	,557**	,576**	1
Bilgi Paylaşımı	3,5124	,86390	,890	,379**	,363**	,359**	,391**	,544**	,533**	,604**

** p< 0.01

4.7.4. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi Sonuçları

Regresyon analizi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışan bir istatistik analiz metodudur (Durmuş vd., 2016, s.154). Regresyon analizi vasıtasıyla bağımlı değişkenimiz olan örgütsel öğrenme kapasitesinin bağımsız değişkenimiz otantik liderlik tarafından etkilenip etkilenmediği sonucuna varılabilir. Bu nedenle değişkenler arası regresyon analizi yapılarak hipotezler test edilecektir. Daha sonra elde edilen sonuçların daha iyi incelenebilmesi amacıyla şema üzerinde gösterimi sağlanacaktır.

4.7.4.1. Otantik Liderlik Boyutlarının Sistem Yönelimi Üzerindeki Etkisi

Tablo 4.7.'de otantik liderlik boyutlarının, örgütsel öğrenme kapasitesinin bir boyutu olan sistem yönelimi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Regresyon analizi sonucuna göre beta (β) katsayıları ve anlamlılık (p) değeri görülebilir.

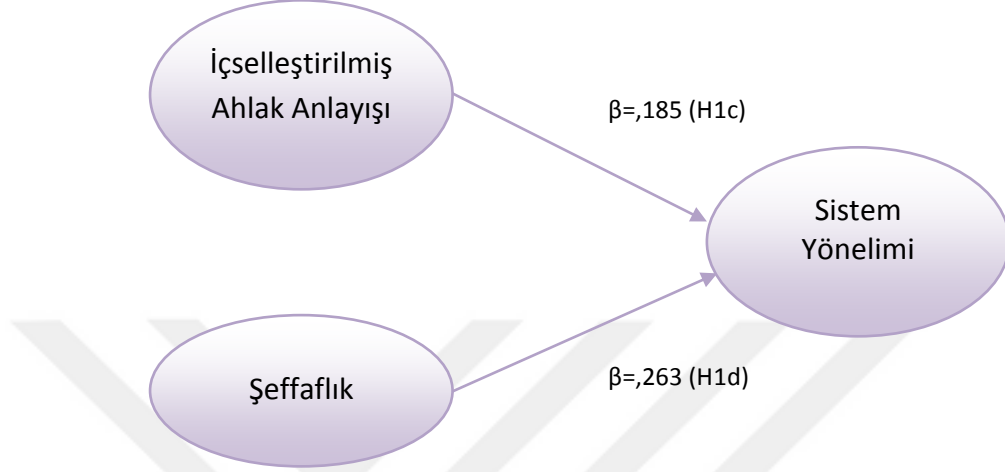
Tablo 4.7. Otantik Liderlik Boyutlarının Sistem Yönelimi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	Std. Beta Katsayısı	t	Sig.
Bağımlı Değişken: Sistem Yönelimi			
Öz-Farkındalık	,060	,814	,417
Tarafsızlık	,111	1,494	,136
Ahlaklılık	,185	2,512	,013*
Şeffaflık	,263	3,224	,001**
R ² = ,254 F = 20,957 Sig. = ,000			

**p<0,01; *p<0,05

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların otantik liderliğe ilişkin algılamaları ile sistem yönelimi arasındaki modelin istatistiksel olarak anlamlı (F=20,957; p=,000) ve R² değerinin ,254 olduğu tespit edilmiştir. Bu, otantik liderliğin sistem yönelimini %25 düzeyinde açıkladığı sonucunu ortaya koymaktadır. Modeldeki bağımsız değişkenlerden içselleştirilmiş ahlak anlayışı (β = ,185, p = ,013) ve şeffaflık

($\beta=,263$, $p=,001$) sistem yönelimini anlamlı ve pozitif etkilemektedir. Bu kapsamda hipotez 1c, 1d desteklenmiş, hipotez 1a ve 1b desteklenmemiştir. Şekil 4.2.'de bağımlı değişken olan sistem yönelimini etkileyen otantik liderlik boyutları şematize edilmiştir.



Şekil 4.2. Otantik Liderlik Boyutlarının Sistem Yönelimine Etkisi

4.7.4.2. Otantik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Öğrenme İklimi Üzerindeki Etkisi

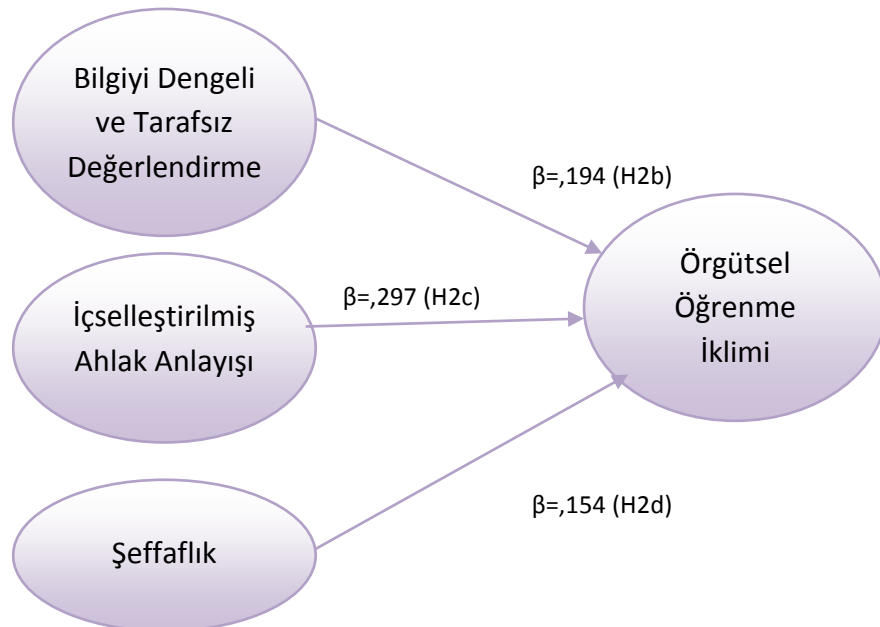
Otantik liderlik boyutlarının, örgütsel öğrenme kapasitesinin diğer boyutu olan örgütsel öğrenme iklimi ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 4.8.'de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, model istatistiksel olarak anlamlı ($F=21,110$; $p=,000$) olup R^2 değeri ,256'dır. Otantik liderlik, öğrenme iklimini yaklaşık %26 düzeyinde açıklamaktadır.

Tablo 4.8. Otantik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Öğrenme İklimi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model 2	Std. Beta Katsayısı	t	Sig.
Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme İklimi			
Öz-farkındalık	-,038	-,516	,607
Tarafsızlık	,194	2,614	,010*
Ahlaklılık	,297	4,037	,000**
Şeffaflık	,154	1,895	,029*
R ² = ,256 F = 21,110 Sig. = ,000			

**p<0,01; *p<0,05

Modeldeki bağımsız değişkenlerden bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ($\beta = ,194$, $p = ,010$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\beta = ,297$, $p = ,000$) ve şeffaflık ($\beta = ,154$, $p = ,029$) örgütsel öğrenme iklimini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu kapsamda hipotez 2b, 2c, 2d desteklenmiş, hipotez 2a desteklenmemiştir. Şekil 4.3.'te bağımlı değişken olan örgütsel öğrenme iklimini etkileyen otantik liderlik boyutları şemada gösterilmiştir.



Şekil 4.3. Otantik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Öğrenme İklimine Etkisi

4.7.4.3. Otantik Liderlik Boyutlarının Etkin Bilgi Kullanımı Üzerindeki Etkisi

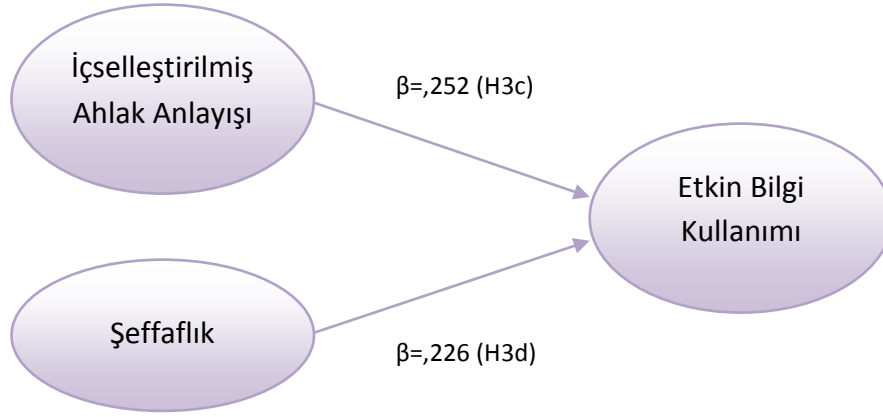
Tablo 4.9.'da otantik liderlik boyutlarının, örgütsel öğrenme kapasitesinin diğer bir boyutu olan etkin bilgi kullanımı ile ilgili regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların otantik liderliğe ilişkin algılamaları ile etkin bilgi kullanımı arasındaki modelin istatistiksel olarak anlamlı ($F=21,556$; $p=,000$) ve R^2 değerinin ,260 olduğu tespit edilmiştir. Otantik liderliğin etkin bilgi kullanımı boyutunu %26 seviyesinde açıkladığı görülmektedir.

Tablo 4.9. Otantik Liderlik Boyutlarının Etkin Bilgi Kullanımı Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model 3	Std. Beta Katsayısı	t	Sig.
Bağımlı Değişken: Etkin Bilgi Kullanımı			
Öz-farkındalık	,112	1,525	,129
Tarafsızlık	,031	,422	,673
Ahlaklılık	,252	3,430	,001**
Şeffaflık	,226	2,785	,006**
$R^2=,260$	$F=21,556$	$Sig.=,000$	

** $p<0,01$; * $p<0,05$

Modeldeki bağımsız değişkenlerden içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\beta=,252$, $p=,001$) ve şeffaflık ($\beta=,226$, $p=,006$) etkin bilgi kullanımını anlamlı ve pozitif etkilemektedir. Bu kapsamda hipotez 3c, 3d desteklenmiş, hipotez 3a ve 3b desteklenmemiştir. Şekil 4.4.'te bağımlı değişken olan etkin bilgi kullanımını etkileyen otantik liderlik boyutları şematize edilmiştir.



Şekil 4.4. Otantik Liderlik Boyutlarının Etkin Bilgi Kullanımına Etkisi

4.7.4.4. Otantik Liderlik Boyutlarının Bilginin Paylaşımı ve Yayılması Üzerindeki Etkisi

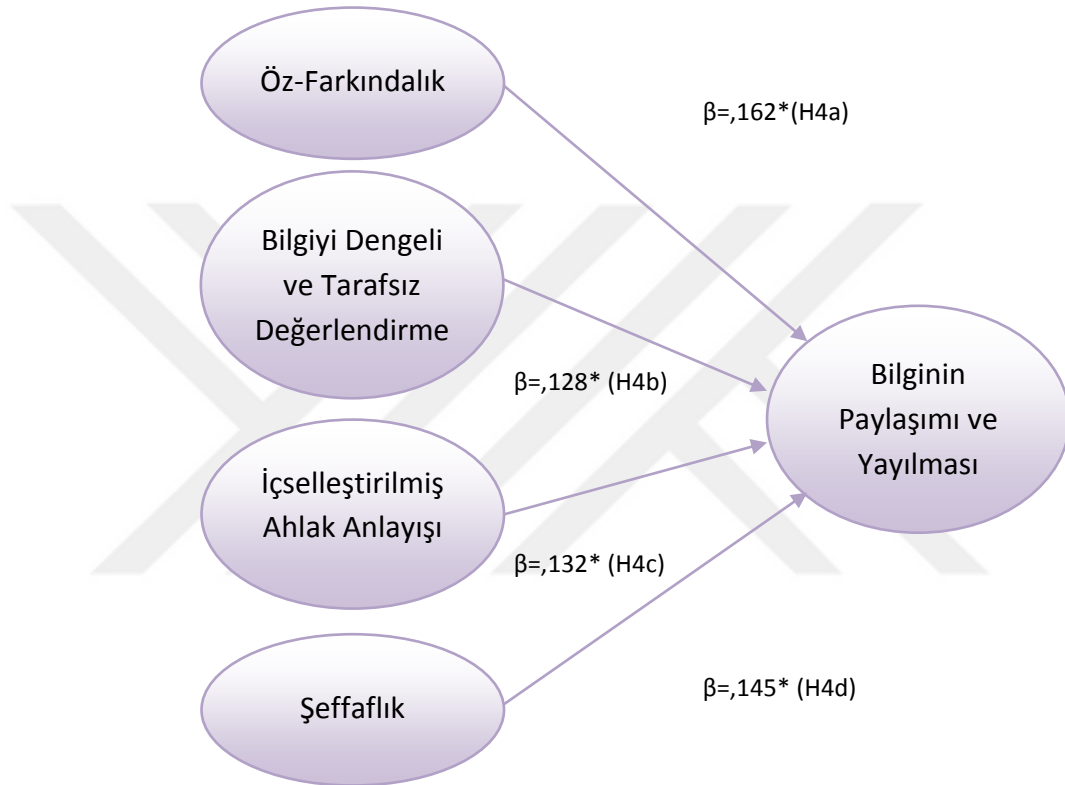
Otantik liderlik boyutlarının, örgütsel öğrenme kapasitesinin son boyutu olan bilginin paylaşımı ve yayılması ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 4.10.'da sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı ($F=15,505$; $p=,000$) ve R^2 değerinin ,199 olduğu bulunmuştur. Buna göre otantik liderliğin bilginin paylaşımı ve yayılması boyutunu yaklaşık %20 seviyesinde açıkladığı değerlendirilmesi yapılabilir.

Tablo 4.10. Otantik Liderlik Boyutlarının Bilginin Paylaşımı ve Yayılması Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model 4			
Bağımlı Değişken: Bilginin Paylaşımı ve Yayılması	Std. Beta Katsayısı	t	Sig.
Öz-farkındalık	,162	2,122	,017*
Tarafsızlık	,128	1,664	,049*
Ahlaklılık	,132	1,734	,042*
Şeffaflık	,145	1,722	,043*
$R^2=,199$	$F=15,505$	$Sig.=,000$	

** $p<0,01$; * $p<0,05$

Modeldeki bağımsız değişkenlerden öz-farkındalık ($\beta=,162$, $p=,017$), bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ($\beta=,128$, $p=,049$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\beta=,132$, $p=,042$), ve şeffaflık ($\beta=,145$, $p=,043$) düzeyinde bilginin paylaşımı ve yayılması boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu kapsamda 4a, 4b, 4c ve 4d hipotezleri desteklenmiştir. Bağımlı değişken olan bilginin paylaşımı ve yayılmasını etkileyen otantik liderlik boyutları ile oluşturulan şema Şekil 4.5.'de görülebilir.



Şekil 4.5. Otantik Liderlik Boyutlarının Bilginin Paylaşımı ve Yayılmasına Etkisi

4.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Durumu

Araştırmamızda ileri sürdüğümüz hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine dair sonuçlar Tablo 4.11.'de belirtilmektedir.

Tablo 4.11. Hipotezlerin Desteklenip Desteklenmeme Durumu

HİPOTEZLER		SONUÇ
H1	Otantik liderlik, sistem yönelimini pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H1a	Öz-farkındalık boyutu, sistem yönelimini pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H1b	Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu, sistem yönelimini pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H1c	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu, sistem yönelimini pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H1d	Şeffaflık boyutu, sistem yönelimini pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H2	Otantik liderlik, örgütsel öğrenme iklimini pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H2a	Öz-farkındalık boyutu, örgütsel öğrenme iklimini pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H2b	Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu, örgütsel öğrenme iklimini pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H2c	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu, örgütsel öğrenme iklimini pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H2d	Şeffaflık boyutu, örgütsel öğrenme iklimini pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H3	Otantik liderlik, etkin bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ

H3a	Öz-farkındalık boyutu, etkin bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H3b	Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu, etkin bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H3c	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu, etkin bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H3d	Şeffaflık boyutu, etkin bilgi kullanımını pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H4	Otantik liderlik, bilginin paylaşımı ve yayılmasını pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H4a	Öz-farkındalık boyutu, bilginin paylaşımı ve yayılmasını pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H4b	Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu, bilginin paylaşımı ve yayılmasını pozitif	DESTEKLENDİ
H4c	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu, bilginin paylaşımı ve yayılmasını pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H4d	Şeffaflık boyutu, bilginin paylaşımı ve yayılmasını pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde analizler neticesinde ortaya çıkan hipotez sonuçları değerlendirilecek, ileride yapılacak benzer çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

5.1. Bulguların Özeti

Araştırmamızda liderlik ve örgütsel öğrenme konularına değinilmiştir. Örgütlerde ve işletmelerde yönetici kavramından ziyade liderlik kavramına duyulan ilgi birçok çalışmada belirtilmektedir. Bu çalışma otantik liderliğin, çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesine etkisine yönelik olarak, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinin istatistiksel yöntemler ile ölçülerek, bilimsel metotlarla incelenmesi amacı taşımaktadır. Bu maksatla Kocaeli ve İstanbul da özel/kamu eğitim kurumlarında görev yapan 235 katılımcı üzerinde yapmış olduğumuz anket sonuçlarına göre değerlendirmeler yapılacaktır.

Daha önce yapılan araştırmalarda otantik liderliğin öz yeterlilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye, yaratıcılık, örgütsel güven, performans, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel öğrenme gibi konularla olan ilişkisinin incelendiği görülecektir. Aynı şekilde örgütsel öğrenme kapasitesinin de örgütsel etkililik, yenilikçilik, performans, dönüşümcü liderlik, spiritüel liderlik, örgütsel kimlikle olan ilişkisi araştırmalara konu olmuştur. Otantik liderliğin örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme kapasitesine olan etkisine yönelik ilgili yazında bir eksiklik olduğu dikkat çekmektedir. Amacımız literatürdeki bu eksikliği gidermek, otantik liderlik ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve özgün bir eser ortaya koymaktır.

Aydın ve Ceylan 2008 yılında yaptıkları araştırmada örgütlerde samimiyeti, umudu, sevgiyi, iyimserliği, örgüt ruhsallığını ve ruhsal olarak yaşama sarılmayı öngören, içsel motivasyonu harekete geçiren bir liderlik teorisi olan spiritüel liderlik

tarzının (araştırma metal sektöründe yapılmış olmasına rağmen) örgütsel öğrenme kapasitesini etkilediğini belirtmiştir (2009, s.189). Çakmakyapan ise 2009 yılında hizmet sektöründe yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, etkileşimci liderliğin ise örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (s.72-73). Ancak Çelik'in 2014 yılında elektronik sistemleri sektöründe yapmış olduğu araştırma da dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesine etki ettiği, hatta bu etki sayesinde keşifsel ve düzeltici yeniliğe katkı yaptığını beyan etmektedir (s.77).

Vera ve Crossan ise stratejik liderlik perspektifinin örgütsel öğrenme uygulamalarını etkilediğini savunmaktadır. Bunun yanında diğer araştırmalara atfen dönüşümcü ve işlemsel liderliğinde örgütsel öğrenmeyi desteklediğini ifade etmektedirler. Belirtilen her bir liderlik tarzı farklı durumlarda olsa da örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (2004, s.231-235). Buna ek olarak Tanrıöver de 2005 yılında finans, sigorta ve bilişim sektörlerinde çalışan 111 kişiyle yaptığı araştırmada örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı ve içsel tatmini artırdığı, işten ayrılma eğilimini ise azalttığını bulgulamıştır. Yine aynı araştırmada öğrenen organizasyon ölçeğinin alt boyutu olan stratejik liderliğin örgütsel bağlılık ve içsel tatminle pozitif, işten ayrılma eğilimiyle ise negatif ilişki içerisinde olduğunu tespit etmiştir (s.73). Otantik liderliğin de örgütsel bağlılığı etkilediği araştırmalar mevcuttur (Ayça, 2016; Gezer, 2015; Leroy, 2011; Yaşbay, 2011; Coşar, 2011).

Çalışanlara karşı açık, dürüst olan ve onları teşvik ederek etkin çalışma ortamı yaratmaya çalışan destekleyici liderlik tarzının otantik liderlik özellikleriyle uyumlu olduğu ve birbirini tamamlar nitelikte olduğu ifade edilmektedir (Wong and Cummings, 2009, s.8). Okumuş'un 2013 yılında yapmış olduğu araştırma da liderlik ve örgütsel öğrenme konularına ışık tutacak niteliktedir. Çalışmada destekleyici, katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarının örgütsel öğrenme yeteneğine etkisi araştırılmıştır. Okumuş, katılımcı ve yönlendirici liderliğin sadece sistem perspektifi boyutuna etki ettiği ancak destekleyici liderliğin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır (s.59).

Bir başka araştırmada yenilikçi kültürün oluşması için örgüt içerisinde bilgi akışının ve öğrenme yaklaşımının benimsenmesinin gerekliliğini ifade eden Elkins ve Keller etkili liderlikle örgütsel öğrenmede kaydedilen ilerlemenin yavaş olmakla birlikte istikrarlı bir şekilde artmakta olduğunu savunmaktadır (2003, s.603). Bu etkiyi teyit eden bir diğer araştırmada da Bocernea ve arkadaşları otantik liderlik ve örgütsel öğrenme kapasitesinin yenilikçi davranışa olan etkisini keşfetmeye çalışmışlardır. Yerel yönetimler çapında yapılan araştırmaya göre otantik liderlik ve örgütsel öğrenme kapasitesi yenilikçi davranışı teşvik etmektedir (2015, s.118-121).

Araştırmamızda bağımsız değişkenin (otantik liderlik), bağımlı değişkene (rgtsel öğrenme kapasitesi) etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Genel olarak otantik liderliğin, örgütsel öğrenme kapasitesi boyutlarını açıklama düzeyinin güçlü olduğu gözlenmektedir. Her bir boyut ayrı ayrı incelendiğinde otantik liderliğin öz-farkındalık boyutu sadece bilginin paylaşımı ve yayılması boyutuna etki etmiştir. z-farkındalık algısı arttıkça bilginin paylaşımı ve yayılması da artmaktadır. Liderin kendini tanınması, zayıf ve güçlü yönlerini bilmesi anlamına gelen öz-farkındalık diğer boyutlara yeterli katkıyı sağlamamaktadır. Halbuki araştırma sonuçları incelendiğinde öz-farkındalık ortalamasının yüksek çıktığı görülmektedir. Bu durum eğitim camiasında görev yapan bireylerin yöneticilerine ait öz-farkındalık algısı yüksek olmasına rağmen bunun örgütsel öğrenme kapasitesine yönelik etkisinin düşük algılandığını göstermektedir.

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu örgütsel öğrenme iklimi ile bilginin paylaşımı ve yayılması boyutlarını etkilemektedir. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu diğer iki boyuta (sistem yönelimi ve etkin bilgi kullanımı) yeterli seviyede katkı sağlamamıştır. Diğer bir ifadeyle eğitim camiasında görev yapan bireylerin yöneticilerine dair bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme algısı arttıkça örgütsel öğrenme iklimi ile bilginin paylaşımı ve yayılması da artış göstermektedir.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu sistem yönelimi, örgütsel öğrenme iklimi, etkin bilgi kullanımı, bilginin paylaşımı ve yayılması olmak üzere örgütsel öğrenme kapasitesinin tüm boyutlarını etkilemektedir. Eğitim kurumlarında görev yapan

bireylerin yöneticilerine ait içselleştirilmiş ahlak anlayışı algısı arttıkça örgütsel öğrenme kapasitesi de artmaktadır.

Otantik liderliğin son boyutu olan şeffaflık da örgütsel öğrenme kapasitesinin bütün boyutlarını etkilemektedir. Şeffaflık boyutunun sistem yönelimini, örgütsel öğrenme iklimini, etkin bilgi kullanımını, bilginin paylaşımı ve yayılmasını etkilediği sonucu çıkmıştır. Eğitim kurumlarında görev yapan bireylerin yöneticilerine ait şeffaflık algısı arttıkça örgütsel öğrenme kapasitesi de artmaktadır.

2009 yılında Wong ve Cummings, 2011 yılında da Hassan ve Ahmed yaptıkları çalışmada içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve şeffaflık boyutlarının işletmelerde güvene dayalı çalışma ortamı oluşturduğunu bunun ise beraberinde sağlıklı iş sonuçları elde etmeyi sağladığını ifade etmektedir. Karatürk de 2015 yılında otantik liderlik ile psikolojik sermaye ilişkisini araştırdığı çalışmasında benzer sonuçlar elde etmiştir. Bahse konu araştırmaya göre katılımcıların en fazla şeffaflık boyutuna katıldığı, liderlerini en fazla bu boyuta göre tanımladıkları ifade edilmektedir. Ayrıca otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında en yüksek ilişki de içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda meydana gelmiştir (s.112).

Bundan hareketle çalışanların lider ve yöneticilerine ait ahlaklılık ve şeffaflık algısı örgütsel öğrenmeye etki eden en önemli faktörler olduğu söylenebilir. Kohlberg (1981)'de liderin örgütsel süreçte hayat boyu öğrenme yoluyla edindiği tecrübelerin ahlaki gelişimine, ahlaki gelişiminin ise öğrenmeye etki ettiğini belirtmektedir (Hannah et al., 2005, s.45). Bunun yanında Popper ve Lipshitz (2000)'de net bir şekilde liderliği ve şeffaflığı örgütsel öğrenmeye katkıda bulunan faktörler olarak kabul etmişlerdir. Ayrıca otantik liderliğin şeffaflık bileşeninin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı etkisine dikkat çekilmektedir (Gardner et al., 2005, s.358-367). Ilies ve arkadaşları ise şeffaflığın, iletişimi sağlaması ve denetime açık tutmasının öğrenmenin gerçekleşmesi adına önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedir (2005, s.382).

Atıf yapılan bu ifadeler ve diğer araştırmalar sistemsal bir bütünlük içerisinde değerlendirildiğinde otantik liderlik-örgütsel öğrenme kapasitesi ilişkisini ve etkisini anlamlı kılmaktadır. Bahse konu çalışmalara ait bulgular araştırma sonucunda elde

ettiğimiz sonuçları desteklemektedir. Otantik liderliğin, bütün alt boyutlarıyla birlikte ele alındığında sistem yönelimini, örgütsel öğrenme iklimini, etkin bilgi kullanımını, bilginin paylaşımı ve yayılmasını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Otantik liderlik özellikleri örgütsel öğrenme kapasitesini etkilemektedir.

Geleceğimizi emanet edeceğimiz çocuklarımızı ve gençlerimizi yetiştiren başta öğretmenlerimiz ve öğretim elemanlarımız olmak üzere okullarımızda görev yapan bütün çalışanların kendilerini çağa uygun hale getirebilmeleri ve değişimin gereklerine uyum sağlayabilmeleri artık bir zorunluluktur. Bu sebeple özellikle araştırmaya konu olan eğitim-öğretim kurumları ve diğer bütün organizasyonlarda kendini bilen, tarafsız, ahlaklı ve şeffaf yöneticilere olan ihtiyacın her geçen gün önem kazandığı araştırmamızla da gerçeklik kazanmıştır. Bu özelliklere sahip yöneticilerin önderliğinde çalışanlarda cesaretlenecek ve kurumları adına başarılar elde edebileceklerdir.

5.2. Yöneticilere Öneriler

Öğrenme ilerlemenin, gelişmenin ve değişimin anahtarıdır. Öğrenme olmazsa toplumlar gelişemezler. Toplumun gelişmediği ortamda örgütlerin gelişmesinden bahsedilemez. Örgütler öğrenmenin kıymetini her daim bilmeli, öğrenmeyi sağlayacak ortamı yaratmalı ve kurumsal düzeyde öğrenme faaliyetlerine önem göstermelidir. Örgütsel düzeyde öğrenmenin oluşması için örgütsel öğrenme kapasitesinin artırılması hayati bir gerekliliktir.

Yönetici, organizasyon ile çalışanlar arasında bir bağ kurmasından ve çalışanları örgütün menfaatleri doğrultusunda sevk ve idare etmesinden dolayı işletmeler için önemi yadsınamaz bir gerçekliktir. Bu nedenle yöneticilerin lider özellikleri sayesinde işletmenin çıkarlarını zedelemekten karşı karşıya kaldıkları problemlerin üstesinden gelebilmeleri beklenir. Macneil de liderliğin örgütsel öğrenme düzeyini etkileyerek yeniliği artırabileceğini savunmuştur. Lider bilgi paylaşımı yoluyla örgütsel öğrenmeyi teşvik etmeli ve performansı geliştirmelidir (Macneil, 2001, s.246).

Yönetici, örgütüyle sürekli diyalog halinde kalarak, sonuç odaklı olmanın yanında süreç odaklı olmayı da dikkate almalıdır. Elde edilen sonuçları ve çıkarılan dersleri paylaşıp riski azaltarak öğrenmenin kapısını açmalıdır. Örgütü farklı davranmaya ve öğrenme atmosferi içinde yeni şeyler yapmaya zorlayan lider, keşfedici ve geliştirici bir girişimcilik ruhu aşılır. O nedenledir ki otantik liderliğin de örgütsel alanda ve iş ortamlarında öğrenme, özerklik ve iş memnuniyetini sağlayarak takipçilerinin gelişimini kolaylaştırmada önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktadır (Wong and Laschinger, 2012, s.955).

Ayrıca Ulutin'in 2010 yılında 125 okul yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmaya göre örgütsel öğrenme kapasitesinin artırılması yoluyla kurum kimliği algısının yükseltilebileceği gibi, örgütsel kimlik bilincinin yüksek oluşu örgütsel öğrenme kapasitesinde geliştirilmesi anlamına gelmektedir (s.80). Ünal ise 2015 yılında 336 öğretmenle yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmelerinin (kendini kurumuna ait hissetme, kimlik bilinci) müdürlerin otantik liderlik davranışlarıyla artmakta olduğunu tespit etmiştir (s.79). Görüldüğü üzere otantik liderlik ve örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütlerin etkili olmasındaki ve örgüte dair aidiyet duygusu oluşturmada ki kayda değer etkisi dikkatlerden kaçmamaktadır.

Araştırmamızın sonucu diğer araştırmacıların yaptığı çalışmalarla birlikte düşünüldüğünde, otantik lider davranışının değeri daha net bir biçimde anlaşılacaktır. Günümüzde kamu, özel veya ticari amaç gütmeyen vakıf, dernek vb. bütün örgütlerin, topluma daha fazla güven veren, adaletli ve tutarlı politikaları benimsemeleri, ahlaklı, şeffaf, objektif ve kendini bilen liderlere önem vermelerinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Örgütlerin bünyelerinde daha fazla otantik lider istihdam etmeleri ya da bu yönde davranış geliştirme programları hazırlamaları toplumsal ve kurumsal çıkarlar açısından büyük faydalar sağlayacaktır. Böylece örgütler hem amaçlarına ulaşacak hem de saygın bir konuma erişeceklerdir.

Tek başına otantik liderliğin örgütlerin öğrenmesini kolaylaştıramayacağı ve düzeylerini artıramayacağı unutulmamalıdır. Örgüt kültürünün, örgüte bağlılığın örgütsel ve yönetsel desteğin de örgütsel düzeyde öğrenme kapasitesine etki edeceği başka ampirik çalışmalarla teyit edilmiştir. Ancak araştırmamız şunu

göstermektedir ki; otantik liderlik örgütsel öğrenmeye etki eden önemli bir etmendir. Özellikle otantik liderin tarafsız, ahlaklı, şeffaf yönetim tarzı ya da yaklaşım sergilemesi örgüt üyeleri arasında pozitif bir iklimin oluşmasının ve örgütsel öğrenme kapasitesinin artmasının yolunu açacaktır. Örgütsel öğrenme kapasitesinin artması durumunda da örgüt içi öğrenmenin sağlanması gerçekleşecektir. Nihayetinde değişim ve dönüşümü sağlamış, rekabet edebilen, uzun vadede ayakta durabilen ve vizyonunu sağlamış örgüt yapısından söz edilebilecektir.

5.3. Araştırmacılara Öneriler

Diğer bütün araştırmalar gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar yer almaktadır. Ancak sınırlılıklara rağmen literatüre önemli bir katkı vermesi amaçlanmıştır. Örgütsel öğrenmenin diğer liderlik tarzlarıyla ilişkisinin ortaya konduğu diğer çalışmalar düşünüldüğünde çalışmamız önemli bir eksiği gidermeyi hedeflemektedir. Araştırmada bazı sınırlılıklar mevcut olsa dahi elde edilen bulgular okuyuculara genel bir fikir vermektedir. Ayrıca gelecek zamanda ki araştırmacılar için bir kaynak teşkil edeceğine inancımız tamdır.

Öncelikle araştırmamız sadece eğitim-öğretim alanında faaliyet gösteren okullarda yapılmıştır. Amacı eğitim-öğretim olan kurumlar ve bu kurumlarda görev yapan çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesi ve öğrenme kavramlarına ilgisi ve onlar için önemi büyük olabilir. Bu sebeple elde edilen sonuçların diğer iş kollarında ve sektörlerde de geçerli olup olmadığı bilinmemektedir. Bahse konu sektörlerde de benzer sonuçların alınabileceği düşünülse de yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlarla da karşılaşılabılır.

Araştırmamızda ki bir başka kısıtlama ise incelenen değişkenlere ait sorular genel algının ölçülebilmesi maksadıyla kamu ya da özel sektör ayırt etmeksizin katılımcılara yöneltilmiştir. Kamu ya da kar amacı güden, gütmeyen özel sektör çalışanlarının algısı birbirinden farklı olabilir. Sonraki çalışmalarda kamu veya özel sektör ayrımı yapılarak elde edilen sonuçlar ayrıca değerlendirilebilir.

Araştırmada dikkat edilmesi gereken diğer bir kısıtlama ise araştırma sadece iki değişken üzerinden incelenmiştir. Sonraki çalışmalarda üçüncü bir değişkenin (örgütsel adalet, yönetici veya örgütsel destek algısı vs.) moderatör etkisi araştırılabilir. Otantik liderliğin tükenmişlik davranışı, stres, insan kaynakları uygulamaları gibi diğer bir bağımlı değişkene ya da başka bir bağımsız değişkenin örgütsel öğrenme kapasitesine etkisi çalışmalara konu edilebilir.

Son olarak araştırma sadece Kocaeli ve İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ankete iştirak eden katılımcı sayısı 235 ile sınırlıdır. Daha fazla bölgede araştırma yapılıp daha çok çalışanın algısı öğrenilebilirse daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilir. Bütün bu kısıtlara rağmen çalışmanın yöneticilere ve araştırmacılara yol gösterici olması ümidini taşımaktayız.

KAYNAKLAR

- Adair, J., (2004), Etkili Liderlik, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul.
- Akan, D., Bektaş, F., Yıldırım, İ., (2014), Sınıf Öğretmeni Algılarına Göre Etik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki, E-Journal of New World Sciences Academy.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G., (1999), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Akgemci, T., (2008), Stratejik Yönetim, Yenilenmiş 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A., (2009), Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, 1. Baskı, Eflatun Yayınevi, Ankara.
- Akgündüz, Y., (2012), Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aksoytürk, G., (2008), Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altun, S. A., (2003), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri, İlköğretim-Online 2 (1) 2003, s. 10-17.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski W. J., Senge P. M., Çev. İnan, M., (2015), Tamamlanmamış Lideri Övmek, HBR's 10 Must Reads, Liderlik, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Anıl, İ., Tayşir, E. A., (2007), Stratejist Kavramı Üzerine Bir Tartışma ve Türkçe Karşılık Önerisi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirgeler Kitabı, Sakarya.
- Arıkan, S., (2001), Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 19(1): 231-257.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., (2005), Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership, Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln, NE, United States.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R., (2004a), Unlocking the Mask: A Look At the Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors, The Leadership Quarterly, 15 (2004) 801–823.

- Avolio, B. J., Luthans, F., Walumbwa, F. O., (2004b). Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance, Working Paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Ayça, B., (2016), Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, B., Ceylan, A., (2009), The Effect of Spiritual Leadership on Organizational Learning Capacity, African Journal of Business Management, Vol.3 (5), pp. 184-190.
- Aydın, B., (2009), Örgütsel Etkililiği Arttırmada, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Değer Oluşturucu Liderlik ve Örgütsel Kültürün Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U., Aksay, K., (2011), Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 2.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., (2013), Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balay, R., (2004), Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Yıl: 2004, Cilt: 37, Sayı: 2, 61-82.
- Baltaş, A., (2005), Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barutçugil, İ., (2002), Bilgi Yönetimi, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S., Kutanis, R. Ö., (2002), Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3) 2002/1: 51-65.
- Baytok, A., (2006), Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bennis, W., Goleman, D., O'Toole, J., Biederman, P. W., Çev. Şensoy, Ü., (2010), Şeffaflık, Liderler Açıklık Kültürünü Nasıl Yaratırlar, Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Besler, S., (2004), İşletmelerde Stratejik Liderlik, Beta Basım ve Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bilici, H. F., (2017), Tükenmişlik, İşe Bağlılık, İşten Ayrılma, Babacan Liderlik ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Boone, L. E., Kurtz, D. L., Çev. Yalçın, A., (2013), Çağdaş işletme, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., (2006), Ethical Leadership: A Review and Future Direction, *The Leadership Quarterly*, 17 (2006) 595–616.
- Budak, G., (2000), Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:15, Sayı:1, Yıl: 2000, ss: 1-11.*
- Budak, G., (2003), Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım, *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.*
- Budak, G., Budak, G., (2004), Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım, *Barış Yayınları, İzmir.*
- Büyüköztürk, Ş., (2002), Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı: 32, s. 470-48.*
- Cerit, Y., (2012), Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2012, 31(2), 35-56.*
- Ceylan, A., (2012), Yönetimde İnsan ve Davranış, 2. Baskı, Arıkoğlu Matbaası, İstanbul.
- Cooper, C. D., Scandura T. A., Schriesheim, C. A., (2005), Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders, *The Leadership Quarterly*, 16 (2005) 475–493.
- Coşar, S., (2011), Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Çakmakyapan, S., (2009), Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Çalkavur, E., (2016), Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü, 7. Baskı, *Remzi Kitabevi, İstanbul.*
- Çam, S., (2002), Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, *Papatya Yayınları, İstanbul.*
- Çelik, V., (1998), Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4.4, 423-442.*

- Çelik, V., (2014), Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İlimlaştırıcı Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çeri-Booms, S. M., (2009), An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of "Trust in Leader" on Organizational Identification, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, F., Varoğlu, A. K., (2009), Özellikler Bağlamında Girişimcinin Beş Faktör Kişilik Örüntüsü, Savunma Bilimleri Dergisi, 8.2 (2009): 51-66.
- Çömlek, O., Kitapçı, H., Çelik, V., Özşahin, M., (2012), The Effects of Organizational Learning Capacity on Firm Innovative Performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41 (2012) 367 – 374.
- Dincer, B., (2013), Kurumsal Yönetimin Farklı Teoriler Yoluyla Değerlendirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 36.
- Drucker, P. F., Maciariello, J. A., Çev. Çetinbakış, M., (2005), Gün Gün Drucker, Ünlü Düşünürün Yapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir ve Motivasyon, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M., (2016), Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Durmuş, V., (2011), Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Öğrenmeyle Olan İlişkisi: Ankara İlinde Bulunan Askeri Hastanelere Yönelik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., Alpkan, L., (2012), The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employee's Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58 (2012) 289 –297.
- Emhan, A., Cura, F., Zincirkıran, M., (2015), İş Memnuniyeti ve Öğrenme Kapasitesinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Nisan/April 2015, Cilt/Vol: 17, Sayı/Num: 2, Sayfa/Page: 92-108.
- Eraslan, L., (2015), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.
- Erdem, O., Dikici, M., (2009), Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.
- Erdoğan, İ., (2007), İşletmelerde Davranış, MİAD Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.

- Eren, E., (1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E., (2001), Yönetim ve Organizasyon, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E., Alpan, L., Ergün, E., (2003), Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (1) 2003, 55-70.
- Erol, İ. B., (2012), Müşteri İlişkileri Yönetimi, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Fındıkçı, İ., (2012), Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik, 3. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. O., (2005), "Can You See The Real Me?" A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development, The Leadership Quarterly, 16 (2005) 343–372.
- Genç, N., Halis, M., (2006), Kalite Liderliği, 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- George, B., (2003), Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value, Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., Mayer, D., Çev. İnan, M., (2015), Özgün Liderliğinizi Keşfetmek, HBR's 10 Must Reads, Liderlik, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Gizir, S., (2008), Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, Aralık 2008, ss. 182-196.
- Goffee, R., Jones, G., (2005), Managing Authenticity The Paradox of Great Leadership, Harvard Business Review, December 2005.
- Goffee, R., Jones, G., Çev. İnan, M., (2015), İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun?, HBR's 10 Must Reads, Liderlik, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A., (2001), Primal Leadership The Hidden Driver of Great Performance, Harvard Business Review.
- Gül, H., (2003), Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gümüslüoğlu, L., Aygün, Z. K., Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler, (2009), 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,

21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s.238-245.

- Güney, S., (2015), Davranış Bilimleri, 9. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Hannah, S. T., Lester, P. B., Vogelgesang, G. R., (2005), Moral Leadership: Explicating the Moral Component of Authentic Leadership, *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development Monographs in Leadership and Management, Volume 3*, 43–81.
- Harter, S. (2002), Authenticity, *Handbook of Positive Psychology*, London Oxford University Press.
- Heifetz, R. A., Laurie, D. L., Çev. İnan, M., (2015), Liderlik Çalışması, HBR's 10 Must Reads, Liderlik, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Hepner, W. L., Kernis, M. H., Nezlek, J. B., Foster, J., Lakey, C. E., Goldman, B. M., (2008), Within Person Relationships Among Daily Self Esteem, Need Satisfaction and Authenticity, *Psychological Science*, 19, 1140-1145.
- Hosmer, L. T., (1995), Trust, The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 379-403.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D., (2005), Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16 (2005) 373–394.
- İşıksoluğu, M. K., (1993), Bilimsel Yayınlarda Dürüstlük Boyutu, Türk Eğitim Derneği Yayınları.
- Karatürk, H. E., (2015), Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Karip, E., (1998), Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl: 4, Sayı : 16, Pegem Yayıncılık.
- Kaya, T., (2014), Okul Yönetiminde Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keklik, B., Kılıç, R., Yıldız, H., Yıldız, B., (2015), Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, *Business and Economics Research Journal*, Volume 6 Number 3 2015 pp. 129-144.
- Kernis, M. H., (2003), Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem, Department of Psychology and Institute for Behavioral Research University of Georgia.

- Kernis, M. H., Goldman, B. M., (2004), From Thought and Experience to Behavior and Interpersonal Relationships: A Multicomponent Conceptualization of Authenticity, RT4053_C002.fm Page 31 Wednesday, July 21, 2004 5:38 PM.
- Keser, S., (2013), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kesken, J., Ayyıldız, N. A., (2008), Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, Ege Akademik Bakış, 8 (2) 2008: 729-754.
- Kıcır, G. K., Paşaoğlu, D., (2014), Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2014, 15(1), 1-24.
- Kırel, Ç. (2001), Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Kırmaz, B., (2010), Bilgi Çağı Lideri, Ankara Barosu Dergisi, Üç Aylık Hakemli, Bilimsel ve Mesleki Yerel Süreli Yayın, Yıl: 68 Sayı: 2010/3, Ankara Barosu Başkanlığı, Ankara.
- Koçel T., (2011), İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basımevi, İstanbul.
- Koçel, T., (1993), İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçyiğit, S., (2011), Otantik Görev Odaklı Yapılandırmacı Yaklaşımın Öğretmen Adaylarının Başarılarına, Derse Karşı Tutumlarına ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kotter, J. P., Çev. İnan, M., (2015), Liderler Gerçekte Ne Yapar? HBR's 10 Must Reads, Liderlik, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Kutunis, R. Ö., Çetinel, E., (2009), Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s.693-699.
- Leroy, H., Palanski, M., Simons, T., (2011), Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance, J Bus Ethics, (2012) 107:255–264.
- Luthans, F., Avolio, B. (2003), Authentic Leadership: A Positive Development Approach, Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline (pp.241-261). Editörler Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E., San Francisco: Berrett-Koehler.

- Luthans, F., Youssef, C. M., (2004), Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 143–160.
- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y. L., Avolio, B. J., (2003), Developing the Moral Component of Authentic Leadership, *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 3, pp. 247–260.
- Macneil, C., (2001), The Supervisor as a Facilitator of Informal Learning in Work Teams", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13 Issue: 6, pp.246-253.
- Memduhoğlu, H. B., Kuşci, E., (2012), Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme, *Elementary Education Online*, 11(3), 748-761.
- Memiş, Ç. A., Aydın, G. K., Kabasakal, H., Saraçer, B. E., (2009), Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Mete, G., (2007), Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Neider, L. L., Schriesheim, C. A., (2011), The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests, *The Leadership Quarterly*, 22 (2011) 1146–1164.
- Northouse, P. G., Çev. Şimşek, C., (2014), Liderlik Kuram ve Uygulamalar, 6. Baskı, Sürat Üniversite Yayınları.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. H., Brown, J. A. ve Evans, R., (2006), Authentic Leadership: A Historical Perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, No. 1, 2006, 64-76.
- Okay, Ş., (2009), Otomotiv Yetkili Servis Yöneticilerinin Liderlik Anlayışları Üzerine Bir Alan Araştırması: İzmir, Aydın, Denizli İli Örneği, 5. Uluslararası İleri Teknolojiler Sempozyumu (IATS’09), 13-15 Mayıs 2009, Karabük.
- Okumuş, K., (2013), Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Özden, Y., (2005), Eğitimde Yeni Değerler, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Özkanlı, E., (2011), Otantiklik ve Din, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Rize Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

- Palanski, M. E., Yammarino, F. J., (2007), Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion, *European Management Journal* Vol. 25, No. 3, pp. 171–184.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., Frey, D., (2011), Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms, *J Bus Ethics*, (2012) 107:331–348.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M., Çev. Ögüt, A., (2013), *Yönetimin Esasları, Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Savur, N., (2013), Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Senge, P. M., Çev. İldeniz, A., Doğukan, A., Pala, B., (2016), *Beşinci Disiplin, Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*, 17. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Shamir, B., Eilam, G., (2005), “What’s Your Story?” A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development, *The Leadership Quarterly*, 16 (2005) 395–417.
- Shirey, M. R., (2009), Authentic Leadership, Organizational Culture and Healthy Work Environments, *Crit Care Nurs Q*, Vol. 32, No. 3, pp. 189–198.
- Sparrowe, R. T., (2005), Authentic Leadership and The Narrative Self, *The Leadership Quarterly*, 16 (2005) 419–439.
- Şekerli, E. B., Taslak, S., (2015), Güvenilirliği Yüksek Hava Trafik Örgütleri İçin Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, (<http://jss.gantep.edu.tr>), 2015 14(3):601-615.
- Şişman, M. (2014), *Öğretim Liderliği*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Tabak, A., Sıgı Ü., Eroğlu, A., Hazır, K., (2009), *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2.
- Tabak, A., Sıgı Ü., Arlı, Ö., Coşar, S., (2010), Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması, 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Adana, 699-706.
- Tan, F. Z., (2014), Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım, *Business & Management Studies: An International Journal* Vol.:2 Issue:2 Year:2014, ss. 188-217.
- Tan, H. H., Tan, C. S. F., (2000), *Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization*, Genetic, Social and General Psychology Monographs.

- Tanrıöver, Ü., (2005), The Effects of Learning Organization Climate and Self-Directed on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, F., Aksu, A., Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik, (2011), Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., Baysal, A. C., (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D., (2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.
- Teo, H. H., Wang, X., Wei, K., Sia, C., Lee, M. K. O., (2006), Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study, Journal of The American Society For Information Science and Technology, 57(2):264–279.
- Tiryaki, A., (2008), İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişisine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toor, S. R., Ofori, G., (2007), Leadership for Future Construction Industry: Agenda for Authentic Leadership, International Journal of Project Management, 26 (2008) 620–630.
- Top, S., (2008), İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Topaloğlu, G., (2005) Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Topaloğlu, T., Özer, P., (2014), Girişimsel Otantik Liderlik ve İzleyenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyiyle İlişkisi, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirgeler Kitabı, Konya.
- Tuna, M., Yeşiltaş, M., (2013), Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması, İşletme Araştırmaları Dergisi.
- Turhan, M., (2007), Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y., (2009), Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2.

- Ulutin, H. C., (2010), Okul Yöneticilerinin Kurumlarının Kimliğine ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Algıları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uyguç, N., Duygulu, E., Çıraklar, N., (2000), Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., Çelik, R., (2012), Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:15 Sayı 1(2012).
- Ülgen, H., Mirze, K., (2007), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ünal, M., (2015), Ortaokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Sesi ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkamil İlçesi Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ünnü, N. A. A., (2009), Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi, Ege Akademik Bakış Dergisi, s.1243-1273.
- Vera, D., Crossan, M., (2004), Strategic Leadership and Organizational Learning, Academy of Management, Review 2004, Vol. 29, No. 2, 222-240.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J., (2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, DigitalCommons@University of Nebraska-Lincoln.
- Walumbwa, F. O., Wang P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J., (2010), Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors, The Leadership Quarterly, 21 (2010) 901–914.
- Wang,H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., Wu, Y., (2012), Impact of Authentic Leadership On Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes, Journal of Organizational Behavior, 35, 5–21 (2014).
- Watkins, K. E., Marsick, V. J., (1999), Sculpting the Learning Community: New Forms of Working and Organizing, Schools as Learning Communities.
- Wong, C. A., Cummings, G. G., (2009), The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff, Journal of Leadership Studies, Volume 3, Number 2, University of Phoenix.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S., (2013), Authentic Leadership, Performance and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment, Journal of Advanced Nursing, 69(4), 947–959. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x.

- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., Joseph, S., (2008), The Authentic Personality: A Theoretical and Empirical Conceptualization and The Development of The Authenticity Scale, *Journal of Counseling Psychology*, 2008, Vol. 55, No. 3, 385–399.
- Yalçın, B., Ay, C., (2011), Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, Mart 2011.
- Yaman, T., (2011), Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yamen, M., (2010), Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yaşbay, H., (2011), Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yavuz, M., (2014), Kriz Hazırlık Yeteneğinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü ve Firma Performansına Etkileri, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., Sormaz, Ü., (2013), Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:42, Sayı/No:2, 2013, 333-350.
- Yılmaz, C. (2013), Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yılmaz, H., Görmüş, A. Ş., (2012), Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, *Journal of Yasar University*, 2012 26(7) 4483 – 4504.
- Yöntem, M.K., İlhan T., (2013), Benlik Kurguları ve Otantikliğin Özgecilik Üzerindeki Yordayıcı Gücünün İncelenmesi, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 8/8 Summer 2013, p. 2291-2302, Ankara.
- Zhu, W., Chew, I., Spangler, W., (2005), CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management, *The Leadership Quarterly*, 16:39-52.

İnternet Kaynakları

Web 1, (2016), Türk Dil Kurumu İnternet Sitesi, <http://www.tdk.gov.tr/>.

ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Ankara'da doğdum. İlk ve ortaokulu Ankara Şinasi İlköğretim Okulu'nda, lise öğrenimimi Deniz Astsubay Hazırlama Okulu'nda tamamladım. 2007 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldum. 2013 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans programını kazandım. Halen İstanbul Tersanesi elektronik fabrikasında uzman personel olarak görev yapmaktayım.



EKLER

Ek 1: Anket Soruları



GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalında “Otantik Liderlik, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Örgütsel Destek Algısı” adlı araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Ankete katılım gönüllülük esasına göre olup şahsınız, kurumunuz ve diğer katılımcı bilgileri kesinlikle gizli tutulacak, çalışma sonuçları genel ortalama şeklinde değerlendirilecektir. Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye, aşağıda belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Anket yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Kıymetli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Meral ELÇİ

Şenol ÖKMEN

e-mail: senolokmen@hotmail.com

Tel: (0262) 605 1426

Bu anket çalışmasında kurumunuzda ki iş ortamı ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi aşağıdaki gibi kutucuğa işaretleyiniz.

ÖRNEK:

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Bence...

OL1. Amirim, başkalarıyla etkileşimini geliştirmek için geribildirime ihtiyaç duyar.

OL2. Amirim, yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl algılandığını net bir şekilde tarif edebilir.

OL3. Amirim, önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendireceğini bilir.

- OL4. Amirim, belirli eylemlerin diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında olduğunu gösterir.
- OL5. Amirim, inandığı görüşlerinin sorgulanmasını ister.
- OL6. Amirim, sonuca ulaşmadan önce değişik bakış açılarını dikkatle dinler.
- OL7. Amirim, karar vermeden önce ilgili verileri analiz eder.
- OL8. Amirim, kastetmek istediğini açıkça söyler.
- OL9. Amirim, hata yaptığında kabul eder.
- OL10. Amirim, herkesi düşüncelerini söylemesi için teşvik eder.
- OL11. Amirim, insanlara acı gerçekleri söyler.
- OL12. Amirim, açığa vurduğu duygularıyla gerçekte hissettikleri birebir uyumludur.
- OL13. Amirim, inançları ile yaptıkları birbiriyle aynıdır.
- OL14. Amirim, kararlarını değer yargılarına göre verir.
- OL15. Amirim, insanların da kendi değer yargılarına uygun davranmalarını ister.
- OL16. Amirim, yüksek ahlaki değerlere dayanan önemli kararlar verir.

Bence...

- ÖÖ1. Kurumumuzda çalışanlar, faaliyetler arasındaki bağlantıları ve bu faaliyetlerin oluşturduğu süreçleri bir bütün olarak algılamaktadır.
- ÖÖ2. Kurumumuzda, süreçlerde yer alan tüm faaliyetler açıkça tanımlanmıştır.
- ÖÖ3. Kurumumuzda, süreçlerdeki tüm faaliyetler bir değer zinciri oluşturmak için birbiriyle bağlantılıdır.
- ÖÖ4. Öğrenme yeteneğimizin, kurumumuzun gelişmesi için çok önemli olduğunu bilmekteyiz.
- ÖÖ5. Öğrenme, kurumumuzun faaliyetlerinde yapılan değişimlerde temel değerimizdir.
- ÖÖ6. Kurumumuzda çalışanlar, sürekli eğitim için teşvik edilmektedir.
- ÖÖ7. Kurumumuzda, çalışanların öğrenmesi maliyet değil yatırım olarak görülmektedir.
- ÖÖ8. Öğrenme, kurumumuzun varlığını sürdürebilmesi için gerekli görülmektedir.
- ÖÖ9. Kurumumuzda, faaliyetlerimizi düzenli olarak inceleyerek yeni yollar geliştirmeye çalışmamız gereklidir.
- ÖÖ10. Kurumumuzda, faaliyetlerimize yeni bilgi teknolojilerini dahil etmeye çalışmamız gereklidir.
- ÖÖ11. Kurumumuz, çalışma yöntemlerine uygun teknolojik gelişmeleri düzenli olarak araştırmaktadır.
- ÖÖ12. Kurumumuz, yeni teknolojilerin faaliyetlerimiz üzerindeki muhtemel etkilerini düzenli olarak değerlendirir.
- ÖÖ13. Kurumumuz, yeni teknolojileri kolaylıkla (çabuk bir şekilde) benimser.
- ÖÖ14. Kurumumuz, teknolojideki gelişmeleri takip etmek için çevresini inceler.
- ÖÖ15. Kurumumuz, diğer kurumlar tarafından geliştirilen teknolojik değişimleri hızlıca tespit eder.

ÖÖ16. Kurumumuzda çalışanlar, önemli bir şey öğrendiğinde diğer arkadaşlarıyla bu bilgiyi hemen paylaşır.

ÖÖ17. Kurumumuzda çalışanlar, bilgilerini paylaşarak yöneticilerinin daha iyi karar vermesini sağlar.

ÖÖ18. Değer yaratacak bilgi ve yöntemlerin organizasyon içerisinde paylaşılması kurumumuzun politikasıdır.

ÖÖ19. Kurumumuzda elde edilen tecrübelerin, yapılan görüşmeler aracılığıyla paylaşılması sağlanır.

ÖÖ20. Kurumumuzun rekabet gücünü artıracak bilgilerin paylaşılması için belirli mekanizmaları vardır.

ÖÖ21. Herhangi bir personelin işten ayrılması, kurumumuza ait bilgilerin kaybolmasına neden olmaz.

Cinsiyetiniz : 1)Kadın 2)Erkek

Yaşınız: 1)25'den az 2)25-29 3)30-34 4)35-39 5)40 ve üstü

Eğitim Durumunuz: 1)İlköğretim 2)Lise 3)Önlisans 4)Lisans 5)Yüksek Lisans 6)Doktora

Çalışma Yılı :1)5 yıldan az 2)5-9 yıl 3)10-14 yıl 4)15-19 yıl 5)20 yıl ve üstü

Statünüz: 1)Yönetici 2)Öğretim Üyesi 3)Öğretim Görevlisi 4)Öğretmen 5)Ofis Personeli

Çalıştığınız Kurum 1)Üniversite 2)Lise 3)İlköğretim Okulu

Anketimiz sona ermiştir. Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz.